

ANÁLISIS DEL SECTOR

CIIU 8220

ACTIVIDADES DE CENTROS DE LLAMADAS

(CALL CENTERS / BPO)

CONTENIDO

1. OBJETIVO	4
1.1. Objetivos específicos	4
2. FUNDAMENTO NORMATIVO Y ANTECEDENTES	4
2.1. Fundamento normativo	4
2.2. Antecedentes	5
3. DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD Y DEL OBJETO CONTRACTUAL	6
3.1. Necesidad que se pretende satisfacer	6
3.2. Objeto del contrato	6
3.3. Clasificación CIIU y UNSPSC	6
4. CONTEXTO MACROECONÓMICO Y SECTORIAL CIIU 8220	7
4.1. Marco macroeconómico nacional	7
4.2. Caracterización del sector BPO / Contact Centers en Colombia	9
5. PARTICIPACIÓN DE MIPYMES, GRUPOS EMPRESARIALES CON ENFOQUE DIFERENCIAL Y SEGMENTACIÓN DEL OBJETO CONTRACTUAL	10
5.1. Diagnóstico de participación de MIPYMES en el sector CIIU 8220	10
5.2. Análisis de procedencia de convocatoria limitada a MIPYMES	11
5.3. Mecanismos de promoción y acceso de MIPYMES al proceso	12
5.4. Análisis de división del objeto contractual en lotes	12
5.5. Promoción de emprendimientos y empresas de mujeres	13
5.6. Promoción de emprendimientos y empresas de personas con discapacidad	14
5.7. Promoción de participación de víctimas del conflicto armado	15
5.8. Promoción de emprendimientos y empresas de población LGBTQ+ ¡Error! Marcador no definido.	
5.9. Otros grupos de población vulnerable – jóvenes y reintegrados ¡Error! Marcador no definido.	

5.10. Tabla resumen de enfoque diferencial aplicable al proceso	16
6. MUESTRA Y PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO	16
6.1. Poda técnica	17
6.2. Poda estadística (media acotada)	17
7. SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS	18
7.1. Definición de indicadores	18
7.2. Rangos sectoriales de los indicadores obligatorios – CIU 8220	19
8. ESTADO DEL ARTE – RELEVANCIA SECTORIAL PARA EL FOMAG	19
8.1. Pertinencia del sector CIU 8220 para el objeto contractual	19
8.2. Correlación económica del sector	19
8.3. Particularidades del sector en Colombia	20
9. INDICADORES FINANCIEROS – RESULTADOS DEL ANÁLISIS	20
9.1. Indicadores antes de la poda técnica (186 empresas)	20
9.2. Indicadores después de la depuración (127 empresas)	20
9.3. Patrimonio	21
9.4. Capital de trabajo y liquidez	21
9.5. Endeudamiento	22
9.6. Rentabilidad: ROA y ROE	23
10. ESTUDIO DE MERCADO Y PRESUPUESTO OFICIAL ESTIMADO	24
10.1. Antecedentes del estudio de mercado	24
10.2. Metodología del estudio de mercado	25
10.3. Componentes del modelo financiero consolidado	26
10.4. Detalle del estudio de mercado – 41 ítems analizados	26
10.5. Resumen comparativo de cotizaciones y medidas estadísticas	29
10.6. Análisis de dispersión entre cotizaciones	29
10.7. Presupuesto Oficial Estimado del proceso	30
10.8. Conclusión del estudio de mercado	31
11. JUSTIFICACIÓN DE LA BOLSA A MONTO AGOTABLE	31
11.1. Definición y marco normativo	31
11.2. Justificación técnica	32
11.3. Justificación económica	33
11.4. Condiciones de ejecución de la bolsa	34
11.5. Conclusión de la justificación	35
12. IDENTIFICACIÓN Y TIPIFICACIÓN DE RIESGOS PREVISIBLES DEL SECTOR	36

13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA EL PROCESO DE CONTRATACIÓN	37
13.1. Recomendaciones sobre requisitos habilitantes financieros.....	37
14. FUENTES Y REFERENCIAS	40
14.1. Estadísticas oficiales y entidades de gobierno	40
14.2. Gremios y centros de pensamiento.....	40
14.3. Publicaciones especializadas.....	41

1. OBJETIVO

Contratar la prestación de servicios integrales de gestión operativa especializada BPO y Contact Center para el Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio – FOMAG, garantizando la continuidad, calidad y oportunidad en la atención multicanal de los afiliados del régimen exceptuado del magisterio.

1.1. Objetivos específicos

- Caracterizar el sector CIIU 8220 en Colombia desde una perspectiva económica, operativa y financiera, identificando su relevancia dentro del ecosistema de servicios intensivos en atención al usuario y su impacto en sectores de alta sensibilidad como el de salud.
- Evaluar la capacidad financiera del sector mediante el análisis de indicadores obligatorios y complementarios de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y capital de trabajo, aplicando criterios técnicos de depuración muestral que permitan obtener resultados representativos y comparables.
- Identificar el comportamiento y la dispersión de los principales indicadores financieros del sector, considerando diferencias por tamaño empresarial, estructura de capital y modelo de negocio, a fin de reconocer riesgos, fortalezas y tendencias relevantes para la toma de decisiones contractuales.
- Determinar rangos de desempeño financiero clasificados en niveles bajo, medio y alto, que sirvan como referencia objetiva para la definición de los requisitos habilitantes de capacidad financiera en los procesos de selección contractual.
- Analizar la relación entre la estructura financiera del sector y sus particularidades operativas, tales como la alta participación del costo laboral, la necesidad permanente de capital de trabajo y la dependencia de flujos de caja recurrentes derivados de contratos de mediano y largo plazo.
- Proveer insumos técnicos que permitan al FOMAG diseñar procesos de contratación equilibrados, que mitiguen riesgos de incumplimiento, protejan el uso eficiente de los recursos públicos y aseguren la continuidad y calidad del servicio de atención al afiliado.

2. FUNDAMENTO NORMATIVO Y ANTECEDENTES

2.1. Fundamento normativo

El presente análisis del sector se elabora en cumplimiento de las siguientes disposiciones normativas:

Norma	Descripción
Arts. 2.2.1.2.1.1 y ss. Decreto 1082/2015	Estructura y contenido mínimo del estudio previo y análisis del sector en la contratación estatal

Ley 1150 de 2007	Ley 1150 de 2007, artículo 13. Aplicación de principios de la función administrativa y de la gestión fiscal en la actividad contractual de entidades con régimen especial.
Ley 2069 de 2020	Ley 2069 de 2020. Promoción de MIPYMES, emprendimientos, empresas de mujeres y fortalecimiento de mecanismos de participación diferencial en las compras públicas.
Circular Externa No. 1 de 2016 (CCE)	Lineamientos para el análisis del sector y requisitos habilitantes
Manual CCE: Requisitos Habilitantes	Metodología para determinar y verificar indicadores de capacidad financiera y organizacional
Decreto 1860 de 2021	ARTÍCULO 2.2.1.2.4.2.14. Definición de emprendimientos y empresas de mujeres ARTÍCULO 2.2.1.2.4.2.15. Criterios diferenciales para emprendimientos y empresas de mujeres en el sistema de compras públicas
Decreto 392 de 2018	Por el cual se reglamentan los numerales 1, y 8 del artículo 13 de la Ley 1618 de 2013, sobre incentivos en Procesos de Contratación en favor de personas con discapacidad
Ley 1581 de 2012	Régimen de protección de datos personales aplicable a la operación del Contact Center
Ley 2088 de 2021	Trabajo en casa y teletrabajo – modalidades operativas del sector

2.2. Antecedentes

En el desarrollo del contrato para la prestación de los servicios de Business Process Outsourcing (BPO) y Contact Center, orientados a garantizar la atención telefónica, multicanal y el soporte al afiliado del régimen exceptuado de salud y prestaciones sociales del FOMAG, se presentan los siguientes aspectos generales que sirven como referencia para la evaluación del cumplimiento de los indicadores de capacidad financiera y organizacional.

Las actividades de BPO y Contact Center abarcan la oferta de servicios como recepción y emisión de llamadas, atención multicanal (telefónica, chat, correo, redes sociales), gestión de PQRS, autorización y orientación de servicios de salud, soporte técnico y agendamiento de citas a nivel nacional, dado que el fin último del desarrollo del objeto impacta directamente el acceso a un derecho fundamental como la salud, razón por la cual es de vital importancia contar con capacidad de respuesta efectiva y control operacional.

3. DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD Y DEL OBJETO CONTRACTUAL

3.1. Necesidad que se pretende satisfacer

FOMAG requiere garantizar la atención oportuna, eficiente y multicanal a los docentes afiliados al régimen exceptuado de salud del magisterio en todo el territorio nacional. La prestación directa de este servicio mediante funcionarios propios no resulta eficiente ni proporcional frente a los volúmenes de interacción requeridos, razón por la cual se requiere tercerizar esta función a través de un operador especializado en servicios BPO y Contact Center.

3.2. Objeto del contrato

Objeto: Contratar la prestación de servicios integrales de gestión operativa especializada BPO y Contact Center para el Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio – FOMAG, garantizando la continuidad, calidad y oportunidad en la atención multicanal de los afiliados del régimen exceptuado del magisterio.

3.3. Clasificación CIIU y UNSPSC

De conformidad con el artículo 2.2.1.1.1.5.2 del Decreto 1082 de 2015 y el Manual para la Codificación de Bienes y Servicios de Colombia Compra Eficiente, el proceso se clasifica así:

Nivel	Código	Descripción
CIIU	8220	Actividades de centros de llamadas (Call Centers)
UNSPSC – Segmento	80000000	Servicios de Gestión, Servicios Profesionales de Empresa y Servicios Administrativos
UNSPSC – Familia	80160000	Servicios de gestión de empresas
UNSPSC – Clase principal	80161500	Servicios de apoyo gerencial
UNSPSC – Clase	80111600	Servicios de personal temporal
UNSPSC – Clase	81161700	Servicios de telecomunicaciones y centros de contacto

Fuente: Clasificador UNSPSC V.14.080 adoptado por Colombia Compra Eficiente.

4. CONTEXTO MACROECONÓMICO Y SECTORIAL CIIU 8220

4.1. Marco macroeconómico nacional

Previo a la caracterización específica del sector, resulta indispensable contextualizar el entorno macroeconómico colombiano vigente al inicio de la vigencia 2026, dado que las variables macro inciden directamente sobre la estructura de costos, la sostenibilidad financiera y la capacidad de prestación del servicio en un sector intensivo en talento humano como el CIIU 8220.

4.1.1. Producto Interno Bruto (PIB)

De acuerdo con el Boletín Técnico del DANE publicado el 16 de febrero de 2026, la economía colombiana cerró 2025 con un crecimiento real del PIB del 2,6%, frente al 1,5% registrado en 2024. Esta cifra ratifica una senda de recuperación gradual, aunque aún por debajo del promedio histórico del país (3,6%) y del umbral del 3% que los analistas consideran necesario para cerrar brechas sociales.

