



Centros de Servicios Compartidos

Estudio comparativo: Costa Rica, India, Polonia y Uruguay

Agradecimientos

El presente informe ha sido posible gracias a la investigación realizada por el Lic. Javier da Silveira y el Ec. José Carlos Tol Méndez. La coordinación general ha estado a cargo de Javier Peña Capobianco.

Asimismo, se agradece la información proporcionada y la orientación metodológica a Federico Chavarria (Deloitte), Rodrigo Cal (CAMSCAT), Fiorella Bafundo (UruguayXXI), Sandro Zolezzi (CINDE) y Matías Olmedo (Grupo de Centros de Servicios Compartidos Uruguay).



Currículos



Javier Peña Capobianco ha sido mentor y promotor de la creación de la Asociación Latinoamericana de Exportadores de Servicios, organismo internacional integrado por más de 30 instituciones públicas y privadas de 19 países, hoy día es su Secretario General. Se desempeña como catedrático en Comercio Internacional de Servicios en la Universidad Católica del Uruguay, y como consultor internacional para diferentes multilaterales y gobiernos. Es Licenciado en Relaciones Internacionales, Universidad de la República (Uruguay); posee un Postgrado en Economía, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República (Uruguay); tiene un Master en International Business Management, Universitat de Barcelona; ha cursado otro en Relaciones Internacionales, Instituto Universitario Ortega y Gasset, Universidad Complutense de Madrid (España); y en la actualidad está terminado de cursar un MBA en la Universidad Torcuato di Tella, Argentina.



Javier da Silveira es Licenciado en Relaciones Internacionales (FDER-UDELAR) y Maestrando en Historia Política (FCS-UDELAR). Se desempeña como Aspirante a Profesor Adscripto en la Cátedra de Política y Relaciones Internacionales de la Universidad de la República, ejerciendo la docencia en las asignaturas de Introducción a las Relaciones Internacionales y Análisis de Coyuntura Internacional. Consultor en Comercio Internacional, ha participado en diversos estudios asociados a Servicios Globales en países de América Latina en el marco de ALES.



José Carlos Tol Méndez se ha especializado en el análisis de datos, estadística inferencial e inteligencia de negocios (*Business Intelligence*). Actualmente es Especialista Comercial en el Ente Operador Regional, entidad regional operadora de las transacciones de importación y exportación de energía eléctrica en América Central. Ha participado en el sector académico como parte del panel de expertos en temas de Energía Renovable. En el ámbito internacional, ha aportado asistencia técnica a la actualización de indicadores económicos en el Sistema de Información Regional y Armonización Metodológica (SRIAM) de ALES. Se graduó como Economista Empresarial; posteriormente completó la maestría Business Intelligence & Analytics en la Universidad del Valle de Guatemala.



Índice

Agradecimientos.....	2
Currículos	3
Resumen Ejecutivo	5
Definiciones.....	7
Tendencias Internacionales.....	14
Casos de Estudio	33
Costa Rica	33
India	43
Polonia.....	54
Uruguay	69
Metodología Contrastada	80
Anexos	96
Bibliografía	103



Resumen Ejecutivo

Los Centros de Servicios Compartidos (CSC) son una realidad creciente y dinámica en la economía del conocimiento en la que vivimos. Más del 75% de las empresas del *ranking* Fortune 500 tienen un CSC con el propósito de consolidar, mejorar rentabilidad, optimizar recursos y el servicio provisto, generar ahorros, aumentar la competitividad y focalizarse en su “*core business*”.

Los CSC son un modelo de negocios de provisión y por tanto puede ubicarse bajo el paraguas de los Servicios Globales, en el cual se centralizan ciertas actividades o procesos de apoyo, sean estas transaccionales (CSC básico) o trasformativas con foco en el mercado global por medio de los Centros Globales de Excelencia (CGE), con el fin de lograr una mejora en la competitividad de la empresa, lo cual podrá ser realizado a través de una unidad de negocios de la organización que lo crea para brindarse servicios a si misma (*Captive Shared Service Center*) o bien por medio de la contratación de un proveedor independiente que brinda servicios en un mercado competitivo (*Outsourced Shared Service Center*). Asimismo, estas actividades podrán ser realizadas a nivel interno en el mismo país (*inshore*) o como resultado de un proceso de deslocalización internacional (*offshore*).

El mercado mundial de los SSC representó alrededor de USD 65.000 millones en 2015 y se espera que alcance los USD 125.500 millones hacia 2020, lo que se traduce en una expansión cercana al 40% en un plazo de cinco años, con una tasa de crecimiento anual promedio del 14%. Es esperable que, tanto a nivel latinoamericano como mundial, los CSC, en los próximos años, evolucionen hacia entidades capaces de gestionar mayores funciones, mostrando un corrimiento hacia actividades de más valor agregado apoyadas en servicios basados en conocimiento y con foco en el mercado global a través de CGE. A la hora de localizar un CSC, una mayor cercanía a los mercados de destino se fortalece por encima del factor costos, sin embargo, esta tendencia podría ser matizada a largo plazo con la generalización de los procesos automatizados.

El presente estudio hace foco en los líderes de Asia, Europa y América Latina (India, Polonia y Costa Rica) y Uruguay, analizando primero cada mercado por separado y posteriormente en forma comparativa respecto a siete factores claves (Costos, Talento, Entorno, Infraestructura, Innovación, Servicios y Riesgos) vistos a través de cuarenta indicadores críticos.



Los resultados permiten identificar las fortalezas y las áreas de oportunidad de mejora para Uruguay en base al desempeño observado en las otras economías. Entre los elementos positivos, se identifica su infraestructura en telecomunicaciones, condiciones de vida, habilidades técnicas en talento y un clima de negocios favorable, lo cual es un atractivo para invertir. Las oportunidades de mejora, para apuntar a las tendencias internacionales de manera de captar CGE, serían promover una política pública que fomente la exportación de servicios disruptivos, vincular a la academia y el sector privado para trabajar en innovación, así como la necesidad para mejorar la cantidad de recursos humanos asociados con las disciplinas utilizadas para la provisión de servicios de alto valor agregado, esto es Tecnología, Ingeniería, Ciencia y Matemáticas.



Definiciones

En la actualidad no existe una definición consensuada, a nivel de la academia y/o en el ámbito corporativo, respecto a lo que implica un Centro de Servicio Compartido (CSC), de todas formas, es una herramienta de creciente importancia que se ha comenzado a utilizar en Estados Unidos desde mediados de los '80 en empresas como GE y Baxter Healthcare (Deloitte, 2011). En Europa aparecen a mitad de los '90 con organizaciones como AT&T, Electrolux, Polaroid, Shell, y Whirlpool, entre otras (Miller, 1999), es también en esta etapa cuando el concepto se hace global, extendiéndose a Asia y América Latina a través de compañías como BP, Pfizer, P&G and Oracle (Deloitte, 2011).

En la actualidad, más del 75% de las empresas del *ranking* Fortune 500 tienen CSC con el propósito de mejorar su competitividad y focalizarse en su “*core business*” (Richter, 2017), aun así, persiste la heterogeneidad o amplitud respecto a lo que el concepto puede abarcar. De todas formas, se pueden identificar una serie de parámetros comunes, entre ellos: a) el propósito de **consolidar** ciertas actividades y/o procesos de una organización, para evitar duplicar esfuerzos, agregar valor (Miskon, 2009) y generar sinergias; por lo cual al dividir y centralizar las actividades, la premisa de base para un CSC es que los servicios proporcionados por un departamento local pueden brindarse a otros con relativamente pocos esfuerzos (Janssen M. a., 2004); b) **proveer servicios de soporte**, los que pueden ser transaccionales, por ejemplo los relacionados a contabilidad, y/ o intensivos en conocimiento, como las áreas financieras o el desarrollo de aplicaciones; c) **reducir costos**, entre 20 y 50% (Schulz, 2010; Petrișor, 2016; Richter, 2017), y mejorar eficiencias administrativas por medio de economías de escala; y d) el ser organizaciones diferentes o que son gerenciadas como **unidades de negocios independientes** de la institución o empresa que las crea (Schulz, 2010).

Asimismo, si bien no es compartido por todos, existe un gran número de autores que a las anteriores adicionan otro elemento para caracterizar un CSC, esto es ser **100% de propiedad de la organización que es su cliente** (Schulz, 2010), es por ello que algunos los definen como un tipo de actividad intra-corporativa (Petrișor, 2016), por lo cual su objetivo es centrarse en la atención del cliente interno, por ello son entendidos como un centro de costos, más que una unidad de negocios para generar ingresos (Sako, 2010).



En este sentido, se considera que los CSC serían una primera fase en el proceso de tercerización (Schulz, 2010; Marciniak, 2017), de hecho algunos lo han señalado como un tipo (Miskon, 2009) o un subtema del *outsourcing* (Marciniak R. , 2016), una forma de *outsourcing* interno (Richter, 2017) cuando se realiza en el mismo país de la organización que lo crea y una forma de hacer *offshoring* si se realiza fuera de fronteras (Rudzioniene & Sakalauskiene, 2014).

En este marco, CSC y *outsourcing* serían dos modelos de *sourcing* pero que difieren en su naturaleza (Janssen, 2006). En base a esta lógica los CSC proveen servicios *in-house* (Hebert & Seal, 2011), por lo cual pueden ser catalogados también como un Centro Cautivo (Oshri, 2011; Marciniak, 2012), es por ello que algunos le llaman *captive shared service center* (Deloitte, 2011), esto es una estrategia de “hacer” a nivel interno en lugar de “comprar” fuera. En este marco, se considera que el modelo de *outsourcing* funciona mejor para lograr que un proveedor externo sea verdaderamente responsable del rendimiento, siempre que los procesos estén estandarizados y sean estables para una fácil especificación en los contratos. Por el contrario, un CSC son una mejor opción en los casos en que las actividades y/o procesos sean personalizados o impliquen transformación, es por eso que en general están más cercanos a los mercados que proveen, brindan servicios próximos al *core business* (Janssen, 2006), necesitan altas calificaciones del idioma del cliente y conocimiento de la regulación local del mercado de los *headquartes* (Marciniak R. , 2017). Por tanto, la elección entre uno y otro modelo no es un tema vanal, por el contrario es una decisión estratégica (Sako, 2010) y de largo plazo (Marciniak R. , 2017).

