



# Identificación de los factores de deslocalización para sectores priorizados

Agosto  
2012

El objetivo de este estudio es identificar los criterios comunes que evalúan los inversores al momento de tomar sus decisiones de localización, específicamente para los sectores: ITO, Call/Contact Centers, Finanzas y Contabilidad, Procurement, Recursos Humanos, Servicios profesionales (arquitectura e ingeniería), Servicios educativos, Diseño gráfico, Publicidad y Animación.

Elaborado  
por Jorge  
Barriga

## Resumen ejecutivo

---

El objetivo de este estudio ha sido identificar los criterios comunes que evalúan los inversionistas al momento de tomar sus decisiones de localización, específicamente para las inversiones en proyectos de offshoring en los siguientes subsectores de interés: ITO, Call/contact centers, Finanzas y contabilidad, *Procurement*, RR.HH., Servicios profesionales (arquitectura e ingeniería), Servicios educativos, Diseño gráfico, Publicidad y Animación.

El enfoque de este proyecto se centró en identificar los criterios de evaluación transversales a toda la industria de ITO/BPO/KPO, así como aquellos que fueran específicos para proyectos en los subsectores de interés anteriormente nombrados.

En la primera parte, para la generación de criterios transversales se identificaron siete organizaciones que han elaborado metodologías para evaluar el atractivo de la industria de exportación de servicios, y aquellos criterios que éstas utilizan. Las metodologías identificadas fueron el Location Readiness Index del Banco Mundial; el Global Services Location Index de A.T. Kearney; el Top 30 locations for offshore services de Gartner; el ranking del Outsourcing Unit del London School of Economics; el Top 50 emerging outsourcing destinations de Tholons; el Global Competitiveness Report elaborado por Neo Advisory Group; y el Outsourcing Roadmap Index del European Information Technology Exchange.

Posteriormente, se realizó una comparación de los criterios que estas organizaciones utilizan y se seleccionaron aquellos utilizados recurrentemente, así como otros considerados relevantes por el consultor y la Coordinación General del proyecto. Este ejercicio permitió identificar 26 criterios, los cuales fueron agrupados bajo 5 vectores: Estructura general de costos, el cual cubre los costos de compensación de RR.HH. y los costos operacionales; Competitividad y riesgo país, el cual incluye temas de riesgo, flujo de capitales y rigidez laboral, entre otros; Plataforma de negocios, el cual cubre el apoyo gubernamental y temas de calidad de vida y desempeño del sector, entre otros; Recurso humano, que incluye competitividad educativa, reservas de RR.HH. y competencias lingüísticas; y Calidad de la infraestructura, el cual incluye tópicos de penetración de las telecomunicaciones y calidad del fluido eléctrico.

Para la segunda parte, en la cual se buscaba generar los criterios para los subsectores específicos, se analizó la información utilizada por Agencias de Promoción Comercial de alto desempeño en la atracción de inversión para los subsectores de interés, las cuales fueron seleccionadas con base en la metodología consignada en el proyecto "Desarrollo institucional innovador en materia de promoción TTPN/BPO&O" del Banco Interamericano de Desarrollo. Este listado se complementó con otras agencias que estuvieran entre los 20 primeros lugares en el GSLI de A.T.Kearney y que a su vez fueran calificadas como Buena o Mejor Práctica por el Benchmarking Global de Promoción de Inversiones del Banco Mundial. Este proceso permitió identificar 10 agencias de inversión de alto desempeño, a partir de las cuales se identificaron los principales criterios con que estas promocionan a los subsectores de interés.

El listado de criterios generado fue complementado con consultas a ejecutivos, clientes y expertos de los subsectores. A partir de este ejercicio se identificaron dos áreas comunes de criterios específicos, alrededor de las cuales se agruparon los indicadores de medición. Éstas áreas fueron Recursos Humanos, compuesta por indicadores de disponibilidad de personal para cargos clave del subsector y costos de este personal, y Madurez de la Industria, la cual consigna indicadores relativos a la medición del número de personas empleadas en el subsector, su tamaño y número de compañías. Los indicadores anteriormente mencionados son comunes a todos los subsectores de interés, sin embargo para cada uno también se identificaron algunos

elementos particulares que aportan a la configuración del atractivo país en el subsector de análisis. Estos son:

- ITO: Disponibilidad y calidad de las certificaciones en tecnologías de la información y número de certificaciones CMMI.
- Call/Contact Centers: Disponibilidad de RR.HH. entre 15 y 30 años de edad.
- Finanzas y Contabilidad: Disponibilidad de personal capacitado en el manejo de estándares contables y financieros internacionales
- Procurement: Capacidad de evaluar la integridad ética de los potenciales proveedores de servicios de procurement.
- RR.HH.: Disponibilidad y calidad de las casas de ERPs de gestión humana y cultura de servicio.
- Servicios educativos: Capacidad de las firmas de tercerización de servicios educativos (e-learning) para desarrollar contenidos de calidad y concisos.
- Servicios profesionales de arquitectura, Animación e Ingeniería: Cumplimiento y calidad en la entrega de servicios.
- Diseño gráfico y Publicidad: Cumplimiento y calidad en la entrega de servicios, así como capacidad y creatividad para transformar una idea en elementos visuales o campañas de publicidad que posicionan una marca y generan recordación.

Entre las principales conclusiones del proyecto, se encontró que una gran parte de la medición de atractivo país para las industrias de servicios se puede desarrollar a partir de fuentes secundarias de información. Para el caso de la medición de los criterios específicos para los subsectores de interés, la disponibilidad y posibilidad de comparación de la información se reduce ostensiblemente, precisamente por la especificidad de los datos requeridos. La principal recomendación de este estudio hace referencia a la necesidad de promover en cada país una juiciosa recolección de los datos requeridos para la medición de los criterios específicos a cada subsector.

Finalmente, a modo de ejemplo, se seleccionaron algunos países de la región alrededor de los cuales se desarrolló un relevamiento de datos acorde a la metodología presentada, en atención a la solicitud de contar con una prueba piloto en un sector priorizado. La selección de los países se realizó en base a su reconocimiento por el desarrollo de los sectores ITO/BPO/KPO, procurando asimismo que se pudiera realizar con datos comparables y fuentes confiables.