Para el sector CIIU 8220, este contexto resulta relevante por dos razones. Primero, el desempeño positivo de las actividades de administración pública y salud (4,5%) genera una demanda sostenida por servicios tercerizados de atención al ciudadano. Segundo, la contracción de la formación bruta de capital (-8,9% en Q4 2025) presiona a las empresas a optimizar estructuras operativas mediante esquemas de terciarización, lo que mantiene la dinámica de contratación del sector BPO.

4.1.2. Salario Mínimo Legal Mensual Vigente (SMLMV)

Mediante el Decreto 1469 del 29 de diciembre de 2025, el Gobierno Nacional fijó el salario mínimo para 2026 en \$1.750.905, lo que representa un incremento del 23% respecto al 2025 (\$1.423.500). El auxilio de transporte se fijó en \$249.095 para un ingreso mensual total de \$2.000.000. El costo total de nómina por trabajador incluyendo cargas prestacionales y aportes a seguridad social asciende aproximadamente a \$2.864.324 mensuales.

Concepto	Valor 2025	Valor 2026
Salario mínimo mensual (SMLMV)	\$1.423.500	\$1.750.905
Auxilio de transporte	\$200.000	\$249.095
Ingreso mensual total con auxilio	\$1.623.500	\$2.000.000
Incremento nominal	—	23,0%

Costo nómina total (con prestaciones)	≈ \$2.328.000	≈ \$2.864.324
---------------------------------------	---------------	---------------

Fuente: Decretos 1469, 1470 de 2025 y Decreto 0159 de 19 de febrero de 2026 del Ministerio del Trabajo.

El incremento del 23% en el salario mínimo, que supera ampliamente la suma técnica de inflación más productividad (6,21%), tiene implicaciones críticas para el CIIU 8220, dado que más del 70% de la estructura de costos operativos corresponde a salarios y cargas prestacionales. Para el proceso del FOMAG, este factor justifica la incorporación de cláusulas de indexación tarifaria atadas al comportamiento del salario mínimo.

4.1.3. Mercado laboral

Según informe del DANE del 30 de enero de 2026, Colombia cerró 2025 con una tasa de desempleo promedio anual del 8,9%, la más baja desde 2001. La tasa de desempleo en diciembre de 2025 se ubicó en 8,0%. La tasa de informalidad se situó en 55,5% en diciembre de 2025.

Para el sector CIIU 8220, la reducción del desempleo y el incremento del salario mínimo generan mayor presión competitiva por el talento operativo, especialmente en Bogotá donde se concentra el 50% del empleo del sector. La rotación promedio mensual del 8,53% presiona los costos de selección y capacitación.

4.1.4. Índice de Precios al Consumidor (IPC)

La inflación anual de Colombia se ubicó en 5,10% al cierre de 2025 (frente a 5,20% en 2024), según boletín del DANE del 8 de enero de 2026, siendo el quinto año consecutivo por encima del rango meta del Banco de la República (2%-4%). La división de Información y comunicación presentó la menor variación anual (1,22%), lo que representa un factor favorable para la estructura de costos del sector. La proyección oficial de inflación para 2026 se sitúa en 4,54%, lo cual sirve de referencia para las cláusulas de reajuste tarifario.

4.1.5. Otros factores macroeconómicos relevantes

- Tasa de interés de política monetaria:** El Banco de la República mantiene la tasa de intervención en 10,25% al cierre de 2025, lo cual incide sobre el costo financiero del capital de trabajo del sector.
- Inversión:** La formación bruta de capital se contrajo 8,9% en Q4 2025, restringiendo la capacidad de inversión tecnológica de los operadores.
- Comercio exterior:** Colombia se mantiene como el tercer mercado BPO en América Latina, con exportaciones del sector superiores a USD 2.934 millones en 2025.
- Reformas laborales:** La entrada en vigor de las 42 horas semanales (Ley 2101/2021) el 15 de julio de 2026 genera incertidumbre adicional sobre la estructura de costos del sector.
- Marco regulatorio:** El sector opera bajo la Ley 1581/2012 (protección de datos), las disposiciones sobre terciarización del trabajo y la normativa de teletrabajo y trabajo en casa (Ley 2088/2021).

4.2. Caracterización del sector BPO / Contact Centers en Colombia

El sector de Business Process Outsourcing (BPO), dentro del cual se enmarca la actividad CIU 8220 (centros de llamadas - call centers), se ha consolidado como una de las industrias más dinámicas de la economía colombiana. De acuerdo con cifras de BPrO (Asociación Colombiana de BPO), el sector aporta cerca del 3,3% al PIB nacional y genera ingresos operacionales por más de \$56,5 billones al cierre de 2025.

4.2.1. Aporte económico y empleo

La industria genera cerca de 789.687 empleos directos con presencia en 28 de los 32 departamentos del país. El 57% de los trabajadores son jóvenes entre 18 y 29 años, y el 54% son mujeres, evidenciando el papel del sector como motor de inclusión laboral y formalización del empleo.

4.2.2. Concentración geográfica

Bogotá concentra el 50% del empleo del sector y el 60% de las ventas, seguida por Medellín (22,9%), Barranquilla (8,8%) y ciudades emergentes como Pereira, Manizales e Ibagué. Esta distribución es relevante para FOMAG considerando la cobertura nacional requerida.

4.2.3. Tendencias y transformación digital

El sector enfrenta una profunda transformación impulsada por la inteligencia artificial, la automatización de procesos y la adopción de plataformas multicanal. El 95,7% de las empresas del sector está invirtiendo activamente en formación y transformación digital. Los principales riesgos identificados son: (i) reformas laborales que podrían incrementar costos operacionales, (ii) rotación promedio mensual del 8,53%, y (iii) dependencia de pocos clientes corporativos.

5. PARTICIPACIÓN DE MIPYMES, GRUPOS EMPRESARIALES CON ENFOQUE DIFERENCIAL Y SEGMENTACIÓN DEL OBJETO CONTRACTUAL

En cumplimiento de las disposiciones del Sistema de Compras Públicas que promueven la participación de distintos actores empresariales y el acceso equitativo a los mercados públicos, la Entidad realiza el siguiente análisis diferencial, que abarca: (i) la participación de MIPYMES, (ii) la convocatoria limitada, (iii) la división del objeto en lotes, y (iv) el enfoque diferencial para grupos poblacionales objeto de protección normativa. El marco normativo aplicable es el siguiente:

Norma	Contenido relevante para este análisis
Art. 2.2.1.2.4.2.2 Decreto 1082/2015	Convocatoria limitada a MIPYMES en procesos de contratación
Art. 33 Ley 2069 de 2020	Promoción de MIPYMES en compras públicas; condiciones y criterios para la convocatoria limitada
Art. 2.2.1.2.4.2.15 Decreto 1082/2015	Promoción de emprendimientos y empresas de mujeres en el Sistema de Compras Públicas
Art. 2.2.1.2.4.2.7.3 Decreto 1082/2015	Promoción de emprendimientos y empresas de personas con discapacidad
Art. 2.2.1.2.4.2.7 Decreto 1082/2015 y Ley 1448 de 2011	Promoción de participación de víctimas del conflicto armado en compras públicas
Decreto 1311 de 2025	Creación y organización del Sistema Nacional para la Garantía de los Derechos de la Población LGBTIQ+, orientado a promover la igualdad, la no discriminación y la incorporación del enfoque diferencial en la gestión pública.
Decreto 1774 de 2022	Programa de reactivación empresarial y criterios diferenciales para población vulnerable
Art. 12 Ley 590 de 2000 / Ley 905 de 2004	Clasificación de tamaño empresarial MIPYME – aplicable en el marco del Decreto 957 de 2019 (MinCIT)

5.1. Diagnóstico de participación de MIPYMES en el sector CIU 8220

Conforme a la muestra de 186 empresas reportadas ante la Superintendencia de Sociedades para el sector CIU 8220, se identificó la siguiente distribución por tamaño empresarial:

Tamaño	Criterio (Decreto 957/2019)	Empresas	Participación
Microempresa	Ingresos hasta 23.563 UVT	44	23,7%
Pequeña	Entre 23.564 y 204.995 UVT	76	40,9%
Mediana	Entre 204.996 y 1.736.565 UVT	46	24,7%
Grande	Más de 1.736.565 UVT	20	10,7%
TOTAL MIPYMES (micro + pequeña + mediana)		166	89,3%
TOTAL		186	100,0%

Fuente: elaboración propia con datos de Superintendencia de Sociedades 2024.

El sector presenta una alta participación de MIPYMES (89,3%), lo que confirma su relevancia como actores del mercado BPO/Contact Center en Colombia. El 64,6% corresponde a micro y pequeñas empresas, evidenciando un tejido empresarial diverso con presencia de operadores de distinto tamaño en el sector.

5.2. Análisis de procedencia de convocatoria limitada a MIPYMES

Conforme al artículo 2.2.1.2.4.2.2 del Decreto 1082 de 2015 y el artículo 33 de la Ley 2069 de 2020, para determinar la procedencia de una convocatoria limitada exclusivamente a MIPYMES, la Entidad analizó integralmente los siguientes criterios:

Criterio legal	Situación del proceso	Conclusión
Cuantía del proceso	El valor mensual estimado es de \$2.335.285.015.	No favorece la limitación: la alta cuantía exige solvencia financiera sólida.
Pluralidad de MIPYMES interesadas	El sector cuenta con más de 120 MIPYMES registradas en el CIU 8220. Existe pluralidad potencial.	Favorece la limitación en cuanto a la disponibilidad de participantes.
Capacidad técnica y financiera requerida	El objeto exige: cobertura nacional, más de 200 agentes, plataformas multicanal, ANS exigentes, continuidad 24/7 e	No favorece la limitación: las exigencias técnicas y financieras superan las capacidades típicas de micro y

	información sensible del régimen exceptuado.	pequeñas empresas actuando individualmente.
Condiciones de ejecución del contrato	Requiere capital de trabajo permanente para nómina de más de 200 personas, infraestructura tecnológica propia, planes de BCP y gestión de riesgo operativo.	No favorece la limitación: el perfil financiero requerido (razón corriente >1,2, endeudamiento <75%) está disponible principalmente en medianas y grandes empresas del sector.

En conclusión, si bien existe pluralidad de MIPYMES en el sector, la naturaleza crítica del servicio, la complejidad operativa, la cuantía del contrato y las exigencias financieras hacen que no resulte procedente limitar la convocatoria exclusivamente a MIPYMES. La Entidad adopta en cambio mecanismos de promoción que se describen en la sección 5.3.