El concepto original de CSC, donde una empresa decide establecer una división o subsidiaria para consolidar varios departamentos ha evolucionado a una organización que se crea para brindar servicios a varios clientes externos en una amplia variedad de formas, llamándosele a esta modalidad *Business Services* (Taylor, 2013) o *Global Business Services* (Cronin, 2013; Marciniak, 2014). Es por ello que, tal como lo señala György Bögel los modelos de CSC y *outsourcing* se solapan, ya que cuando los CSC resultan exitosos pasan a brindar servicios también a terceros, por lo cual la diferencia conceptual entre uno y otro sería que el CSC tiene un cliente interno cautivo, mientras que el proveedor de *outsourcing* tiene que competir en el mercado (Marciniak R. , 2017).

En esta lógica, algunos autores consideran que los CSC pueden operar como una unidad de negocios a través de un modelo de *outsourcing* interno (*insourcing*) o bien externo (*outsourcing*) (Affonso, 2015), a este último caso algunos le llaman *outsourced*



Shared Service Center (Marciniak, 2014). En la actualidad, más y más empresas concentran servicios en CSC internos y externos, por ello en la práctica también los proveedores internacionales, Accentur, Deloitte, KPMG, entre otros, ofrecen este tipo de servicios (Petrișor, 2016). Por lo cual, *outsourcing* sería tanto una alternativa a los CSC (Joha, 2006; Rothwell, 2011), así como una posible forma de implementación de estos (Pinho de Almeida, 2017), es así que los CSC tienen límites permeables y cambiantes (Hebert & Seal, 2011). Los CSC son entonces un modelo híbrido donde se trata de combinar los beneficios de la centralización y descentralización del control y recursos, y de los beneficios del *in-house* y *outsourcing* (Janssen M. a., 2004).

Lo anterior está alienado con las etapas de evolución de un CSC diseñado por Barbara Quinn, en las cuales el modelo básico es un centro de costo y en la medida que evoluciona pasa a ser una empresa independiente con el objetivo de generar ganancias brindando servicios como un proveedor más a múltiples clientes (Trindade Ramos, 2005).

Evolución de los modelos de Centros de Servicios Compartidos

Modelo	Básico	Marketplace	Marketplace Avanzado	Empresa Independiente
Características	Consolidación de transacciones y actividades de apoyo	Incluye el fortalecimiento de servicios especializados / consultoría	Cliente elige a su proveedor	Varias empresas clientes
	Economía de escala	Organización estructura su propia gobernanza	Suministro de servicios con traspaso de costos	El objetivo es el beneficio con la prestación de servicios
	Los costos de servicios son apropiados pero no son traspasados a los clientes internos	Costos totalmente traspasados a las unidades de negocios	Posibilidad de venta de servicios a clientes externos si la capacidad productiva es excedente	Actuación como empresa independiente
Objetivo	Reducir costos y estandarizar procesos de producción de los servicios	Reducir costos y mejorar calidad de los servicios	Ofrecer una mejor alternativa en costos y servicios	Generar ingresos y beneficios como una empresa de servicios
Forma de relacionamiento	Utilización obligatoria de los servicios por las unidades de negocio	Utilización voluntaria	Utilización voluntaria	Utilización voluntaria

Fuente: Barbara Quinn en Affonso (2015).



Asimismo, Janssen y Joha señalan que serían cuatro los niveles de madurez de un CSC. El primero, el tradicional, tiene diferentes funciones mediante unidades y estructura jerárquica; el segundo implica la utilización de uno o varios CSC; el tercero, incluye gerenciamiento y coordinación de los diferentes CSC pero sin la estructura tradicional jerárquica; y el último es aquel en el cual la empresa utiliza un CSC a través de *outsourcing* (Marciniak, 2016).

Una posible clasificación de los CSC supone considerar cuatro tipos: (i) *Hub* global descentralizado, que es un modelo muy utilizado en los mercados tradicionales como India y Filipinas; (ii) Local / Distribuido, consistente en múltiples centros asignados por país o grupo de países, cada uno con procesos y/o sistemas independientes descentralizados; (iii) *Hub & Spoke*, en donde el centro global realiza el procesamiento de las transacciones y los regionales se centran en actividades de mayor valor agregado, y; (iv) Regional, que consiste en centros ubicados estratégicamente en cada región para consolidar el procesamiento de transacciones abordando dinámicas organizativas, culturas, idiomas y regulaciones locales (Deloitte, 2011).

Los beneficios de la conformación de un CSC se basan en la posibilidad de concentrar y optimizar recursos, para generar ahorros y mejorar la competitividad de la compañía, de todas formas esto no implica que esten exentos de desafíos, siendo uno de sus principales los costos de coordinación (Knol, 2014; Richter, 2017), los que son parte también de los procesos de *offshoring* (Baldwin, 2016).

En relación al tipo de organización que los crea, es posible encontrar que la institución que les da origen pueda ser tanto una pública como una empresa privada. Las razones para hacerlo están basadas en reducir costos, pero no exclusivamente, otros motivos considerados son mejorar la calidad del servicio, aumentar los niveles de productividad, acceder a recursos como puede ser conocimiento, concentrarse en la innovación, mejorar la atención al cliente, centralizar el control, poder tener mejores indicadores de gestión, entre otros (Paagman, 2014).

En general, los CSC proveen servicios de *back office* en Tecnológicas de la Información (TI), contabilidad, finanzas, compras, marketing, recursos humanos, *call centers*, así como otros de mayor valor agregado, los que son medidos en su *performance* por indicadores específicos tales como costo por unidad, tiempo de entrega, calidad, entre otros (Petrișor, 2016).



En base al tipo de servicios que brindan, se ha distinguido entre los transaccionales, como *payroll* o procesar pagos, a los que se les ha llamado *accounting factories* (Miller, 1999) y los transformacionales o basados en conocimiento “*knowledge center*” (Marciniak, 2012) tales como desarrollo de aplicaciones de software, *business intelligence*, *risk management*, *procurement*, reportes externos, etc. (Goold, 2001; Carlsson, 2004; Marciniak, 2012). Los primeros tienen que ver con actividades o procesos relacionados con requerimientos administrativos de grandes cantidades, transacciones rutinarias y procesos estandarizados (Marciniak, 2012) que implican bajo riesgo financiero y que muestran alto potencial de automatización (Schulz, 2010). Por su parte, los basados en conocimiento, son un tipo de CSC, también llamados centros de excelencia que se especializan en actividades no rutinarias, en los cuales se requiere recursos humanos con habilidades y *expertise* específicos de carácter global (Deloitte, 2011), ya que son servicios diseñados principalmente para transformar a una empresa (Ulrich, 1995). En muchos casos, los CSC están evolucionando para transformarse en Centros de Excelencia para integrar nuevas funciones de mayor valor agregado, por ejemplo, analítica, automatización y robótica, lo cual hará que participen en niveles superiores de la cadena de valor, pasando a ser asesores y colaboradores de las empresas, de manera de apoyar la toma de decisiones y afrontar los cambios en el mercado (Gaffney, 2015) (Deloitte, 2015).

Específicamente se define a los Centros de Excelencia como una unidad de negocios que tiene una serie de capacidades que han sido explícitamente reconocidas por la empresa como una fuente de creación de valor, con la intención de que sean diseminadas en otras partes de la firma (Frost, 2002). Estos centros se basan en el conocimiento y experiencia del talento que disponen, además juegan importantes roles identificando problemas decisivos y buscando formas para su solución en el futuro, lo cual hacen en base a la creación de conocimiento en un ambiente de libertad. A diferencia de un CSC que crea valor a través de la reducción de costos, los Centros de Excelencia aspiran a explotar capacidades más que reducir costos. En la actualidad los Centros de Excelencia incluyen actividades más complejas y de mayor valor como I&D, ventas y marketing que son áreas más próximas al “*core business*” de la empresa. Asimismo, los recursos humanos pueden participar física o virtualmente, lo importante es que estén de manera permanente y no sean un mero proyecto (Marciniak, 2012).



Evolución de los modelos de Centros de Servicios Compartidos

	Centro de Servicios Compartidos	Centros de Excelencia
Foco	Transacciones de empleados	Prácticas de RR.HH. que transforman la empresa
Filosofía detrás del modelo	Centro de escala y modelo de producción industrial	Organización consultiva
Actividad de trabajo	Re-ingeniería y generación de economías de escala	Experiencia funcional centralizada para que pueda ser asignada a negocios
Naturaleza de los servicios	Basados en reglas	Basado en juicios
Factores de éxito	Reducción de costos; atención de los empleados más rápida y con mejor calidad	Las prácticas de RR.HH. ayudan a lograr los objetivos comerciales de manera innovadora y específica
Propuesta de valor	Bajos costos y alta eficiencia	Mejores resultados de negocios
Proceso de creación de valor	Enfocado en la optimización y la eficiencia, consolidación de activos y bajos costos de locación	Acceder a capacidades no disponibles de otra forma, con experiencia y habilidades de alto nivel
Criterio para elegir una locación	Costo es primario	Costo es secundario
Criterio para la selección de personal	Habilidades son prioritarias	Habilidades son prioritarias, costo es secundario
Estructura organizativa y gobernanza	Niveles de servicio, procedimientos de servicio al cliente y los costos se negocian directamente con clientes internos	Niveles de servicio y procedimientos de servicio al cliente se negocian entre jefes funcionales y clientes internos
Sistemas de medición	Cuantitativa	Evaluativa
Demanda de servicios	Continua	Esporádica

Fuente: elaboración propia con datos de Ulrich (1995) y Hogan & Volini (2011)

En base a lo cual podemos definir un CSC como un modelo de negocios de provisión (*sourcing*), y por tanto bajo el paraguas de servicios globales, en el cual se centralizan ciertas actividades o procesos de apoyo, sean estas transaccionales (CSC básico) o transformacionales con foco en el mercado global (Centros Globales de Excelencia), con el fin de lograr una mejora en la competitividad de la empresa, lo cual podrá ser realizado a través de una unidad de negocios de la organización que lo crea para brindarse servicios a si misma (*Captive Shared Service Center*) o bien por medio de la contratación de un proveedor independiente que brinda servicios en un mercado competitivo



(*Outsourced Shared Service Center*). Asimismo, estas actividades podrán ser realizadas a nivel interno en el mismo país (*inshore*) o como resultado de un proceso de deslocalización internacional (*offshore*).

Tipos de CSC

Según sea una organización de propiedad de la empresa que lo crea o no	Según el tipo de servicios que brinda	Según la ubicación, fuera o dentro del país que atiende	Según la cercanía (horaria, geográfica y cultural) de a la provisión de servicios
<i>Captive Shared Service Center</i>	CSC Básico	<i>Inshore</i>	<i>Nearshore</i>
<i>Outsourced Shared Service Center</i>	Centro de Excelencia	<i>Offshore</i>	<i>Farshore</i>

Fuente: elaboración propia



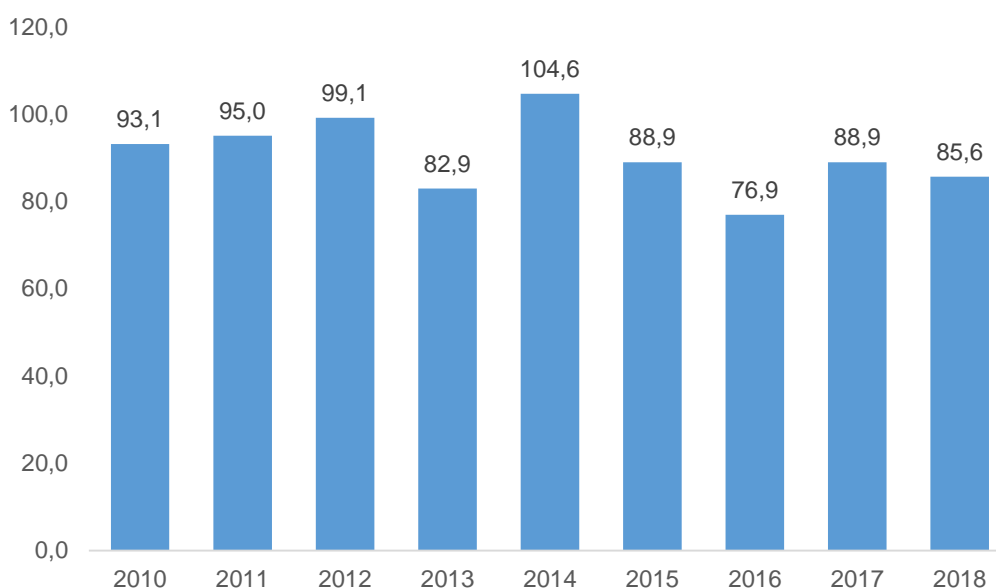
Tendencias Internacionales

Outsourcing / Offshoring

Actualmente, el mercado de *outsourcing* y *offshoring* está atravesando importantes transformaciones, impulsadas principalmente por la disrupción tecnológica que se materializa en la automatización, la inteligencia artificial y el *Big Data*, entre otros. Se verifica un paulatino corrimiento a la deslocalización de actividades cada vez más centrales para las empresas y una creciente búsqueda de innovación y de servicios de mayor valor agregado.

Hacia 2018, el mercado global de servicios subcontratados representó USD 85.600 millones, siendo el continente americano el que mayores aportes hizo a este valor mundial, seguido de los mercados europeos y del Medio Oriente (Statista, 2019).

Mercado global de *outsourcing* (2010-2018)

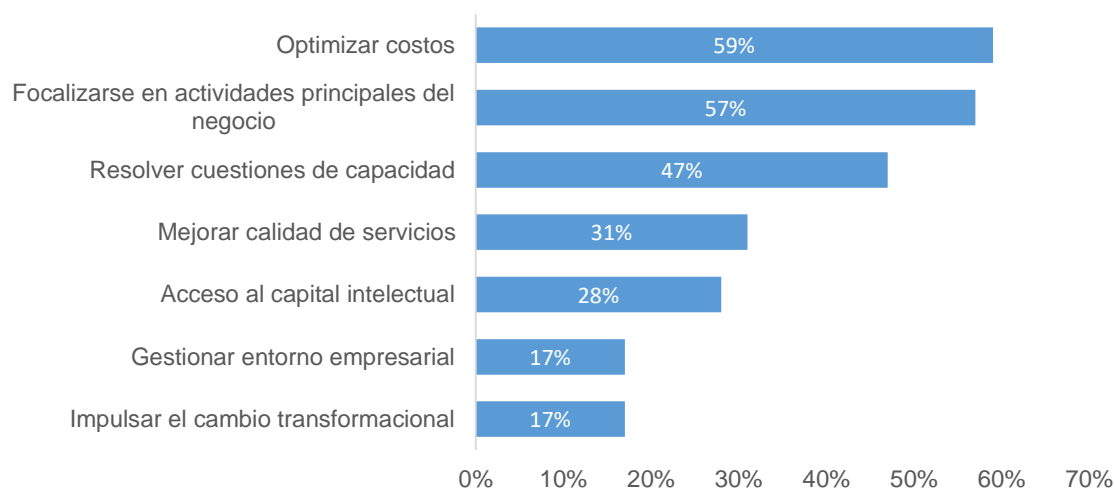


Fuente: elaboración propia con datos de Statista (2019).

Respecto a las motivaciones que llevan a las empresas a desarrollar actividades *outsourcing*, se mantiene la tradicional de optimizar los costos. Sin embargo, cada vez más se señalan otros factores como la necesidad de focalizarse en las actividades principales del negocio, mejorar la calidad de los servicios ofrecidos y acceder a recursos humanos capacitados (Deloitte, 2019).



Principales motivos para desarrollar actividades *outsourcing*



Fuente: elaboración propia con datos de Deloitte (2019).

Para los próximos años, de cara a 2020, se prevé una transformación respecto a los motivos para externalizar procesos. Es esperable que los factores de costos y de búsqueda de la eficiencia se vean matizados por la búsqueda de la innovación y del desarrollo de procesos de mayor valor agregado, de cara a una diferenciación de mercado. El *outsourcing* será utilizado por las empresas para ponerse a la vanguardia de la competencia, accediendo a los mejores talentos, capacidades y recursos, así como a nuevas redes y mercados (ISS, 2019).

Asimismo, cabe destacar que se esperan cambios respecto a las áreas de negocio susceptibles de *outsourcing* y *offshoring*. Concretamente, no bastará con la externalización de actividades no centrales para las empresas, sino que las empresas más experimentadas comenzarán a involucrar sus actividades centrales. Esta tendencia traerá nuevos retos organizacionales y volverá más complejas las relaciones comerciales, requiriendo las empresas de un alto grado de especialización para desarrollar soluciones exhaustivas y competitivas (ISS, 2019).

En materia de tendencias tecnológicas, destaca el crecimiento de la computación en la nube **cloud computing**, que permite a las compañías acceder a documentación, *software* y otros archivos sin tener que descargar ni instalar nada en sus computadoras, pudiendo acceder a estas plataformas vía internet. Este mercado generó aproximadamente USD 130.000 millones durante 2017 y entre ese año y 2018 aumentó un 21%, lo que hace prever una tendencia de crecimiento para los siguientes (Statista,



2019). Actualmente, más del 90% las empresas vinculadas al *offshoring* y *outsourcing* utiliza o considera utilizar servicios de computación en la nube (Deloitte, 2018).

El **Big Data** ha irrumpido en el mercado del *offshoring* y *outsourcing*, permitiéndole a las empresas tener acceso a un cúmulo de datos masivos listos para ser analizados. Esta herramienta procesa información relevante con el fin de mejorar las estrategias comerciales de manera de que estén más centradas en el cliente, siendo extremadamente útil para las compañías, reduciendo costos, tiempos y riesgos (Hexacta, 2018). Cada vez más las empresas de servicios están externalizando procesos analíticos basados en *Big Data*, particularmente en los segmentos de banca y seguros, logística y salud global (N-iX, 2019).

Un mercado que está mostrando un importante crecimiento en materia de *outsourcing* es el de **Data Analytics**, cuyo valor de mercado global se prevé que alcance los USD 5.900 millones hacia 2020. La aplicación del análisis de datos reporta una serie de beneficios a las compañías, como la toma de decisiones estratégicas, la eficiencia y la reducción de costos operativos, así como la mejora en el servicio al cliente, entre otros (Allied Market Research, 2019).

Uno de los tradicionales desafíos señalados por las empresas de *offshoring* y *outsourcing* está vinculado a la **seguridad cibernética**, siendo particularmente importante en las compañías de servicios financieros y de seguros. De hecho, un 95% de las compañías cuenta con algún tipo de medidas contra el riesgo cibernético y un 78% han desarrollado auditorías en búsqueda de problemas materiales de seguridad. La adopción de mecanismos de seguridad cibernética ha reducido los riesgos en las compañías, bajando, por ejemplo, de 22% a 15% el número de problemas de ciberseguridad descubiertos en auditorías, entre 2016 y 2018 (Deloitte, 2018).