5.3. Mecanismos de promoción y acceso de MIPYMES al proceso

Sin perjuicio de la conclusión anterior, y en cumplimiento del espíritu de los artículos 2.2.1.2.4.2.2 del Decreto 1082 de 2015 y 33 de la Ley 2069 de 2020, la Entidad adoptará los siguientes mecanismos para promover la participación de MIPYMES:

- **Proporcionalidad de requisitos habilitantes:** Los indicadores financieros habilitantes (razón corriente, endeudamiento, patrimonio) se fijarán con base en el presente análisis sectorial, evitando exigencias que excedan las necesidades reales del contrato.
- **Figuras asociativas:** Se permitirá la participación de MIPYMES a través de consorcios, uniones temporales u otras figuras asociativas que les permitan cumplir conjuntamente los requisitos habilitantes.
- **Subcontratación e integración en la cadena de valor:** El contratista principal podrá subcontratar con MIPYMES componentes del servicio como soporte regional, gestión documental, servicios tecnológicos complementarios u operación en ciudades intermedias.
- **Acceso oportuno a la información:** Toda la documentación del proceso estará disponible en SECOP II con suficiente antelación para que las MIPYMES puedan preparar sus propuestas o articularse con otros proponentes.
- **Criterios objetivos y no discriminatorios:** Los requisitos habilitantes y factores de evaluación se estructurarán sin establecer condiciones que constituyan barreras injustificadas para el acceso de pequeños y medianos operadores.

5.4. Análisis de división del objeto contractual en lotes

La Entidad evaluó la posibilidad de segmentar el proceso en lotes geográficos o funcionales para ampliar el acceso de MIPYMES. Luego del análisis, se concluye que la división no es conveniente por las siguientes razones técnicas y operativas:

- **Integración tecnológica:** La plataforma omnicanal (IVR, ACD, CRM, chatbot, sistemas de grabación) debe operar de manera unificada para garantizar la trazabilidad de las interacciones de los afiliados del magisterio.

- **Unificación de ANS:** Los acuerdos de niveles de servicio (tiempos de respuesta, tasa de abandono, CSAT) aplican de manera uniforme a toda la operación; su fragmentación dificultaría la medición y el control.
- **Continuidad y coordinación:** La existencia de múltiples contratistas para un mismo servicio incrementa los riesgos de coordinación, genera puntos de falla adicionales y complica la gestión de contingencias operativas.
- **Economías de escala:** Un único operador puede optimizar la distribución de agentes, el aprovechamiento de la infraestructura tecnológica y la gestión del talento humano con mayor eficiencia que múltiples operadores independientes.
- **Manejo de información sensible:** La información de los afiliados del régimen exceptuado de salud del magisterio requiere un esquema centralizado de protección de datos, gestión de accesos y responsabilidad contractual clara.

5.5. Promoción de emprendimientos y empresas de mujeres

En cumplimiento del artículo 2.2.1.2.4.2.15 del Decreto 1082 de 2015, adicionado por el Decreto 1860 de 2021, la Entidad analiza la viabilidad de incorporar condiciones que incentiven la participación de emprendimientos y empresas de mujeres con domicilio en el territorio nacional.

5.5.1. Pertinencia sectorial

El sector BPO/Contact Center presenta una alta afinidad con la participación empresarial femenina por las siguientes razones estructurales:

- **Composición de la fuerza laboral:** El 54% de los trabajadores del sector son mujeres, según cifras de BPrO 2025, lo que evidencia que las empresas del sector ya operan con estructuras laborales mayoritariamente femeninas.
- **Modelos flexibles de trabajo:** La adopción masiva del teletrabajo y el trabajo en casa (Ley 2088 de 2021) en el sector facilita la participación de empresarias y emprendedoras con responsabilidades de cuidado.
- **Bajas barreras de capital físico:** El sector no requiere grandes inversiones en activos físicos, lo que reduce las barreras de entrada para empresas lideradas por mujeres.
- **Ecosistema de apoyo:** Programas como iNNpulsa, Bancoldex y Fondo Emprender han fortalecido la capacitación y el financiamiento de empresas femeninas en el sector de servicios tecnológicos.

5.5.2. Mecanismos aplicables al proceso

La Entidad incorporará en el proceso los siguientes mecanismos de promoción para empresas de mujeres, en la medida en que resulten compatibles con las condiciones técnicas y financieras del objeto contractual:

- **Requisitos habilitantes proporcionales:** Los indicadores de capacidad financiera se definirán teniendo en cuenta la escala y la estructura típica de las empresas de mujeres del sector, evitando exigencias que constituyan barreras desproporcionadas.
- **Esquemas asociativos:** Se promoverá la participación de empresas de mujeres a través de consorcios y uniones temporales con otros proponentes, permitiendo sumar capacidades técnicas y financieras.

- **Acceso a la información:** Los pliegos y estudios previos se publicarán con anticipación suficiente a través de SECOP II para facilitar la preparación de propuestas por parte de todos los interesados.
- **Criterio de desempate:** Conforme al artículo 2.2.1.2.4.2.15 del Decreto 1082 de 2015, en caso de empate en la evaluación de propuestas, se dará preferencia a la oferta presentada por una empresa de mujeres o una empresa con mayor participación femenina en su estructura accionaria o directiva.

5.6. Promoción de emprendimientos y empresas de personas con discapacidad

En cumplimiento del artículo 2.2.1.2.4.2.7.3 del Decreto 1082 de 2015, adicionado por el Decreto 392 de 2018, la Entidad analiza la viabilidad de incorporar condiciones diferenciales para la participación de emprendimientos y empresas de personas con discapacidad con domicilio en el territorio nacional.

5.6.1. Pertinencia sectorial

El sector BPO/Contact Center tiene un reconocido potencial de inclusión de personas con discapacidad por las siguientes razones:

- **Naturaleza del trabajo:** La mayor parte de las actividades del sector (atención telefónica, gestión de chat, back office, gestión documental) pueden desarrollarse por personas con diversas discapacidades físicas, siempre que cuenten con ajustes razonables en el puesto de trabajo.
- **Teletrabajo y trabajo en casa:** Las modalidades de trabajo remoto, ampliamente adoptadas en el sector, reducen las barreras de movilidad para personas con discapacidad motriz o sensorial.
- **Tecnologías asistivas:** Las plataformas tecnológicas del sector (lectores de pantalla, sintetizadores de voz, teclados adaptados) son compatibles con las tecnologías asistivas que utilizan personas con discapacidad visual o motriz.
- **Marco de política pública:** La Política Pública de Discapacidad (CONPES 166 de 2013) y la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (Ley 1346 de 2009) establecen el mandato de inclusión productiva de esta población.

5.6.2. Mecanismos aplicables al proceso

La Entidad evaluará la procedencia de incorporar los siguientes mecanismos, siempre que resulten compatibles con la naturaleza crítica del servicio y los principios de selección objetiva:

- **Requisitos habilitantes diferenciales o ajustados:** Para emprendimientos y empresas de personas con discapacidad, podrán ajustarse proporcionalmente los requisitos de experiencia y capacidad organizacional, sin comprometer los umbrales de capacidad financiera necesarios para la sostenibilidad del contrato.
- **Criterio de desempate:** Conforme al artículo 2.2.1.2.4.2.7.3 del Decreto 1082 de 2015, en caso de empate en la evaluación, se dará preferencia a la propuesta presentada por una empresa de personas con discapacidad o que vincule laboralmente a personas con discapacidad en un porcentaje mínimo de su nómina.

- **Promoción de subcontratación inclusiva:** Se promoverá que el contratista principal subcontrate con empresas de personas con discapacidad componentes del servicio compatibles con sus capacidades (gestión documental, back office, soporte de datos).

5.7. Promoción de participación de víctimas del conflicto armado

En cumplimiento del artículo 2.2.1.2.4.2.7 del Decreto 1082 de 2015 y del artículo 130 de la Ley 1448 de 2011 (Ley de Víctimas y Restitución de Tierras), la Entidad analiza la viabilidad de promover la participación de víctimas del conflicto armado en el presente proceso de contratación, tanto como proponentes directos como a través de su vinculación laboral en la ejecución del contrato.

5.7.1. Pertinencia sectorial

El sector BPO/Contact Center constituye uno de los mayores empleadores de población víctima del conflicto armado en Colombia, por las siguientes razones:

- **Alta generación de empleo formal:** El sector genera aproximadamente 789.687 empleos directos, con bajo umbral de formación académica formal para los cargos operativos, lo que facilita la inserción laboral de población desplazada y víctimas.
- **Presencia en ciudades receptoras de población desplazada:** Ciudades como Bogotá, Medellín, Barranquilla, Pereira y Montería concentran tanto las operaciones del sector BPO como altos índices de recepción de población desplazada y víctimas, creando una sinergia natural para la inclusión laboral.
- **Flexibilidad en perfiles de ingreso:** Los perfiles de agente de primer nivel, asesor de atención al usuario y back office no requieren experiencia previa específica, facilitando el primer empleo formal de población víctima.
- **Marco político:** La Política Nacional de Atención y Reparación Integral a Víctimas y el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 priorizan la inclusión productiva de esta población en sectores generadores de empleo formal.

5.7.2. Mecanismos aplicables al proceso

- **Promoción de vinculación laboral de víctimas:** La Entidad considerará incluir en el pliego de condiciones como criterio de evaluación o compromiso contractual la vinculación de un porcentaje de la nómina operativa conformada por población víctima del conflicto debidamente acreditada ante la Unidad para las Víctimas (UARIV).
- **Criterio de desempate:** En caso de empate, se dará preferencia a la propuesta del proponente que acredite mayor vinculación de población víctima en su nómina actual o que se comprometa a vincularla durante la ejecución del contrato.
- **Articulación con el SENA y la UARIV:** Se recomienda que el contratista articule programas de capacitación con el SENA y la UARIV para el entrenamiento de agentes provenientes de población víctima, aprovechando los programas de formación para el trabajo disponibles en el sector BPO.

5.10. Tabla resumen de enfoque diferencial aplicable al proceso

La siguiente tabla consolida los grupos objeto de protección normativa, el fundamento legal aplicable, la situación del sector y los mecanismos adoptados por la Entidad:

Grupo	Norma	Procedencia	Mecanismo adoptado
MIPYMES	Art. 2.2.1.2.4.2.2 D.1082/15 Ley 2069/2020	No procede convocatoria limitada. Sí proceden mecanismos de promoción.	Proporcionalidades habilitantes, consorcios, subcontratación, SECOP II abierto.
Empresas de mujeres	Art. 2.2.1.2.4.2.15 D.1082/15 Decreto 1860/2021	Procede aplicar mecanismos de promoción y criterio de desempate.	Criterio de desempate a favor de empresas de mujeres. Proporcionalidades habilitantes. Esquemas asociativos.
Personas con discapacidad	Art. 2.2.1.2.4.2.7.3 D.1082/15 Decreto 392/2018	Procede aplicar mecanismos de promoción y criterio de desempate.	Criterio de desempate. Ajuste proporcional de requisitos de experiencia. Subcontratación inclusiva.

Fuente: elaboración propia con base en las disposiciones del Decreto 1082 de 2015 y el marco normativo del Sistema de Compras Públicas de Colombia.

En todos los casos, la eventual incorporación de condiciones diferenciales y criterios de desempate se armonizará con las condiciones técnicas, operativas y financieras propias del proceso, garantizando los principios de selección objetiva, proporcionalidad, razonabilidad y pluralidad de oferentes, así como la continuidad y calidad del servicio de atención al afiliado del magisterio.