La **automatización** también está tomando fuerza como tendencia en materia de *offshore* y *outsourcing*. Cada vez más empresas están usando tecnología para suplir actividades humanas rutinarias con programas informáticos, pudiendo optimizar la gestión de los recursos humanos a la vez que se desarrollan procesos más complejos y de mayor valor agregado. Plataformas como CRM e Intranets están en aumento, siendo herramientas para automatizar procesos como la asignación de tareas y el seguimiento con múltiples clientes diferentes (Guevara, 2018). Si bien los porcentajes de adopción de soluciones robóticas en las compañías prestadoras de servicios de *outsourcing* / *offshoring* varían en función de los distintos segmentos, varios de ellos ya



han superado el 80% del total de empresas con inversiones en RPA, como el de TI (87%) y el de servicios financieros (83%). Este último es, además, el que tiene una mayor tasa de satisfacción tras la introducción de robótica (81%), seguido del segmento de Recursos Humanos (78%) (Deloitte, 2018).

Por otra parte, se verifica una generalización de la aplicación de la **inteligencia artificial** (IA). De hecho, un reciente estudio develó que el 80% de las empresas de servicios se encuentra actualmente invirtiendo en algún tipo de inteligencia artificial. Además, un 30% de los empresarios planean realizar inversiones en IA hacia 2021 (Teradata, 2017).

Respecto a los mejores destinos para desarrollar actividades de *outsourcing* y *offshoring*, el *Tholons Services Globalization Country Index 2018*, señala en los primeros lugares a los tradicionales destinos de India (#1) y Filipinas (#2), siendo India el referente mundial en materia de TI y Filipinas en BPO (tras superar a India en ese segmento) (Buenaventura, 2019). También destaca la evolución de Estados Unidos, que pasó de la posición #16 en el *ranking 2017* a la #4 en 2018 (Tholons, 2018), lo cual es producto del interés de las principales proveedoras de servicios para aumentar su presencia “*onshore*”, llegando a tener Estados Unidos en 2017 el 52% de los centros de provisión de servicios, mientras que en 2012 representaban solo el 32% (Everest Group, 2018). Asimismo, en los primeros diez puestos del *ranking* aparecen tres países latinoamericanos: Brasil (#3), principal mercado de la región y uno de los más importantes del mundo; México (#5) y Colombia (#9), que ha escalado ocho posiciones desde el *ranking* anterior, lanzado en 2017. En los cincuenta mercados relevados, aparecen también Chile (#12), Argentina (#14), Perú (#20), Uruguay (#23), Costa Rica (#24), Panamá (#44), Puerto Rico (#50) y Guatemala (#50), así como dos caribeños: Jamaica (#41) y Bahamas (#50) (Tholons, 2018).



Posición de países seleccionados en el Tholons *Services Globalization Country Index* 2017 y 2018

	Posición Ranking 2017 (#)	Posición Ranking 2018 (#)	Variación de posición 2017-2018
India	1	1	0
Filipinas	2	3	+1
Brasil	4	3	+1
Estados Unidos	16	4	+12
México	5	5	0
Colombia	17	9	+8
Polonia	9	11	-2
Chile	7	12	-5
Argentina	13	14	+1
Perú	36	20	+16
Chequia	15	22	-7
Uruguay	23	23	0
Costa Rica	14	24	-10
Rumanía	32	28	+4
Jamaica	45	41	+4
Panamá	44	45	+1
Puerto Rico	47	50	-3
Bahamas	46	50	-4
Guatemala	40	50	-10

Fuente: elaboración propia con datos de Tholons (2018).

A nivel mundial, los principales mercados responden a los diferentes tipos de deslocalización. India y Filipinas son claros ejemplos de locaciones *offshore*, siendo ambos destinos con bajos costos operacionales y dominio del idioma inglés. Estados Unidos, por su parte, es un arquetipo de mercado *onshore*, en donde la deslocalización se realiza en el mismo país. Por otra parte, países como México, Polonia, Chequia y Costa Rica son ejemplos de destinos de *nearshore*, en donde las proximidades geográfica y cultural permite un mejor entendimiento de las necesidades de los clientes (A.T. Kearney, 2017). Desde los últimos años se está verificando una creciente tendencia a la subcontratación *nearshore*, en detrimento de los tradicionales mercados asiáticos, particularmente India, uno de los preferidos por las compañías estadounidenses y canadienses. De hecho, entre 2011 y 2016 los servicios *nearshore* pasaron de representar el 23% al 67% (Nearshore Technology, 2019). En este sentido, la deslocalización en América Latina se consolida como una tendencia emergente, principalmente por la demanda de servicios *nearshore* de Estados Unidos, atrayendo una serie de compañías líderes a nivel mundial, como Intel, Wipro, Citibank y American



Express, entre muchas otras, a invertir en centros de contacto, centros de entrega *offshore* y Centros de Servicios Compartidos.

En materia de las principales ciudades relevadas por Tholons para desarrollar actividades de *outsourcing* y *offshoring*, cuatro de las diez primeras se sitúan en India: Bangalore (#1), Bombay (#2), Delhi (#4) y Hyderabad (#5), una en Filipinas (Manila, #4), dos en Europa (Cracovia, #6 y Dublín, #7) y tres en América Latina (São Paulo, #8; Montevideo, #9 y; Buenos Aires #10). En las cien ciudades presentadas en el *ranking*, además de las latinoamericanas São Paulo, Montevideo y Buenos Aires, también se encuentran San José de Costa Rica (#14), Santiago de Chile (#20), Ciudad de México (#30), Curitiba (#33), Bogotá (#38), Río de Janeiro (#41), Monterrey (#42), Medellín (#50), Guadalajara (#53), Brasilia (#58), Lima (#65), Córdoba (#67), Campinas (#82), Valparaíso (#86), Recife (#88), Bucaramanga (#95), Cali (#99) y Querétaro (#100) (Tholons, 2018).

Posición de ciudades seleccionadas en el Tholons Services Globalization Country Index 2017 y 2018

		Posición Ranking 2017 (#)	Posición Ranking 2018 (#)	Variación de posición 2017- 2018
Bangalore	India	1	1	0
Bombay	India	2	3	-1
Delhi	India	3	4	-1
Hyderabad	India	5	5	0
Cracovia	Polonia	8	6	+2
São Paulo	Brasil	6	8	-2
Montevideo	Uruguay	21	9	+12
Buenos Aires	Argentina	10	10	0
San José	Costa Rica	14	14	0
Santiago	Chile	13	20	-7
Varsovia	Polonia	22	23	+1
Kolkata	India	28	25	+3
Ciudad de México	México	32	30	+2
Chandigarh	India	27	31	-4
Curitiba	Brasil	40	33	+7
Bogotá	Colombia	36	38	-2
Río de Janeiro	Brasil	63	41	+22
Monterrey	México	49	42	+7
Coimbatore	India	41	45	-4
Medellín	Colombia	50	50	0
Breslavia	Polonia	78	52	+26
Guadalajara	México	61	53	+8
Brasilia	Brasil	68	58	+10
Ahmedabad	India	37	60	-23
Lima	Perú	65	65	0



Córdoba	Argentina	81	67	+14
Bhubaneswar	India	60	69	-9
Thiruvananthapuram	India	76	79	-3
Campinas	Brasil	92	82	+10
Valparaíso	Chile	-	86	Incluida únicamente en 2018
Recife	Brasil	-	88	Incluida únicamente en 2018
Bucaramanga	Colombia	-	95	Incluida únicamente en 2018
Gdansk	Polonia	-	97	Incluida únicamente en 2018
Cali	Colombia	-	99	Incluida únicamente en 2018
Querétaro	México	-	100	Incluida únicamente en 2018

Fuente: elaboración propia con datos de Tholons (2018).

El **mercado latinoamericano** cuenta con cuatro impulsores principales que lo están catapultando a una primera plana a nivel internacional: (i) una estructura de precios rentable; (ii) habilidades idiomáticas en español, lo cual es clave para la atención de la población hispana en los Estados Unidos; (iii) proximidad horaria, y; (iv) oportunidades domésticas, donde las compañías globales pueden aprovechar su ubicación para satisfacer, asimismo, la demanda interna, particularmente en los mercados más grandes como Argentina y Brasil (Flatworld, 2019).

En síntesis, en los próximos años es esperable ver un mercado del *outsourcing* y *offshoring* potenciado por la introducción de la tecnología y la expansión de la automatización, lo que permitirá ofrecer servicios innovadores y de mayor valor agregado, permitiendo a las empresas la tercerización y deslocalización de cada vez más tareas centrales, teniendo un rol primordial las localizaciones *nearshore*, como América Latina y El Caribe, que cuentan con proximidad horaria, geográfica y cultural con los principales mercados de Europa y Estados Unidos.

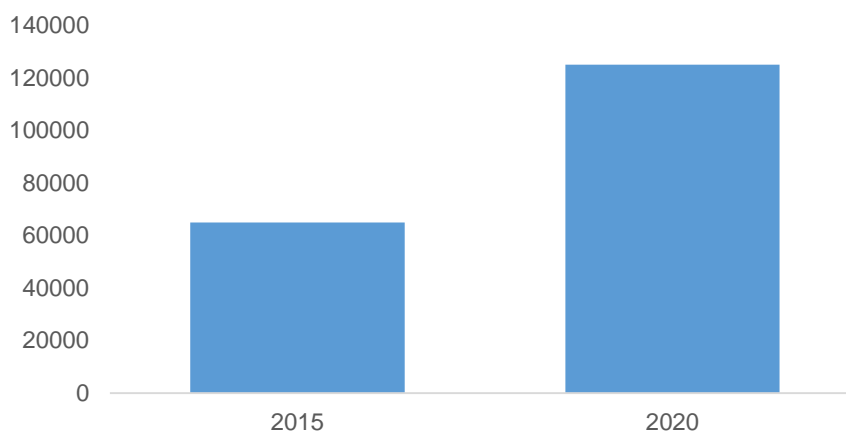


Centros de Servicios Compartidos

A nivel mundial, los Centros de Servicios Compartidos (CSC) arrojan mejores resultados año a año. Concretamente, hacia 2017 el 73% de las empresas relevadas en el *Global Shared Services Survey*¹ de Deloitte reportaron aumentos en la productividad de 5% o más, mientras que en 2015 lo habían hecho el 70% de ellas (Deloitte, 2017). Por su parte, un estudio realizado por PWC señala que, a nivel mundial, el 12% de las empresas que operan en CSC han tenido mejoras en su productividad superiores al 30%, tras la migración de funciones al centro (PWC, 2018).