6. MUESTRA Y PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO

Para el análisis financiero sectorial se tomó una muestra de empresas que reportan a la Superintendencia de Sociedades bajo el CIIU 8220, clasificadas conforme al Decreto 957 de 2019.

Población inicial: 186 empresas enmarcadas en el CIIU N8220 correspondiente a actividades de centros de llamadas (call centers) y servicios de contacto multicanal.

Tabla 1. Distribución inicial de empresas por tamaño - CIIU 8220 (Decreto 957 de 2019)

Tamaño de empresa	Rango ingresos UVT	Cantidad	Participación %
Microempresa	Hasta 23.563 UVT	44	23,7%

Pequeña	23.564 - 204.995 UVT	76	40,9%
Mediana	204.996 - 1.736.565 UVT	46	24,7%
Grande	Más de 1.736.565 UVT	20	10,7%
TOTAL		186	100,0%

Fuente: elaboración propia con datos de Superintendencia de Sociedades 2024.

6.1. Poda técnica

Se depuraron empresas con patrimonio negativo, capital de trabajo negativo extremo y empresas inactivas o en proceso liquidatorio. El resultado fue una disminución del 18,3% en la muestra, pasando de 186 a 152 empresas.

Tabla 2. Resultado de poda técnica - CIU 8220

Concepto	Empresas	Variación
Población inicial	186	—
Empresas con patrimonio negativo	(15)	-8,1%
Empresas con capital de trabajo negativo extremo	(11)	-5,9%
Empresas inactivas o en proceso liquidatorio	(8)	-4,3%
Población después de poda técnica	152	-18,3%

Fuente: elaboración propia con datos de Superintendencia de Sociedades.

6.2. Poda estadística (media acotada)

A pesar de los resultados obtenidos en la poda técnica, se aplicó adicionalmente una técnica de media podada o acotada con porcentaje del 20% a los indicadores obligatorios señalados por Colombia Compra Eficiente, depurando la base de 152 a 127 empresas. Esta disminución es equivalente a una variación del -31,7% respecto a la población inicial (59 empresas menos).

Tabla 3. Resultado consolidado de la depuración - CIU 8220

Etapas	Empresas	% Variación acumulada
Población inicial	186	0,0%
Después de poda técnica	152	-18,3%

Después de poda estadística (media acotada 20%)	127	-31,7%
---	-----	--------

Fuente: elaboración propia.

7. SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS

Los indicadores que se calcularon después de la depuración de la muestra fueron segmentados en obligatorios y no obligatorios, conforme al "Manual para Determinar y Verificar los Requisitos Habilitantes en los Procesos de Contratación" de Colombia Compra Eficiente. Se establecen además rangos de resultado en "bajo", "medio" y "alto" por sector y tipo de empresa.

7.1. Definición de indicadores

Indicador	Fórmula	Interpretación
Razón Corriente	$\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$	Capacidad para cubrir obligaciones de corto plazo con activos corrientes
Prueba Ácida	$(\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo Corriente}$	Liquidez inmediata sin considerar inventarios
Endeudamiento Total (%)	$(\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}) \times 100$	Proporción del total de activos financiada con deuda
Cobertura de Intereses	$\text{Utilidad Operacional} / \text{Gastos por Intereses}$	Capacidad para cubrir intereses con la utilidad operacional
ROA (%)	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Activos Totales}) \times 100$	Rentabilidad generada en relación con el total de activos
ROE (%)	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}) \times 100$	Rentabilidad sobre el capital aportado por los socios
Capital de Trabajo	$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$	Recursos líquidos disponibles después de pagar obligaciones de corto plazo
Razón de Efectivo	$\text{Efectivo} / \text{Pasivo Corriente}$	Proporción del pasivo corriente cubierta solo con efectivo
Endeudamiento CP (%)	$(\text{Pasivo Corriente} / \text{Pasivo Total}) \times 100$	Proporción de la deuda total a pagar en el corto plazo
Endeudamiento LP (%)	$(\text{Pasivo No Corriente} / \text{Pasivo Total}) \times 100$	Proporción de la deuda total a largo plazo

Patrimonio	Activo Total – Pasivo Total	Valor contable neto de la empresa una vez descontadas sus deudas
------------	-----------------------------	--

7.2. Rangos sectoriales de los indicadores obligatorios – CIIU 8220

Población de empresas iniciales del estudio: 186. Muestra correspondiente a la depuración por poda técnica y media acotada: 127 empresas (68,3% del total).

Indicador	Bajo	Medio	Alto
Razón Corriente	< 1,20	1,20 – 2,00	> 2,00
Endeudamiento Total	> 75%	50% – 75%	< 50%
Cobertura de Intereses	< 1,5	1,5 – 5,0	> 5,0
ROA	< 2%	2% – 8%	> 8%
ROE	< 5%	5% – 15%	> 15%

Fuente: elaboración propia con base en parámetros de Colombia Compra Eficiente y datos sectoriales del CIIU 8220.

8. ESTADO DEL ARTE – RELEVANCIA SECTORIAL PARA EL FOMAG

8.1. Pertinencia del sector CIIU 8220 para el objeto contractual

Las empresas en el sector CIIU 8220 son fundamentales para la gestión de la relación con el usuario en sectores intensivos en atención como el sector salud. Este sector se caracteriza por una infraestructura tecnológica intensiva, alta dependencia de capital humano operativo, y modelos de servicio multicanal que han evolucionado de la atención exclusivamente telefónica hacia la atención multicanal (chat, correo, redes sociales, video, autoservicio).

Requieren infraestructura tecnológica que incluye plataformas de telefonía IP, sistemas IVR, CRM, distribuidores automáticos de llamadas (ACD) y soluciones de inteligencia artificial conversacional. Para el caso del FOMAG, el personal debe contar con conocimiento del régimen exceptuado del magisterio y de los protocolos de autorización de servicios de salud.

8.2. Correlación económica del sector

- El sector está estrechamente vinculado con el ciclo económico del país; en períodos de expansión las empresas demandan más servicios de atención al cliente.
- Las empresas de call center dependen de márgenes derivados del cobro por hora de agente, por interacción gestionada o por suscripción a plataformas, generando ingresos recurrentes a través de contratos de mediano y largo plazo.
- Más del 70% de los costos operacionales corresponden a salarios y cargas asociadas – alta sensibilidad al costo laboral y reformas salariales.
- El sector opera bajo la legislación laboral, normativas sobre terciarización y protección de datos personales (Ley 1581 de 2012).

- Existe demanda creciente de empresas que buscan mejorar la satisfacción del cliente y minimizar costos operativos de atención directa.

8.3. Particularidades del sector en Colombia

- Competencia global como destino nearshore para Estados Unidos, España y otros mercados, generando una doble dinámica: empresas exportadoras con ingresos en divisas y empresas enfocadas al mercado local.
- Alta intensidad en infraestructura tecnológica con inversiones recurrentes en plataformas multicanal, ciberseguridad e inteligencia artificial.
- Rotación promedio mensual del 8,53% que genera presiones constantes en costos de selección y capacitación de personal.
- Industria fuertemente concentrada: las cinco empresas más grandes (Teleperformance, Konecra, Atento, SGS, Concentrix) concentran cerca del 50% de los ingresos del sector.

9. INDICADORES FINANCIEROS – RESULTADOS DEL ANÁLISIS

Mediante una herramienta financiera y estadística se evaluó la información financiera de 186 empresas del subsector CIIU 8220. Los resultados presentados buscan perfilar la contratación de las empresas tipo objeto del proceso.

9.1. Indicadores antes de la poda técnica (186 empresas)

Tabla 4. Indicadores financieros población inicial - 186 empresas CIIU 8220

Indicador	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Est.	CV
Razón Corriente	0,21	18,42	2,38	2,15	0,90
Endeudamiento Total	3,11%	142,80%	63,12%	23,87%	0,38
Cobertura Intereses	-12,45	78,21	4,82	9,34	1,94
ROA	-58,73%	32,15%	4,12%	9,68%	2,35
ROE	-128,45%	285,30%	15,23%	31,20%	2,05

Fuente: elaboración propia con datos de Superintendencia de Sociedades 2024.

El sector presenta alta variabilidad, lo que evidencia marcada heterogeneidad entre las 186 razones sociales analizadas, abarcando desde microempresas BPO regionales hasta grandes compañías multinacionales.

9.2. Indicadores después de la depuración (127 empresas)

Tabla 5. Indicadores financieros después de poda técnica y estadística - 127 empresas CIIU 8220

Indicador	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Est.	CV
Razón Corriente	0,52	8,75	2,05	1,32	0,64

Endeudamiento Total	8,45%	98,12%	58,76%	18,42%	0,31
Cobertura Intereses	0,28	18,45	3,87	3,42	0,88
ROA	-12,30%	18,75%	4,68%	5,21%	1,11
ROE	-25,40%	85,30%	16,42%	18,75%	1,14

Fuente: elaboración propia con datos de Superintendencia de Sociedades 2024 – muestra depurada.

9.3. Patrimonio

Tabla 6. Tabla de frecuencias del patrimonio expresado en millones de pesos

Clase	Rango (Mill. COP)	Frecuencia	% Relativo	% Acumulado
1	\$0 - \$2.000	42	27,6%	27,6%
2	\$2.000 - \$5.000	35	23,0%	50,6%
3	\$5.000 - \$10.000	28	18,4%	69,0%
4	\$10.000 - \$20.000	18	11,8%	80,8%
5	\$20.000 - \$50.000	15	9,9%	90,7%
6	\$50.000 - \$100.000	8	5,3%	96,0%
7	Más de \$100.000	6	4,0%	100,0%
Total		127	100,0%	

Fuente: elaboración propia.

- El 9,3% de las empresas analizadas tienen patrimonios superiores a \$50.000 millones de pesos.
- El 29% de las empresas tenían en 2024 un capital de trabajo superior al de sus aportes patrimoniales.
- La variación del capital de trabajo con respecto al patrimonio es porcentualmente 38% superior, sugiriendo una buena gestión del corto plazo en una porción importante del sector.

9.4. Capital de trabajo y liquidez

El 50,5% de las empresas del sector presenta alta liquidez. Las empresas de CIIU 8220 suelen tener baja necesidad de capital intensivo en activos físicos (sin inventarios), pero con elevados

costos fijos de personal, infraestructura tecnológica, licenciamiento, ciberseguridad y telecomunicaciones.

Tabla 7. Estadísticas descriptivas del indicador Razón Corriente - CIIU 8220

Métrica	Valor	Interpretación
Mínimo (MIN)	0,52	Al menos una empresa con riesgo moderado de iliquidez: por cada \$1 que debe, solo tiene \$0,52 en activos corrientes
Máximo (MAX)	8,75	Excesiva liquidez: posibles activos ociosos, baja eficiencia financiera, o caja acumulada de operaciones nearshore
Media (MEDIA)	2,05	Promedio adecuado: por cada \$1 de pasivo corriente, hay \$2,05 de activo corriente (zona aceptable entre 1,5 y 2,5)
Desviación estándar (DESV)	1,32	Dispersión moderada: heterogeneidad significativa en la gestión de liquidez entre operadores grandes y pequeños regionales

Fuente: Elaboración propia.

El 84% de las empresas de la muestra no está en zona crítica de liquidez, representando menor riesgo para el FOMAG. Sin embargo, el 16% en nivel bajo puede enfrentar dificultades para pagar nómina, proveedores o impuestos, lo que es especialmente sensible en un sector intensivo en mano de obra.

9.5. Endeudamiento

El análisis del endeudamiento total muestra valores que oscilan entre un mínimo del 8,45% y un máximo del 98,12%. El valor promedio del 58,76% puede considerarse aceptable, aunque la desviación estándar del 18,42% confirma variabilidad significativa. Un 31% presenta endeudamiento bajo (hasta el 45%), un 57% en niveles medios y altos (45%-90%) y un 12% supera el 90%.

Tabla 8. Distribución por clases del endeudamiento total - CIIU 8220

Clase	Rango	Frecuencia	% Relativo	% Acumulado
1	0% - 15%	4	2,6%	2,6%
2	15% - 30%	14	9,2%	11,8%
3	30% - 45%	22	14,5%	26,3%
4	45% - 60%	31	20,4%	46,7%
5	60% - 75%	38	25,0%	71,7%

6	75% - 90%	28	18,4%	90,1%
7	90% - 105%	11	7,3%	97,4%
8	Más de 105%	4	2,6%	100,0%

Fuente: elaboración propia.

La mayor concentración se encuentra en los rangos medios-altos (45%-90%), que agrupan el 64% del total. El sector presenta tendencia al apalancamiento moderado-alto, característico de industrias intensivas en talento humano que requieren capital de trabajo permanente para cubrir nómina y operación.

9.6. Rentabilidad: ROA y ROE

Tabla 9. Estadísticas descriptivas de ROA y ROE - CIU 8220

Indicador	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Est.
ROA (%)	-12,30%	18,75%	4,68%	5,21%
ROE (%)	-25,40%	85,30%	16,42%	18,75%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 10. Distribución por niveles de ROA y ROE - CIU 8220

Nivel	Rango ROA	% empresas ROA	% empresas ROE
Bajo	< 2%	55%	62%
Medio	2% - 8%	32%	28%
Alto	> 8%	13%	10%

Fuente: elaboración propia.

El análisis conjunto de ROA y ROE evidencia importantes contrastes: más del 55% de las empresas clasifica en nivel bajo de rentabilidad sobre activos, mientras que tan solo el 10% logra un nivel alto de rentabilidad sobre el capital, evidenciando concentración del valor en pocos jugadores grandes (multinacionales como Teleperformance, Konecta, Atento) y márgenes ajustados para el resto del sector.

Tabla 11. Tabla de frecuencias del ROA - CIU 8220

Clase	Rango ROA	Frecuencia	% Relativo	% Acumulado
1	Menos de -20%	3	2,0%	2,0%

2	-20% a -10%	6	3,9%	5,9%
3	-10% a -2%	14	9,2%	15,1%
4	-2% a 2%	35	23,0%	38,1%
5	2% a 6%	42	27,6%	65,7%
6	6% a 12%	31	20,4%	86,1%
7	12% a 20%	15	9,9%	96,0%
8	Más de 20%	6	4,0%	100,0%

Fuente: elaboración propia.

10. ESTUDIO DE MERCADO Y PRESUPUESTO OFICIAL ESTIMADO

10.1. Antecedentes del estudio de mercado

Con el fin de estimar el presupuesto oficial del proceso de contratación para la prestación de servicios integrales de gestión operativa especializada BPO y Contact Center para el FOMAG, se adelantó un estudio de mercado sustentado en solicitudes formales de cotización dirigidas a actores representativos del sector CIIU 8220.

El 20 de abril de 2026 se publicó en la plataforma SECOP II el evento de solicitud de información a proveedores No. SIP-002-2026, recibándose cotizaciones de seis (6) empresas del mercado nacional especializadas en servicios de BPO y Contact Center.

INFORMACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Información

PATRIMONIO AUTONOMO FONDO NACIONAL DE
PRESTACIONES SOCIALES DEL MAGISTERIO

Número del proceso SIP-002-2026
Título: Invitación a presentar cotización para la elaboración del estudio de mercado para la suscripción de un contrato de prestación de servicios de BPO y Contact Center
Fase: Presentación de oferta
Estado: Proceso en evaluación y observaciones
Descripción: Con el fin de adelantar el estudio de mercado para la celebración de un contrato de prestación de servicios cuyo objeto es: Contratar la prestación de servicios integrales de gestión operativa especializada BPO y Contact Center para el Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio - FOMAG, se solicita presentar cotización en el formato Excel compartido, de acuerdo con la información relacionada en el anexo técnico adjunto a la presente comunicación
Tipo de proceso Solicitud de información a los Proveedores

Datos del contrato

Duración del contrato: 7 (Meses)
Fecha de terminación del contrato: 31/12/2026 12:00:00 PM (UTC-05:00) Bogotá, Lima, Quito)
Dirección de ejecución del contrato Calle 72 # 10 - 03 Bogotá Distrito Capital de Bogotá COLOMBIA
Código UNSPSC 43221500 - Sistemas de gestión de llamadas o accesorios
Lista adicional de códigos UNSPSC 43231501 - Software de mesa de ayuda o centro de llamadas (call center)
43221502 - Distribuidor automático de llamadas acd
43231500 - Software funcional específico de la empresa
83111507 - Servicios de buró de central de llamadas ("call center")
83111500 - Comunicaciones telefónicas locales y de larga distancia

Durante la revisión técnica y económica la Entidad solicitó aclaraciones a todos los interesados a través de SECOP II, recibiendo dos (2) aclaraciones oportunas y dos (2) extemporáneas, estas últimas igualmente analizadas. Adicionalmente, mediante correo electrónico del 23 de abril de 2026 se solicitaron cotizaciones adicionales, sin recibir respuesta.

De las cotizaciones recibidas, cuatro (4) cumplieron con los criterios técnicos y económicos mínimos requeridos, siendo estas las que se incorporaron al modelo financiero consolidado. Las cuatro empresas cuyas cotizaciones fueron admitidas son:

- ABAI Colombia S.A.S
- Cogucimales
- RST Asociados
- Synerjoy BPO S.A.S

Finalmente el área estructuradora solicitó alcance a los proveedores desde el 12 y hasta el 14 de mayo de 2026 por correo electrónico dada las especificaciones del servicio recibiendo alcance por los proponentes:

- ABAI Colombia S.A.S
- Cogucimales
- RST Asociados
- Synerjoy BPO S.A.S

10.2. Metodología del estudio de mercado

Durante el proceso de recolección de información se identificó una asimetría significativa en las propuestas iniciales, asociada principalmente a diferencias en las cantidades de referencia utilizadas por los oferentes. Esta situación es consistente con la naturaleza del servicio, el cual depende de volúmenes operativos variables (minutos, horas, transacciones, puestos de trabajo y talento humano), así como de modelos de prestación diferenciados entre proveedores.

En atención a esta asimetría, se adoptó un enfoque metodológico basado en la ecuación Precio $\times$ Cantidad ($P \times Q$):

- **Componente "P" (precio unitario):** tomado de las cuatro (4) cotizaciones válidas, calculando para cada ítem los valores unitarios con IVA incluido; aportados por cada oferente.
- **Componente "Q" (cantidad):** determinado a partir de los volúmenes históricos reales de operación reportados por el actual prestador del servicio de Call Center, RST Asociados, los cuales reflejan el comportamiento efectivo de la demanda del FOMAG y constituyen la base más confiable para proyectar las necesidades del contrato.

Para el tratamiento estadístico de los valores unitarios obtenidos de los cuatro oferentes, se calcularon las siguientes medidas estadísticas, aplicadas únicamente a los valores que se encontraron dentro de los rangos estadísticos definidos (mediana $\pm$ desviación estándar):

Medida estadística	Descripción y uso
Media Armónica	Medida de tendencia central adecuada para promediar razones, precios o tarifas. Es la medida menos sensible a valores extremos altos y la que más se aproxima al precio real de mercado en servicios intensivos en mano de obra. Es la medida acogida como presupuesto oficial.

Media Geométrica	Medida de tendencia central que atenúa el impacto de valores atípicos mediante la raíz n-ésima del producto de los valores. Útil como referencia de validación del resultado de la media armónica.
Media Aritmética	Promedio simple de los valores. Es la medida más sensible a datos atípicos; se calcula como referencia comparativa pero no se acoge como presupuesto oficial dado que puede sobrestimar el valor de mercado.
Rangos (Inf. y Sup.)	Calculados como Mediana $\pm$ Desviación Estándar de cada ítem. Los valores por fuera de estos rangos se excluyen del cálculo de las medias estadísticas para evitar la distorsión por datos atípicos.

10.3. Componentes del modelo financiero consolidado

El modelo consolidado del estudio de mercado integra los siguientes seis (6) componentes principales, que agrupan los 41 ítems analizados:

N°	Componente	Ítems incluidos
1	Arquitectura y plataforma tecnológica del Contact Center	Ítem 1 al 23: IVR, canales ACD (diurno/nocturno/festivo), telefonía, chat, SMS, equipos celulares, desarrollo técnico, almacenamiento, grabaciones y software de gestión de agentes.
2	Puestos de trabajo	Ítem 24: Puestos de trabajo sin personal (3 unidades).
3	Talento humano – Contact Center general	Ítems 25 al 27: Agentes Primer Nivel, Segundo Nivel y Agentes Chatbot.
4	Talento humano – Centro Regulador de Salud	Ítems 28 al 37: Agentes Inbound, canales no presenciales (Horus/Correo), Médicos, Enfermeros, Agentes de Referencia, Oxígenos, Atención domiciliaria y Transcripciones.
5	Talento humano – Apoyo operativo	Ítems 38 y 39: Agentes Contact Center y Asesores Back Office.
6	Agentes en puntos de atención	Ítems 40 y 41: Agentes en Sede FOMAG (70 personas) y Agentes de Oficina Virtual (5 personas).

10.4. Detalle del estudio de mercado – 41 ítems analizados

A continuación, se presenta el detalle de los 41 ítems analizados, con los valores unitarios con IVA de cada cotizante y las medidas estadísticas resultantes. Las cantidades utilizadas corresponden a los volúmenes históricos del FOMAG.

Nota: Todos los valores expresados en pesos colombianos corrientes (COP), incluido IVA. Fuente: estudio de mercado SIP-002-2026, SECOP II.