En cifras, el mercado mundial de los SSC representó alrededor de USD 65.000 millones en 2015 y se espera que alcance los USD 125.500 millones hacia 2020, lo que se traduce en una expansión cercana al 40% en un plazo de cinco años, con una tasa de crecimiento anual promedio del 14,06%. Estas cifras responden a una preferencia de las compañías por los servicios compartidos como estrategia para lograr una estandarización de los procesos operativos, así como de una mejora en la calidad de los servicios (Technavio, 2016).

Valor total del mercado mundial de los SSC en 2016 y proyección a 2020 (en millones de USD)



Fuente: elaboración propia con datos de Technavio (2016)

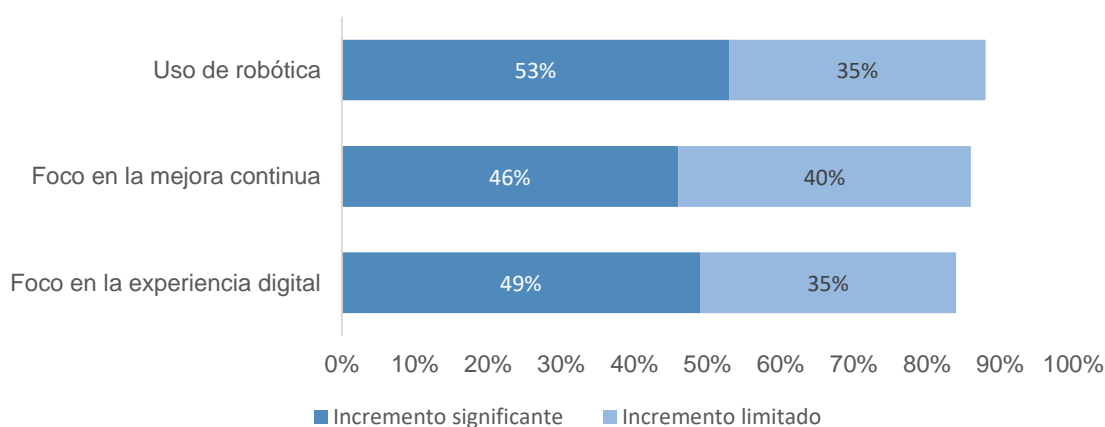
Si bien los procesos transaccionales siguen siendo los mayoritarios dentro de los CSC, se verifica una tendencia de corrimiento hacia actividades de mayor valor agregado. De

¹ Estudio bianual realizado por la consultora británica Deloitte basado en encuestas efectuadas a las principales organizaciones de servicios compartidos a nivel mundial. La edición 2017 consultó a más de 330 compañías, responsables de más de 1.100 CSC.

hecho, se ha duplicado y, en algunas experiencias triplicado, la adopción de procesos más complejos basados en el conocimiento (KPO)². En esta transformación está interviniendo la automatización de procesos robóticos (RPA)³, tecnología emergente que reduce el esfuerzo de tareas rutinarias, libera recursos para centrarse en tareas de mayor valor agregado, genera mejores datos para el análisis y la toma de decisiones y optimiza la gestión de los recursos humanos, permitiendo ofrecer servicios mejorados y más eficientes (Tata Consultancy Services, 2018).

La generación de servicios de mayor valor agregado en los Centros de Servicios Compartidos se encuentra alineada con una tendencia generalizada en el comercio internacional, en donde todas las cadenas globales de valor se están volviendo intensivas en conocimiento. Respecto a los servicios no tradicionales, esta tendencia es especialmente importante en los segmentos de TI, servicios profesionales y servicios de salud global (McKinsey Global Institute, 2019).

Futuros cambios en los SSC para los próximos 3-5 años (2019)⁴



Fuente: elaboración propia con datos de Deloitte (2019)

En la actualidad, aproximadamente un 45% de las compañías han incluido en sus CSC algún tipo de robot en la producción de servicios, y un 10% ya cuenta con más de cincuenta unidades de este tipo en funcionamiento. Con un 40% del total de centros de

² De hecho, la adopción de procesos más complejos, basados en el conocimiento, por parte de las empresas, se ha duplicado y, en algunos casos, triplicado, desde 2013 (Deloitte, 2017).

³ Según el estudio, el 8% de las organizaciones relevadas están aprovechando los beneficios de incluir RPA en sus procesos, mientras que un 26% está planeando o ejecutando un plan piloto y otro 24% ha iniciado la investigación inicial (Arias, 2017).

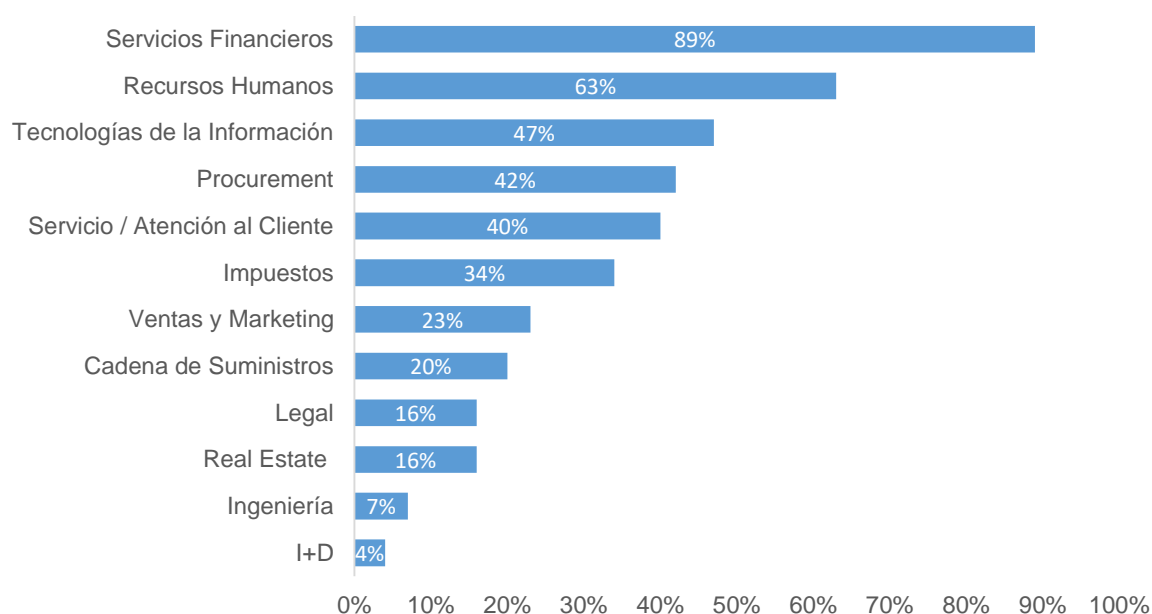
⁴ La consultora Deloitte realizó, a cerca de 400 de las principales empresas que operan CSC la interrogante: “¿Cómo espera que su organización cambie el uso de los Centros de Servicios Compartidos en los próximos 3 a 5 años?” (Deloitte, 2019).

servicios, los CSC son los que más incluyen a la automatización mediante procesos robóticos como parte de sus estrategias de crecimiento, seguidos por los centros de TI, con alrededor de 28% del total (SSON, 2019).

De cara a los próximos 3-5 años, las compañías que operan CSC esperan un mayor uso de la robótica (53% espera un incremento significativo y otro 35% aguarda por un incremento limitado), así como de la experiencia digital (49% y 35%, respectivamente) (Deloitte, 2019).

Dentro de las funciones desarrolladas en los CSC a nivel mundial, los servicios financieros son los preferidos (89% de las empresas relevadas), seguidos por la gestión de Recursos Humanos (63%), las Tecnologías de la Información (47%), *Procurement* (42%) y Servicio / Atención al Cliente (40%) (Deloitte, 2019).

Tipo de funciones desarrolladas por los CSC a nivel mundial (2019)



Fuente: elaboración propia con datos de Deloitte (2019)

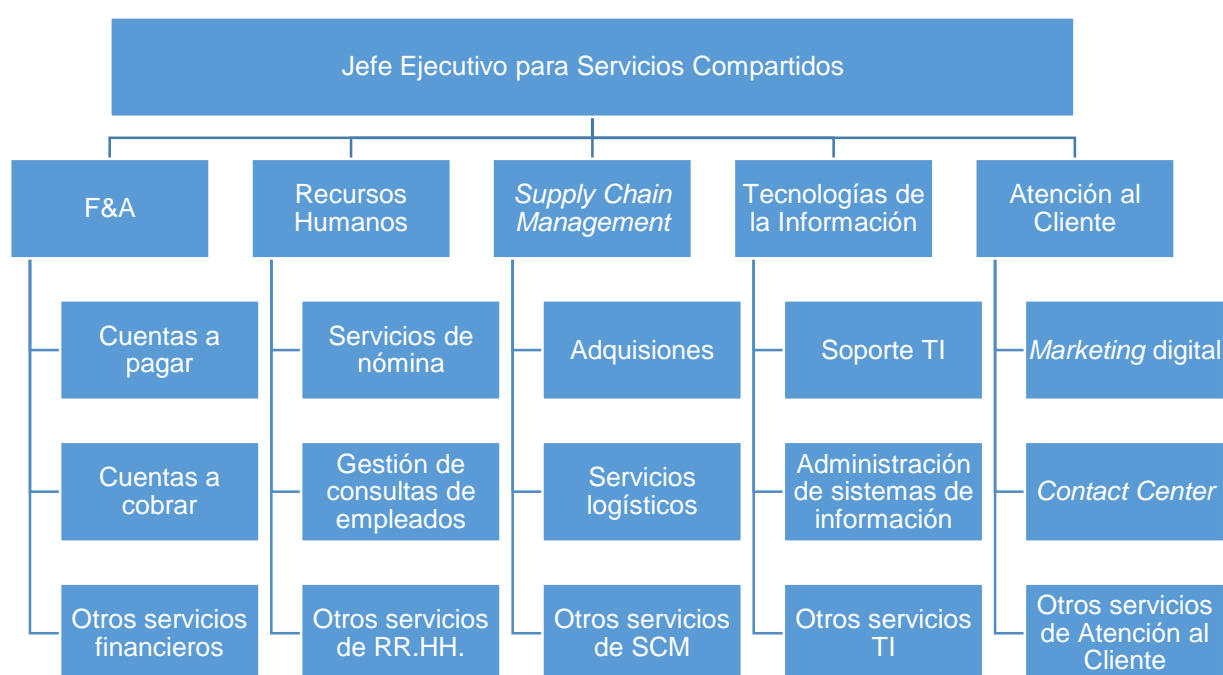
Además de la búsqueda de generar servicios con mayor valor agregado, los CSC están aumentando el número de funciones que desarrollan. La cantidad de CSC a nivel mundial que cuentan con más de tres funciones ha pasado de representar el 20% del total en 2013, a 31% en 2015 y a un 53% en 2017 (Deloitte, 2017). Esta tendencia está dada por un corrimiento entre un modelo de CSC especializado, con funciones diseminadas en distintos centros y sin coordinación entre sí, hacia CSC