Ítem	Descripción / Concepto	Unidad	Cant.	ABAI Colombia Vr. Unit. c/IVA	Coguacimales Vr. Unit. c/IVA	RST Asociados Vr. Unit. c/IVA	Synerjoy BPO Vr. Unit. c/IVA	Media Armónica Unit.
COMPONENTE 1 – Arquitectura y plataforma tecnológica del Contact Center (ítems 1–23)								
1	Minuto IVR Transaccional	Valor minuto	1	170	89.250	10	143	35

2	Hora ACD Diurna perfil salud	Valor hora	1	127.204	59.515	10	41.076	40
3	Hora ACD Nocturna perfil salud	Valor hora	1	122.571	80.346	10	47.237	40
4	Hora ACD Diurna Festiva perfil salud	Valor hora	1	173.454	113.080	10	51.345	40
5	Hora ACD Nocturna Festivo perfil salud	Valor hora	1	217.975	148.789	10	55.453	40
6	Hora ACD Diurna perfil servicio/atención al afiliado	Valor hora	1	78.050	44.086	10	35.239	40
7	Hora ACD Nocturna perfil servicio/atención al afiliado	Valor hora	1	105.367	59.515	10	40.525	40
8	Hora ACD Diurna Festiva perfil servicio/atención al afiliado	Valor hora	1	136.588	83.763	10	44.050	40
9	Hora ACD Nocturna Festivo perfil servicio/atención al afiliado	Valor hora	1	163.906	110.214	10	47.574	40
10	Valor minuto telefonía Celular	Valor minuto	1	38	36	60	43	43
11	Valor minuto telefonía Nacional	Valor minuto	1	38	36	235	54	52
12	Valor minuto telefonía Local	Valor minuto	1	38	36	6	54	17
13	Línea telefónica - Atención a IPS (100.000 min)	Paquete mensual	1	3.908.723	142.800	4.165.000	7.497.000	524.101
14	Línea telefónica - Atención a IPS (ilimitados)	Paquete mensual	1	190.500.723	107.100	23.800	1.082.900	76.507
15	Línea telefónica - Atención al afiliado (100.000 min)	Paquete mensual	1	32.404.381	228.480	12.317.690	19.992.000	881.287
16	Línea telefónica - Atención al afiliado (ilimitados)	Paquete mensual	1	190.400.000	130.900	23.800	1.416.100	79.416
17	Chat - Sesión Chatbot (Asistido y/o Automático)	Valor transacción	1	1.054	2.975	330.820	171	562
18	Líneas y equipos celulares	Unidad	2	1.428.000	1.785.000	904.400	583.100	980.108
19	SMS bidireccional	Valor transacción	1	7	71	6	10	9
20	Horas de Desarrollo Técnico	Hora	1	124.100	214.200	249.900	260.896	194.542

21	Almacenamiento Información documental	GB/servicio	1	274	297.500	4.641	7.497	999
22	Grabación de llamadas y Almacenamiento grabaciones	GB/servicio	1	274	297.500	14.280	4.740	1.016
23	Software gestión de agentes	Servicio	1	368.900	16.660.000	140.844.581	209.509.639	1.437.474

COMPONENTE 2 – Puestos de trabajo (Ítem 24)

24	Puestos de trabajo sin personal	Unidad	3	815.150	1.130.500	2.130.772	1.439.424	1.221.237
----	---------------------------------	--------	---	---------	-----------	-----------	-----------	-----------

COMPONENTE 3 – Talento humano – Contact Center general (ítems 25–27)

25	Agentes Primer Nivel	Persona	20	7.116.200	7.639.800	8.729.749	5.515.607	7.051.286
26	Agentes Segundo Nivel	Persona	20	7.342.960	9.698.500	9.837.512	6.155.832	7.946.080
27	Agente Chatbot (Asistido, paso a agente)	Valor Agente	3	298.690	9.698.500	9.837.512	6.369.241	1.078.249

COMPONENTE 4 – Talento humano – Centro Regulador de Salud (ítems 28–37)

28	Agentes Servicios de Salud - Inbound	Persona	20	11.967.344	13.216.140	14.373.172	7.009.465	10.768.201
29	Agentes Servicios de Salud - No presenciales (Horus)	Persona	12	11.967.344	13.216.140	14.373.172	7.009.465	10.768.201
30	Agentes Servicios de Salud - No presenciales (Correo electrónico)	Persona	12	11.967.344	13.216.140	14.373.172	7.009.465	10.768.201
31	Médicos	Persona	10	15.904.707	27.613.355	35.897.975	31.197.398	25.157.310
32	Enfermeros	Persona	9	11.929.215	13.216.140	22.412.259	15.806.682	14.960.223
33	Agentes Servicios de Salud - Referencia Ayudas Diagnósticas	Persona	10	11.741.730	13.216.140	14.373.172	7.009.465	10.721.858
34	Agentes Servicios de Salud - Referencia	Persona	8	11.741.730	13.216.140	14.373.172	7.009.465	10.721.858
35	Agentes Servicios de Salud - Oxígenos	Persona	6	11.741.730	13.216.140	14.373.172	7.009.465	10.721.858
36	Agentes Servicios de Salud - Atención domiciliaria	Persona	6	11.741.730	13.216.140	14.373.172	7.009.465	10.721.858
37	Agente Gestión Transcripciones Servicios de Salud (Ambulatorio)	Persona	20	11.741.730	13.216.140	14.373.172	7.009.465	10.721.858

COMPONENTE 5 – Apoyo operativo (Ítems 38–39)

38	Agentes Contact Center	Persona	10	8.871.683	7.639.800	8.729.749	5.515.607	7.414.737
39	Asesores Back Office	Persona	10	8.871.683	7.639.800	9.681.749	6.155.832	7.853.202
COMPONENTE 6 – Agentes en puntos de atención (Ítems 40–41)								
40	Agentes de Servicios en Sede FOMAG	Persona	70	3.772.960	9.698.500	9.837.512	6.155.832	6.326.592
41	Agentes de Servicios de Oficina Virtual	Persona	5	3.772.960	9.698.500	9.837.512	6.155.832	6.326.592

Fuente: Estudio de mercado FOMAG – SIP-002-2026 (SECOP II, 20 de abril de 2026). Elaborado por la Subdirección de Análisis Financiero y de Costos – FOMAG / Fiduprevisora S.A.

10.5. Resumen comparativo de cotizaciones y medidas estadísticas

La siguiente tabla consolida los totales de cada cotización válida y los resultados de las tres medidas estadísticas calculadas, permitiendo comparar el valor global del mercado bajo cada enfoque metodológico:

Concepto	Valor total con IVA (COP)	Observación
ABAI Colombia S.A.S	\$ 583.568.728	Valor notoriamente inferior al mercado. Se incluye en el análisis estadístico.
Coguacimales	\$ 2.919.272.662	Valor dentro del rango de mercado.
RST Asociados (prestador actual)	\$ 3.400.730.410	Valor dentro del rango de mercado.
Synerjoy BPO S.A.S	\$ 2.189.680.365	Valor dentro del rango de mercado.
MEDIDAS ESTADÍSTICAS		
Media Armónica (Medida acogida)	\$ 2.335.285.015	Medida acogida como presupuesto oficial. Más cercana al precio real de mercado.
Media Geométrica	\$ 2.480.020.724	Referencia de validación del resultado.
Media Aritmética	\$ 2.766.090.824	Valor más alto. Sensible a datos atípicos; no acogido como presupuesto.

10.6. Análisis de dispersión entre cotizaciones

Al analizar los valores totales de las cuatro (4) cotizaciones válidas se observan las siguientes características:

- **Amplitud del rango:** Los valores totales de las cotizaciones oscilan entre \$583.568.728 (ABAI Colombia) y \$3.400.730.410 (RST Asociados), con una diferencia de \$2.817.161.682, lo que evidencia una dispersión significativa en los modelos de costeo de los proveedores.

- **Asimetría en la cotización de ABAI Colombia:** El valor total de ABAI Colombia (\$583.568.728) es notoriamente inferior al promedio de las demás cotizaciones, particularmente en ítems de talento humano donde sus valores unitarios están muy por debajo del costo mínimo de la estructura salarial del sector (SMLMV 2026: \$1.750.905 + prestaciones sociales = ~\$2.864.324/mes). Esta asimetría se atenúa mediante la aplicación de los rangos estadísticos (mediana $\pm$ desviación estándar) que filtran los valores atípicos antes del cálculo de las medias.
- **Coherencia entre cotizaciones de mercado:** Cogucimales (\$2.919.272.662), RST Asociados (\$3.400.730.410) y Synerjoy BPO (\$2.189.680.365) presentan valores consistentes entre sí y coherentes con la estructura de costos operativos del sector CIU 8220 para el volumen de operación del FOMAG.
- **Relación entre medidas estadísticas:** La media armónica (\$2.335.285.015) es inferior a la media geométrica (\$2.480.020.724) y a la media aritmética (\$2.766.090.824), lo cual es esperado dado que la media armónica es la más conservadora de las tres medidas. La diferencia entre la media armónica y la aritmética es del 15,6%, lo que confirma la existencia de valores con dispersión relevante que justifican la elección de la media armónica.

10.7. Presupuesto Oficial Estimado del proceso

Teniendo en cuenta la metodología descrita, la medida estadística acogida, las cotizaciones válidas del mercado, la depuración de valores atípicos y las cantidades históricas de operación del FOMAG, se establece el siguiente Presupuesto Oficial Estimado:

PRESUPUESTO OFICIAL ESTIMADO DEL PROCESO	
Medida estadística acogida	Media Armónica
Número de cotizaciones utilizadas	Cuatro (4)
Valor mensual estimado acorde al estudio de mercado	\$ 2.335.285.015
Valor Bolsa monto Agotable mensual	\$ 233.528.500
Valor Total mensual estimado del contrato	\$2.568.813.515
Valor en letras	DOS MIL QUINIENTOS SESENTA Y OCHO MILLONES OCHOCIENTOS TRECE MIL QUINIENTOS QUINCE PESOS M/CTE.
IVA	Incluido en los valores unitarios de cada ítem conforme a las cotizaciones recibidas
Base del cálculo de cantidades	Volúmenes históricos reales de operación del prestador actual RST Asociados – FOMAG
Fuente del estudio	SECOPI II – Evento No. SIP-002-2026 (20 de abril de 2026)

El modelo consolidado integra seis componentes principales: arquitectura de Contact Center, puestos de trabajo, talento humano de Contact Center, talento humano del Centro Regulador, talento humano de apoyo operativo y atención de PQRS. La desviación estándar calculada

confirma que, si bien existen diferencias relevantes entre los modelos de costos, estas se encuentran dentro de rangos razonables para un mercado especializado, intensivo en talento humano y tecnología.

10.8. Conclusión del estudio de mercado

El estudio de mercado realizado cuenta con soporte técnico, económico y estadístico suficiente para sustentar la estimación del presupuesto oficial del proceso de contratación. La metodología empleada garantiza:

- **Objetividad:** Se utilizaron cuatro (4) cotizaciones formales publicadas y recibidas a través de SECOP II, con precios de mercado actualizados a 2026.
- **Trazabilidad:** Cada ítem cuenta con el soporte de los valores ofrecidos por los cuatro proveedores consultados, los cuales están disponibles en el expediente del proceso.
- **Consistencia estadística:** La aplicación de rangos de filtro (mediana $\pm$ desviación estándar) y la elección de la media armónica como medida central atenúan el efecto de valores atípicos, produciendo un estimado conservador y ajustado al precio de mercado.
- **Alineación con la realidad operativa:** Las cantidades utilizadas para el cálculo corresponden a los volúmenes históricos reales del FOMAG, evitando subestimaciones o sobreestimaciones del presupuesto.
- **Proporcionalidad:** El valor estimado de \$2.335.285.015 mensuales es coherente con la magnitud y complejidad del servicio requerido, el número de agentes (más de 200 personas), la cobertura nacional, los componentes tecnológicos y los ANS exigidos.

11. JUSTIFICACIÓN DE LA BOLSA A MONTO AGOTABLE

11.1. Definición y marco normativo

Se establece una bolsa a monto agotable por valor de **DOSCIENTOS TREINTA Y TRES MILLONES QUINIENTOS VEINTIOCHO MIL QUINIENTOS PESOS (\$233.528.500) M/CTE**, equivalente al **10%** del valor mensual estimado del contrato (**\$2.335.285.015**), con el propósito de garantizar la flexibilidad operativa, la eficiencia administrativa y la disponibilidad presupuestal necesaria para atender requerimientos variables que no pueden cuantificarse con precisión al momento de la estructuración del proceso.

La figura de bolsa a monto agotable es una modalidad de ejecución contractual ampliamente utilizada en contratos de prestación de servicios con demanda variable, en la cual se define un techo máximo de recursos disponibles que el contratista puede ejecutar conforme se materialicen las necesidades de la Entidad, sin que exista obligación de agotar la totalidad de los recursos comprometidos.

Referencia normativa	Aplicación al presente proceso
Art. 2.2.1.1.1.6.1. Decreto 1082/2015	Obligación de estructurar el presupuesto con base en el análisis del sector y el estudio de mercado, reconociendo la variabilidad inherente a ciertos servicios.

Manual de Colombia Compra Eficiente – Estructura del Contrato	Reconoce la procedencia de bolsas a monto agotable en contratos de servicios con demanda variable, como mecanismo de eficiencia en la ejecución del presupuesto público.
Principio de eficiencia (art. 209 C.P.)	La bolsa a monto agotable es coherente con el deber constitucional de eficiencia en el uso de los recursos públicos, al evitar compromisos presupuestales rígidos frente a necesidades inciertas.

11.2. Justificación técnica

La naturaleza del servicio contratado —prestación integral de servicios BPO y Contact Center para el FOMAG— presenta características técnicas que hacen indispensable contar con un mecanismo de ejecución flexible adicional al presupuesto base. Las razones técnicas que sustentan esta necesidad son las siguientes:

11.2.1. Variabilidad inherente de los volúmenes de atención

El servicio de Contact Center para el FOMAG atiende a más de 360.000 docentes afiliados al régimen exceptuado del magisterio en todo el territorio nacional. Los volúmenes de interacción (llamadas, chats, correos, PQRS, autorizaciones de servicios de salud) presentan fluctuaciones significativas asociadas a:

- **Estacionalidad del sistema de salud:** Los picos de demanda de autorizaciones de servicios médicos, hospitalarios y de urgencias no siguen un patrón fijo mensual, sino que responden a factores epidemiológicos, vacacionales y de inicio de año escolar.
- **Eventos críticos imprevistos:** Emergencias sanitarias, cambios en la red de prestadores, actualizaciones del portafolio de servicios o contingencias tecnológicas pueden generar incrementos abruptos en los volúmenes de atención que superan las proyecciones históricas.
- **Dinámica del régimen exceptuado:** La incorporación de nuevos afiliados, cambios en coberturas o modificaciones reglamentarias del régimen del magisterio generan oleadas de consulta y trámite que no pueden anticiparse con precisión en la fase de planeación.
- **Multicanal:** La introducción de nuevos canales digitales (chatbot, autoservicio, WhatsApp) puede generar variaciones en la distribución del volumen entre canales, con impacto en los costos unitarios por tipo de interacción.

11.2.2. Requerimientos operativos no previsibles

La operación de un Contact Center especializado en salud requiere capacidad de respuesta ante necesidades técnicas y operativas que no pueden determinarse ex ante con exactitud:

- **Desarrollo técnico adicional:** Modificaciones en integraciones de sistemas, actualizaciones de plataformas IVR, ajustes en flujos de CRM o desarrollo de nuevos bot de atención pueden requerirse en cualquier momento de la ejecución.

- **Ampliación de puestos de trabajo:** Ante incrementos sostenidos en la demanda o apertura de nuevas sedes de atención del FOMAG, puede requerirse la habilitación de puestos operativos adicionales.
- **Actualizaciones de infraestructura tecnológica:** Cambios regulatorios en telecomunicaciones, actualizaciones de seguridad informática o migraciones tecnológicas pueden generar necesidades de inversión adicional en la plataforma del Contact Center.
- **Capacitación y entrenamiento:** Cambios en protocolos de atención, nuevas coberturas de salud o ajustes en los procesos del FOMAG pueden requerir jornadas adicionales de capacitación al talento humano del Contact Center.

11.2.3. Continuidad del servicio público esencial

El servicio de atención al afiliado del magisterio guarda relación directa con el acceso a un derecho fundamental: la salud. La interrupción o degradación del servicio por ausencia de recursos para atender requerimientos operativos adicionales podría comprometer la oportunidad en la autorización de servicios médicos, la gestión de PQRSD y la orientación a los usuarios. La bolsa a monto agotable constituye un mecanismo de contingencia presupuestal que protege la continuidad del servicio frente a estas situaciones.

11.3. Justificación económica

11.3.1. Determinación del valor de la bolsa

El valor de la bolsa se determinó mediante el siguiente análisis cuantitativo:

Concepto	Valor / Descripción
Presupuesto Oficial Estimado mensual (Media Armónica)	\$2.335.285.015
Porcentaje aplicado para la bolsa	10% del valor mensual estimado
Cálculo: $\$2.335.285.015 \times 10\%$	\$233.528.502 (redondeado a \$233.528.500)
Valor de la bolsa a monto agotable	\$233.528.500
Valor en letras	DOSCIENTOS TREINTA Y TRES MILLONES QUINIENTOS VEINTIOCHO MIL QUINIENTOS PESOS M/CTE
Representatividad respecto al presupuesto mensual	Equivale al 10,0% del valor mensual estimado del contrato. Porcentaje estándar en el sector para este tipo de servicios variables.

Nota: el valor de la bolsa representa recursos máximos disponibles, no un compromiso de gasto. La Entidad solo ejecutará estos recursos en la medida en que se materialicen las necesidades justificadas.

11.3.2. Análisis histórico de consumo y proyecciones

El valor de la bolsa se determinó con base en los siguientes criterios económicos:

- **Comportamiento histórico de la operación:** El análisis de los consumos registrados durante la ejecución del contrato vigente No. 12076-115-2024 con RST Asociados evidencia que entre el 8% y el 12% del valor mensual corresponde a requerimientos variables no contemplados en las cantidades base, incluyendo desarrollos técnicos adicionales, habilitación de nuevos puestos y ajustes en la capacidad de atención ante picos operativos.
- **Eficiencia presupuestal:** El porcentaje del 10% representa un equilibrio entre la disponibilidad necesaria para atender contingencias y el principio de eficiencia en la programación presupuestal, evitando tanto la subejecución (techo insuficiente) como la sobreestimación (compromisos presupuestales desproporcionados).
- **Comparativo sectorial:** En contratos de BPO y Contact Center de magnitud similar en el sector público colombiano, es práctica común la constitución de bolsas variables entre el 5% y el 15% del valor base, siendo el 10% el estándar más frecuente para servicios de esta naturaleza.
- **Condiciones del mercado 2026:** El incremento del 23% en el SMLMV, la aplicación de la jornada de 42 horas semanales (julio 2026) y la aceleración de la transformación tecnológica del sector generan incertidumbre adicional sobre los costos de componentes variables de la operación, lo que refuerza la necesidad de contar con un margen de flexibilidad presupuestal.
- **Disponibilidad presupuestal:** El FOMAG cuenta con la disponibilidad presupuestal para comprometer estos recursos en la vigencia correspondiente, tal como consta en el Certificado de Disponibilidad Presupuestal del proceso.

11.3.3. Impacto en la estructura financiera del contrato

Componente del contrato	Valor mensual estimado (COP)
Presupuesto base del contrato (Media Armónica)	\$2.335.285.015
Bolsa a monto agotable (10%)	\$233.528.500
VALOR TOTAL MENSUAL MÁXIMO DEL CONTRATO	\$2.568.813.515

11.4. Condiciones de ejecución de la bolsa

Para garantizar la transparencia, el control y la eficiencia en la ejecución de la bolsa a monto agotable, se establecen las siguientes condiciones, que deberán incorporarse en el contrato:

Condición	Descripción
-----------	-------------

Autorización previa	Cada utilización de recursos de la bolsa requerirá autorización escrita y motivada del supervisor del contrato, con descripción del requerimiento, justificación técnica y valor estimado.
Techo máximo	La bolsa constituye un límite máximo de ejecución. Bajo ningún supuesto podrá superarse el monto de \$233.528.500 mensual sin la modificación contractual correspondiente.
Sin obligación de agotamiento	La Entidad no está obligada a ejecutar la totalidad de los recursos de la bolsa. Los recursos no utilizados no generan derecho de cobro para el contratista.
Trazabilidad y registro	El contratista llevará un registro detallado de la ejecución de la bolsa, con soporte de cada requerimiento atendido, el valor ejecutado y la fecha, disponible para el supervisor y los organismos de control.
Informes de ejecución	En cada informe mensual de actividades, el contratista reportará el saldo disponible de la bolsa, los recursos ejecutados en el período y la proyección de consumo del mes siguiente.
Ítems cubiertos por la bolsa	Los recursos de la bolsa podrán utilizarse para: (i) incrementos puntuales en volúmenes de atención, (ii) requerimientos de desarrollo técnico adicional, (iii) habilitación de puestos de trabajo adicionales, (iv) ajustes en la capacidad de infraestructura tecnológica, y (v) contingencias operativas debidamente justificadas.

11.5. Conclusión de la justificación

La constitución de una bolsa a monto agotable por valor de DOSCIENTOS TREINTA Y TRES MILLONES QUINIENTOS VEINTIOCHO MIL QUINIENTOS PESOS (\$233.528.500) M/CTE — equivalente al 10% del presupuesto oficial estimado mensual— se encuentra plenamente justificada desde los planos técnico, económico y jurídico por las siguientes razones:

- **Técnicamente:** La naturaleza variable e impredecible de los volúmenes de atención, requerimientos tecnológicos y contingencias operativas propias de un Contact Center para el régimen exceptuado del magisterio hace indispensable contar con un mecanismo de ejecución flexible.
- **Económicamente:** El 10% es un porcentaje proporcional, consistente con el comportamiento histórico de la operación, coherente con las prácticas del sector y suficiente para cubrir los requerimientos variables previsible sin comprometer recursos públicos de manera excesiva.
- **Jurídicamente:** La figura es compatible con los principios de planeación, eficiencia y continuidad del servicio que rigen la contratación estatal, y se ejecutará bajo controles estrictos de autorización, trazabilidad y rendición de cuentas.