multifuncionales, con una gobernanza unificada para las diversas funciones, que se traduce en un mejor rendimiento (Capgemini Consulting, 2017).

Los modelos de CSC multifuncionales apuntan a administrar diferentes funciones (como recursos humanos, finanzas, *marketing* y TI) en una sola unidad de negocios, ayudando a las organizaciones a reducir costos y mejorar el rendimiento del negocio. Administrativamente, tienden a una organización con una única dirección global sobre la totalidad de funciones desarrolladas en el centro (Technavio, 2016).

Modelo de estructura de un Centro de Servicios Compartidos multifuncional

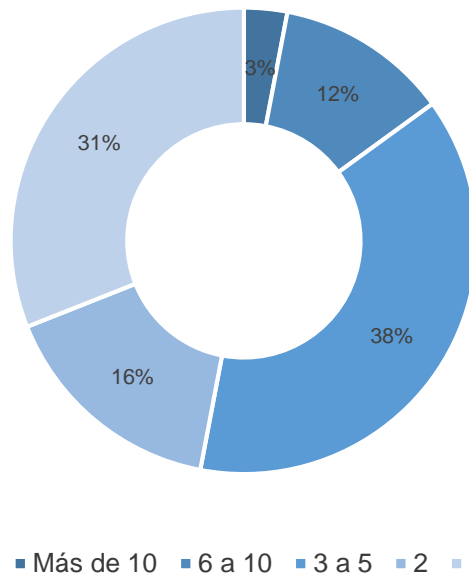


Fuente: Technavio (2016)

Frente a CSC cada vez más polifuncionales, el análisis de datos (*data analytics*) toma fuerza como tendencia. De hecho, la integración de funciones en un mismo CSC permite combinar un conjunto de datos, de manera de ofrecer perspectivas únicas y relevar tendencias dentro del negocio (PWC, 2018). Concretamente, se busca la transformación de datos no estructurados, recopilados de diversos canales en línea, en datos estructurados capaces de ofrecer información significativa. Mediante algunas herramientas, como el análisis predictivo, se estudian y procesan los datos para comprender el patrón de comportamiento de las empresas y de los consumidores (Technavio, 2016).



Cantidad de funciones desarrolladas por los CSC a nivel mundial (2017)

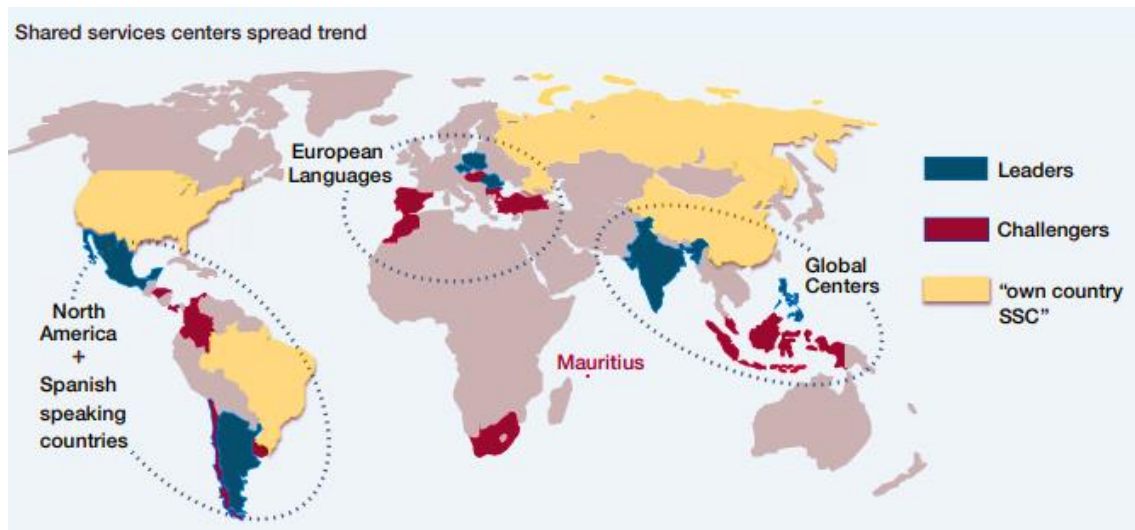


Fuente: elaboración propia con datos de Deloitte (2017)

Si bien el costo continúa siendo entre las empresas una de las principales prioridades a la hora de establecer o de reubicar un CSC, cada vez más las organizaciones enfatizan en la proximidad a los mercados de destino y/o a la sede empresarial. Actualmente los destinos preferidos son India, Polonia, Filipinas, Malasia y Costa Rica, y en los próximos 3-5 años se sumarán a esta lista Estados Unidos, México, la República Popular China, España y Colombia (Deloitte, 2019). Cabe destacar, no obstante, que a medida que los CSC adoptan una mayor automatización, la localización física del centro se volvería menos importante (PWC, 2018).



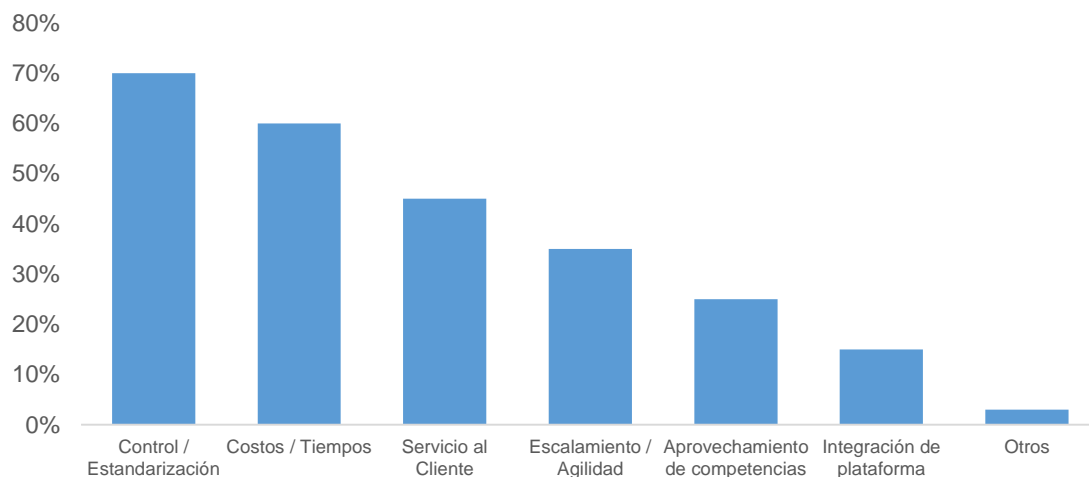
Tendencias de distribución de CSC a nivel mundial (2017)



Fuente: Capgemini Consulting (2017)

En la actualidad, los beneficios generados por los CSC son cada vez menos medidos en relación a las reducciones de costos y de tiempos. En su lugar, son medidos en términos de control y estandarización, servicio al cliente y agilidad. De hecho, la optimización del servicio al cliente se ha vuelto cada vez más importante, con un 45% de empresas sectoriales señalándolo como un beneficio clave (SSON, 2019).

Beneficios más importantes ofrecidos por los CSC⁵

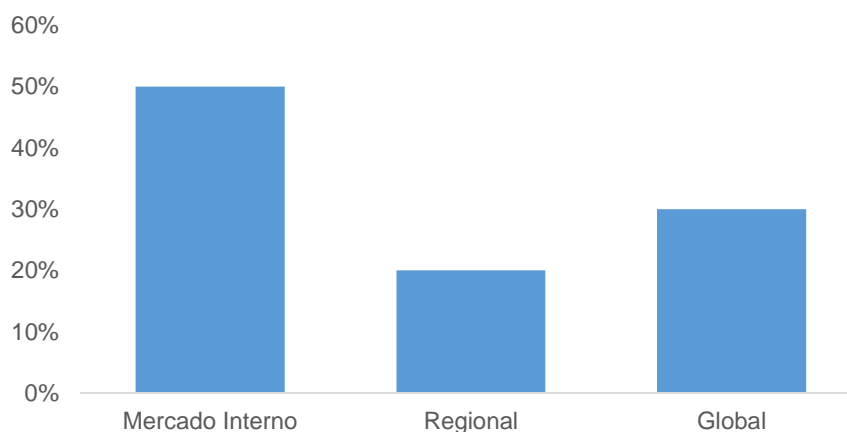


Fuente: elaboración propia con datos de SSON (2019)

⁵ Estos resultados son ofrecidos por SSON a raíz de una encuesta realizada a las compañías más relevantes que operan CCS. Concretamente, se está respondiendo a la interrogante: "¿Cuál es el beneficio más importante de los Servicios Compartidos para su empresa?" (SSON, 2019).

Respecto a los mercados cubiertos por los CSC, aproximadamente la mitad se orienta a la satisfacción del mercado interno, seguido por los de vocación global con aproximadamente el 30% del total (SSON, 2019).

Mercados cubiertos por CSC a nivel mundial (2019)



Fuente: elaboración propia con datos de SSON (2019)

El nivel de maduración actual de los CSC abre la puerta a una nueva generación de centros, los llamados Servicios Globales de Negocios (*Global Business Services*). Estos son considerados la evolución conjunta de los Centros de Servicios Compartidos y del *Business Process Outsourcing*, ambos enfocados en la optimización de la eficiencia de los procesos y en la reducción de costos (EY, 2019).

Los modelos de SGN son multifuncionales en su alcance⁶ y trascienden los estilos tradicionales de una organización, dando como resultado una integración significativa en funciones como finanzas, RR.HH., TI y servicio al cliente, entre otras. Además, los modelos SGN ofrecen a las empresas acceso al *expertise* y a las capacidades de todo el mundo. De hecho, si bien las primeras formas de *outsourcing* y *offshoring* pueden haber comenzado a operar en una región puntual, las organizaciones SGN se caracterizan por su extensión global, en términos de sus sistemas de distribución y de sus clientes (Wirtz, Tuzovic, & Ehret, 2015).

⁶ Se considera que los modelos GBS cuentan con cuatro “multis” que definen sus características esenciales: multifunción, multiregión, multifuente y multinegocio (Wirtz, Tuzovic, & Ehret, 2015).

La evolución de CSC a SNG, tras recorrer un proceso de maduración del centro, permite mucho más que reducir costos y mejorar la eficiencia de los procesos, incluyendo agilidad, enfoque e innovación en el servicio (Wirtz, Tuzovic, & Ehret, 2015).

Diferencias entre los Centros de Servicios Compartidos y los Servicios de Negocios Globales

	Centros de Servicios Compartidos	Servicios de Negocios Globales
Objetivo	Reducción de costos y mayor eficiencia	Reducción de costos y mayor eficiencia, agilidad, innovación y enfoque en el servicio
Alcance funcional	Componentes transaccionales de los procesos	Perspectiva de procesos de principio a fin. Múltiples funciones generales y administrativas
Oportunidades de empleo	Limitadas, de acuerdo al tamaño	Muchas oportunidades de desarrollo de carrera, es una reserva de talento para la organización en general
Modelo de servicio	Comúnmente solo hay un único modelo de servicio	Maneja múltiples modelos de servicios que optimiza el portafolio de productos
Efectividad	Procesos estandarizados, pero limitados al alcance de la organización	Altamente enfocados en la consecución de la eficiencia entre los procesos
Ahorro de costos	20% a 50% de ahorro en costos en procesos	Ahorro en costos optimizados entre todos los procesos dentro del alcance, resultando en mayores ahorros
Innovación	Limitada	Enfocada a la relación entre procesos, lo cual conlleva muchos beneficios y en el desarrollo de nuevos servicios
Fusiones y adquisiciones	Dependiendo de la madurez del centro, podría generar sinergias entre procesos	Es posible conseguir un alto nivel de sinergias y la velocidad de integración aumenta

Fuente: elaboración propia con datos de KPMG citados en Zamorano Vázquez (2014).

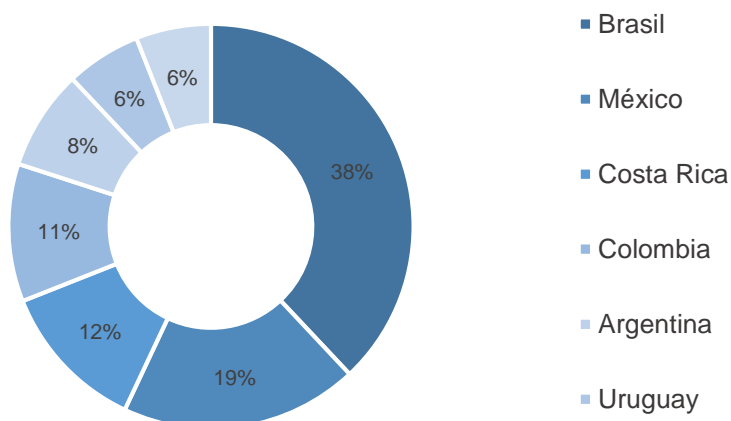
En **América Latina**, el crecimiento de los CSC comenzó a despegar desde el 2010, impulsado por el desarrollo de Colombia, México y Costa Rica. Ya en ese año la región contaba con 109 centros, casi el doble del número en 2007⁷ (Zamorano Velásquez, 2014). Hacia 2016, São Paulo, Ciudad de México, Bogotá, San José de Costa Rica, Montevideo y Buenos Aires aparecen como las principales ciudades con CSC de la

⁷ Durante ese período (2007-2010), uno de los crecimientos más importantes se dio en Colombia, que pasó de 3 a 19 centros, consolidándose como un referente regional (Zamorano Velásquez, 2014).



región (Universidad de los Andes, 2019). En la actualidad, la región⁸ cuenta con aproximadamente 500 CSC, con un crecimiento del 3% entre 2016 y 2017. Casi siete de cada diez centros se sitúan en Brasil, México y/o Costa Rica (SSON Analytics, 2017).

Cantidad de Centros de Servicios Compartidos en Latinoamérica, por economías (2017)



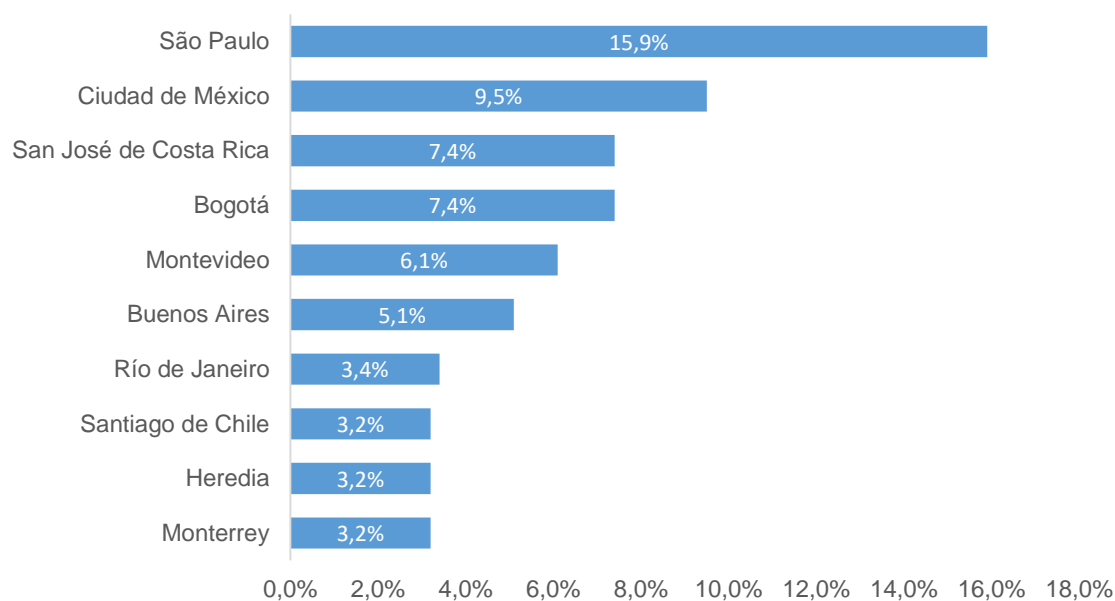
Fuente: elaboración propia con datos de SSON Analytics (2017)

A nivel de ciudades, alrededor de 64,4% del total de centros latinoamericanos, se ubican en las diez principales locaciones. Brasil cuenta con dos de estas ciudades (São Paulo, 15,9% del total de CSC regionales, y Río de Janeiro, 3,4%), así como México (Ciudad de México, 9,4%, y Monterrey, 3,2%), y Costa Rica (San José, 3,4%, y Heredia, 3,2%). También figuran en el top diez: Bogotá (7,4%), Montevideo (6,1%), Buenos Aires (5,1%), y Santiago de Chile (3,2%) (SSON Analytics, 2017).

⁸ El informe realizado por SSON Analytics (2017) relevó los CSC de las siguientes economías regionales: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, México, Panamá, Uruguay y la República Bolivariana de Venezuela (SSON Analytics, 2017).



Top 10 de ciudades latinoamericanas con mayor cantidad de CSC (2017)



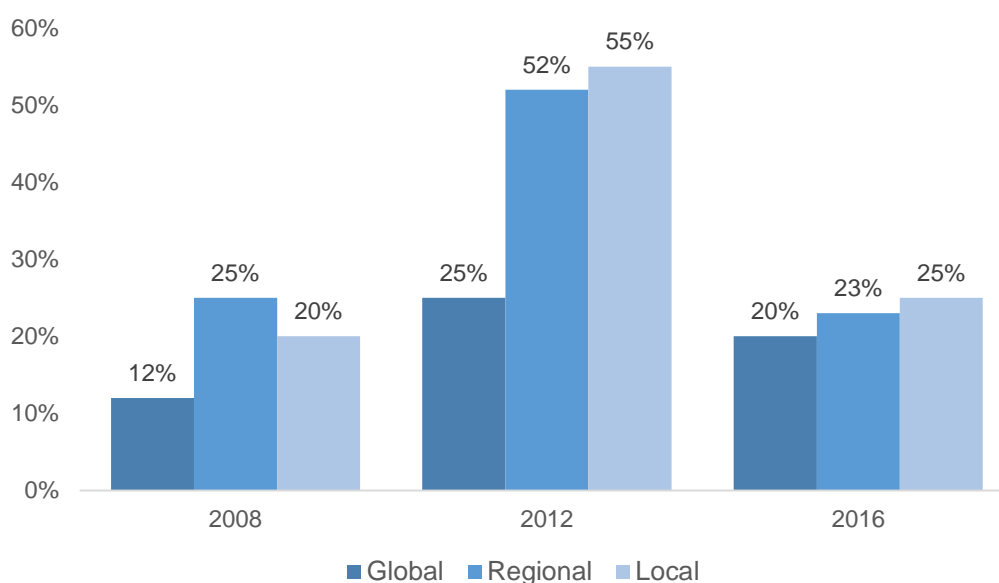
Fuente: elaboración propia con datos de SSON Analytics (2017)

Los CSC latinoamericanos se presentan con una vocación mayoritariamente regional, con un 55% del total de centros brindando servicios a mercados de América Latina y el Caribe. Algunos Estados, que cuentan con un amplio mercado interno, también presentan un número importante de CSC de actividad exclusivamente nacional, como Colombia, con un 39% del total de centros⁹. Aprovechando las ventajas geográficas de la región, que cuenta con una cercanía horaria a los mercados europeos y a Estados Unidos, un 20% de los CSC operan a nivel global (EY, 2016).