- **Para el FOMAG:** Garantiza la continuidad ininterrumpida de la atención a los docentes afiliados al régimen exceptuado del magisterio, protegiendo el acceso a los servicios de salud aun ante situaciones operativas excepcionales.

12. IDENTIFICACIÓN Y TIPIFICACIÓN DE RIESGOS PREVISIBLES DEL SECTOR

Conforme al artículo 2.2.1.2.1.2.4 del Decreto 1082 de 2015, se identifican los siguientes riesgos previsibles propios del sector CIU 8220 que deben ser considerados en el proceso de contratación:

Riesgo	Tipología	Probabilidad	Impacto y medida de mitigación
Incremento del salario mínimo superior a lo proyectado	Económico / Operativo	Alta	Más del 70% del costo operativo es nómina. Mitigación: cláusula de indexación tarifaria atada al SMLMV
Alta rotación de personal (8,53% mensual)	Operativo	Alta	Eleva costos de selección y capacitación. Mitigación: exigir plan de gestión de rotación y KPIs de estabilidad laboral
Dependencia de pocos clientes corporativos	Financiero	Media	Concentración de facturación. Mitigación: verificar diversificación de cartera de clientes del proponente
Reformas laborales en curso (42 horas/semana desde julio 2026)	Legal / Operativo	Alta	Incremento de costos operativos. Mitigación: estudios de impacto en la oferta y cláusulas de ajuste
Obsolescencia tecnológica	Técnico	Media	Alta inversión en plataformas omnicanal e IA. Mitigación: exigir plan de modernización tecnológica
Incumplimiento de ANS por fallos tecnológicos	Operativo	Media	Afectación del servicio a afiliados del magisterio. Mitigación: planes de contingencia y redundancia de sistemas
Riesgo de protección de datos (Ley 1581/2012)	Legal	Media	Manejo de información sensible del régimen exceptuado. Mitigación: exigir políticas de ciberseguridad y privacidad certificadas

Volatilidad cambiaria para operadores nearshore	Financiero	Baja-Media	Exposición a TRM. Mitigación: evaluar estructura de ingresos del proponente
---	------------	------------	---

Fuente: elaboración propia con base en el análisis sectorial CIU 8220.

13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA EL PROCESO DE CONTRATACIÓN

Los resultados financieros analizados para las empresas pertenecientes al CIU 8220 permiten concluir que el sector se encuentra en una etapa de transformación y consolidación, con desafíos estructurales en términos de sostenibilidad y rentabilidad, pero con un dinamismo macroeconómico positivo. La mayoría de las organizaciones logran mantener condiciones razonables de liquidez operativa (84% en zona no crítica), aunque los niveles de endeudamiento medio-alto (58,76% promedio) y la rentabilidad mayoritariamente baja muestran un sector con márgenes ajustados y alta dependencia del talento humano.

13.1. Recomendaciones sobre requisitos habilitantes financieros

CAPACIDAD FINANCIERA

INDICADOR	FÓRMULA	UMBRAL	SUSTENTO
Índice de Liquidez (Razón Corriente)	Activo Corriente / Pasivo Corriente	$\geq 1,2$ veces	La media sectorial del CIU 8220 es 2,38 (186 empresas). El umbral de 1,2 se ubica en la zona media del sector (~72% del mercado lo cumple), garantiza que el proponente puede cubrir sus obligaciones de corto plazo y protege el flujo de caja requerido para el pago mensual de más de 200 personas en nómina.
Razón de Cobertura de Intereses	Utilidad Operacional / Gastos por Intereses	$\geq 1,5$ (*) Si el resultado es indeterminado por división entre cero, CUMPLE.	La media sectorial es 4,82 (186 empresas). El umbral de 1,5 se fija por debajo de la media, en la zona media del sector (~65-70% del mercado lo cumple). Acredita que el proponente genera suficiente utilidad operacional para cubrir sus compromisos financieros sin riesgo de insolvencia durante los 6 meses de ejecución.
Índice de Endeudamiento	Pasivo Total / Activo Total $\times 100$	$\leq 70\%$	La media sectorial es 63,12% (186 empresas) con desviación estándar de 23,87%. El umbral de 70% se sitúa 4 puntos porcentuales por encima de la media, tolerando la dispersión natural del sector (~75% del mercado lo cumple). Garantiza que el proponente no opera con una estructura de apalancamiento que comprometa su capacidad de respuesta ante contingencias operativas.

INDICADOR	FÓRMULA	UMBRAL	SUSTENTO
Capital de Trabajo	Activo Corriente – Pasivo Corriente	≥ \$2.568.813.515 (100% del presupuesto mensual total base + bolsa)	El sector CIU 8220 concentra más del 70% de sus costos operativos en nómina. El umbral equivale al 100% del presupuesto mensual total del contrato (\$2.335.285.015 base + \$233.528.500 bolsa), garantizando que el contratista puede financiar al menos un mes completo de operación con recursos propios sin depender del primer desembolso del FOMAG, eliminando el riesgo de incumplimiento en el pago de nómina desde el primer día de ejecución.

(*) En caso de que la Razón de Cobertura de Intereses resulte indeterminada por división entre cero, se considerará que CUMPLE el requisito.

(**) Para consorcios y uniones temporales, el Capital de Trabajo se calculará con la sumatoria ponderada de cada integrante según su porcentaje de participación.

(***) Para los demás indicadores de capacidad financiera en proponentes plurales, se aplicará la ponderación de los componentes de cada indicador según el porcentaje de participación de cada integrante.

CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

INDICADOR	FÓRMULA	UMBRAL	SUSTENTO
Rentabilidad del Patrimonio (ROE Operacional)	Utilidad Operacional / Patrimonio	≥ 0,04 (4%)	La muestra depurada de ciento veintisiete (127) empresas pertenecientes al CIU 8220 evidenció una rentabilidad promedio sobre patrimonio (ROE) de 16,42%; sin embargo, el sector presenta una alta dispersión de resultados y una rentabilidad heterogénea derivada de las particularidades propias de la industria BPO y Contact Center, caracterizada por una elevada participación de costos laborales, inversiones permanentes en tecnología, alta rotación de personal y márgenes operacionales ajustados En consecuencia, la Entidad considera proporcional exigir una rentabilidad mínima sobre patrimonio del cuatro por ciento (4%), porcentaje que acredita la existencia de resultados operacionales positivos y capacidad de generación de valor para los accionistas, sin imponer barreras de acceso que restrinjan injustificadamente la participación de operadores con experiencia específica y capacidad operativa demostrada. El umbral propuesto garantiza que el

INDICADOR	FÓRMULA	UMBRAL	SUSTENTO
			proponente genera al menos cuatro pesos (\$4) de utilidad operacional por cada cien pesos (\$100) de patrimonio.
Rentabilidad del Activo (ROA Operacional)	Utilidad Operacional / Activo Total	≥ 0,03 (3%)	El análisis financiero sectorial realizado sobre la muestra depurada de ciento veintisiete (127) empresas del CIIU 8220 evidenció una rentabilidad promedio sobre activos (ROA) de 4,68%. No obstante, la estructura económica del sector se caracteriza por una utilización intensiva de activos tecnológicos, plataformas omnicanal, infraestructura de telecomunicaciones y herramientas de automatización, cuya renovación permanente reduce los márgenes de rentabilidad operacional observados en el mercado. Por lo anterior, la Entidad considera adecuado establecer una rentabilidad mínima sobre activos del tres por ciento (3%), porcentaje que continúa exigiendo eficiencia operativa y generación de resultados positivos, permitiendo verificar que el proponente utiliza adecuadamente sus recursos productivos sin establecer exigencias superiores al comportamiento real observado en el mercado.

(****) Para consorcios y uniones temporales, los indicadores de capacidad organizacional se calcularán con la ponderación de los componentes según el porcentaje de participación de cada integrante.

REFERENCIA SECTORIAL – BASE DEL ANÁLISIS

Indicador	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Est.	CV	Umbral fijado	Empresas que cumplen (aprox.)
Razón Corriente	0,21	18,42	2,38	2,15	0,90	≥ 1,2	~72%

Cobertura Intereses	-12,45	78,21	4,82	9,34	1,94	≥ 1.5	~67%
Endeudamiento Total	3,11%	142,80%	63,12%	23,87%	0,38	≤ 70%	~75%
Capital de Trabajo	—	—	—	—	—	≥ \$2.568.813.515	Sector con alta liquidez operativa
ROE Operacional	-128,45%	285,30%	15,23%	31,20%	2,05	≥ 0,04	~72%
ROA Operacional	-58,73%	32,15%	4,12%	9,68%	2,35	≥ 0,03	~62%

Fuente: Superintendencia de Sociedades 2024 – muestra inicial de 186 empresas CIIU 8220. Elaborado por la Subdirección de Análisis Financiero y de Costos – FOMAG / Fiduprevisora S.A.

14. FUENTES Y REFERENCIAS

14.1. Estadísticas oficiales y entidades de gobierno

- DANE: Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU Rev. 4 A.C.; Boletín Técnico PIB IV trimestre 2025 (publicado 16 de febrero de 2026); Gran Encuesta Integrada de Hogares 2025 (mercado laboral, publicado 30 de enero de 2026); Boletín Técnico IPC diciembre 2025 (publicado 8 de enero de 2026).
- Superintendencia de Sociedades de Colombia: Sistema Integrado de Información Societaria (SIIS); Ranking 1.000 empresas más grandes 2024.
- Banco de la República: tasa de intervención de política monetaria.
- Ministerio del Trabajo de Colombia: Decreto 1469 de 29 de diciembre de 2025 (fijación salario mínimo 2026); Decreto 1470 de 29 de diciembre de 2025 (auxilio de transporte 2026); Decreto 0159 de 19 de febrero de 2026 (ratificación transitoria).
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT): Decreto 957 de 2019 (clasificación de tamaño empresarial).
- ProColombia: estadísticas de exportación del sector BPO y KPO.
- Colombia Compra Eficiente: Manual para Determinar y Verificar los Requisitos Habilitantes; Clasificador de Bienes y Servicios de Naciones Unidas UNSPSC V.14.080.

14.2. Gremios y centros de pensamiento

- Asociación Colombiana de BPO (BPro).
- ANIF (Asociación Nacional de Instituciones Financieras): análisis de impacto del salario mínimo 2026.
- Grupo Cibest (Bancolombia): proyecciones de mercado laboral 2026.

- Bancolombia Capital Inteligente (2025): análisis sectorial.

14.3. Publicaciones especializadas

- La Nota Económica: Ranking Contact Centers y BPO 2025.



JORGE BERNAL CONDE

Gerente Nacional de Salud - FIDUPREVISORA S.A. vocera y administradora
del Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio - FOMAG

Elaboró:

- Luz Ángela Guevara- Componente Jurídico área técnica *Luz Ángela Guevara*
- Diego Armando Rodríguez – Componente Jurídico área técnica
- Luz Mireya Dimaté - Componente técnico- Líder Nacional de Referencia Hospitalar *Luz Mireya*
- Sandra Marcela Cruz - Componente técnico Coordinadora Referencia y Contrarreferencia
- Iván David Muñoz - Financiero Gerencia Salud *Iván David Muñoz*