⁹ A nivel latinoamericano un 25% del total de CSC se dedican a prestar servicios exclusivamente en los Estados donde se ubican (EY, 2016).



Cobertura geográfica de los CSC latinoamericanos (2008-2016)



Fuente: elaboración propia con datos de EY (2016).

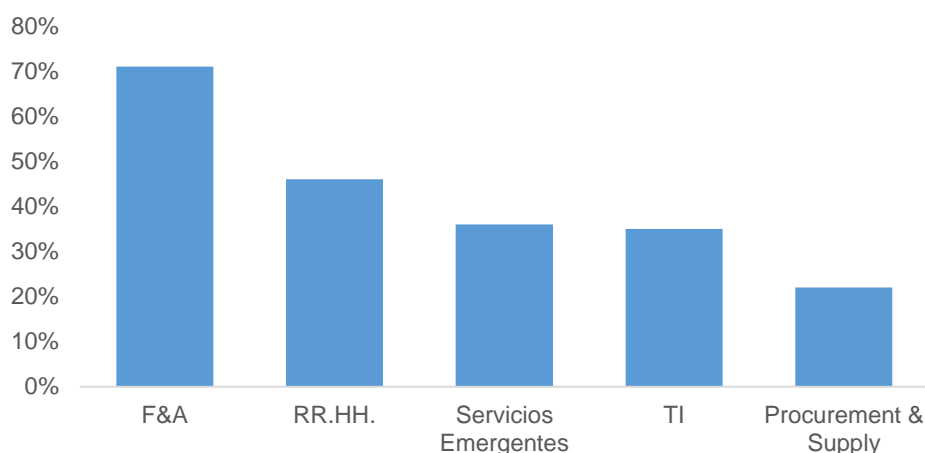
A escala latinoamericana, se verifican mayoritariamente las mismas macro-tendencias que guían el desarrollo de los CSC a nivel mundial. De hecho, un 64% de los centros está expandiendo la cantidad de funciones que brindan, siendo considerado el aspecto de desarrollo estratégico más importante. Además, se verifica una creciente tendencia hacia la automatización, que es especialmente importante en el sector de TI, en donde un 62% de los CSC está aumentando la presencia de RPA en sus procesos (EY, 2016).

Sin embargo, a la hora de decidir una locación para ubicar un CSC, en América Latina los costos son mencionados como el segundo motivo más importante por los empresarios. A la cabeza de los factores se encuentra la proximidad geográfica a los mercados de operaciones, lo que actúa como un diferencial para los mercados regionales (Deloitte, 2015).

Las funciones más desarrolladas en los SSC regionales son lideradas por F&A (presente en el 71% del total de centros), seguidas por Recursos Humanos (46%), Otros Servicios Emergentes (36%), TI (35%) y *Procurement & Supply*. Entre los servicios emergentes ofrecidos por los CSC destacan Operaciones (15% del total de servicios emergentes), Servicio al Cliente (15%), Administración (15%), Logística (11%) y LPO (11%) (SSON Analytics, 2017).



Funciones desarrolladas en los CSC de Latinoamérica (2017)



Fuente: elaboración propia con datos de SSON Analytics (2017)

En resumen, es esperable que, tanto a nivel latinoamericano como mundial, los Centros de Servicios Compartidos, en los próximos años, evolucionen hacia entidades capaces de gestionar mayores funciones, mostrando un corrimiento hacia actividades de mayor valor agregado apoyadas en los servicios basados en conocimiento y con foco en el mercado global a través de los Centros Globales de Excelencia (CGE). A su vez, la creciente automatización permitirá gestionar mejor los recursos humanos y materiales, brindando así servicios más eficientes. Por último, una mayor cercanía a los mercados de destino se fortalece por encima del factor costos a la hora de ubicar un CSC, aunque podría ser matizado a largo plazo, cuando la presencia de la automatización se generalice.



Casos de estudio

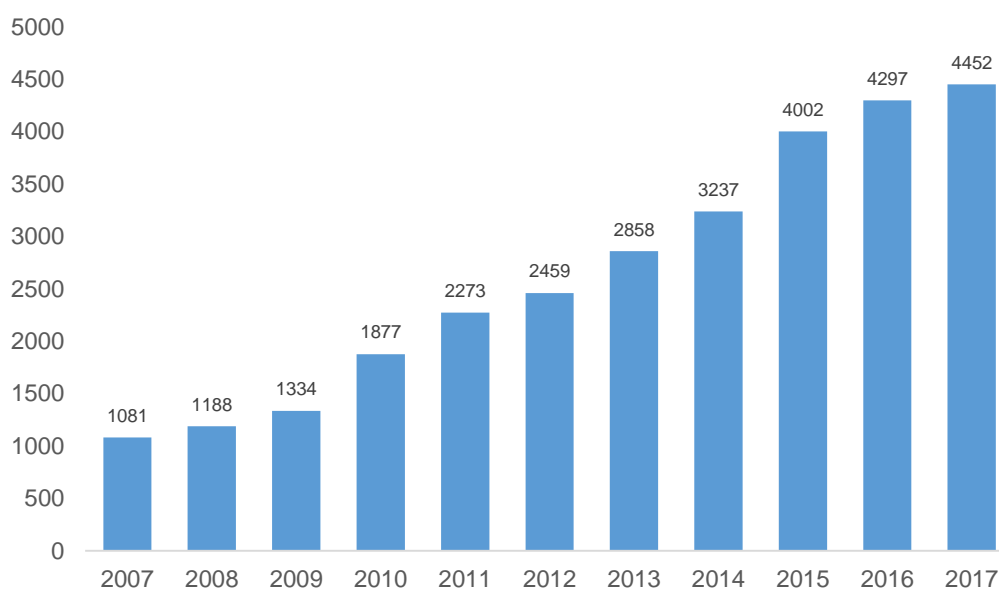
Costa Rica

Costa Rica cuenta con unas exportaciones totales de servicios no tradicionales, hacia 2017, de USD 4.452 millones (UNCTAD, 2019). Las mismas presentan una tasa de crecimiento de 15,21% durante el decenio 2007-2017, con una expansión ininterrumpida y alcanzando valores históricos. En la actualidad, el comercio de servicios representa alrededor del 21,65% del PIB nacional costarricense (Banco Mundial, 2019).

El país se ubica como el séptimo mayor exportador de servicios de América Latina y el Caribe (detrás de Brasil, México, Argentina, Panamá, Cuba y Chile), y el segundo de Centroamérica (Organización Mundial del Comercio, 2018).

En la actualidad, Costa Rica cuenta con 142 empresas realizando exportaciones de servicios, que emplean a más de 46.400 personas (PROCOMER, 2019). Las exportaciones de servicios representan el 46% del total de la economía, lo que posiciona al país por encima del promedio de la OCDE (27%).

Exportaciones de Otros Servicios de Costa Rica (2007-2017, en millones de USD)



Fuente: elaboración propia con datos de UNCTADStat (2019). Refiere al indicador “otros servicios” (servicios comerciales menos transporte, turismo y servicios asociados a bienes)

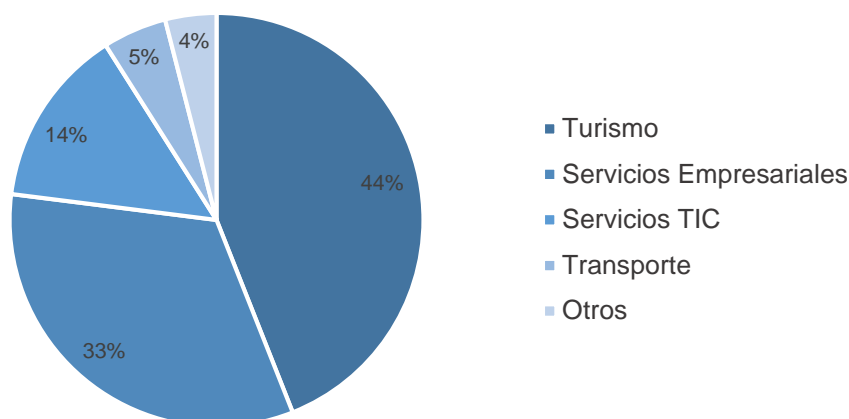


En la región, el crecimiento en las exportaciones de servicios más notables se ha dado los últimos años en Costa Rica, Panamá y la República Dominicana, particularmente en los segmentos de centros de contacto, pero también en servicios comerciales más sofisticados (como los legales o los contables, entre otros). En Costa Rica, además, el crecimiento incluye centros de investigación y desarrollo (CEPAL, 2018).

Los servicios no tradicionales son el segundo sector que más IED recibe Costa Rica, con aproximadamente un 30% del total, superado únicamente por el sector manufacturero (particularmente en la producción de dispositivos médicos y de TI), con un valor de USD 789 millones durante 2016 (sobre un total de USD 2.681 millones) (Oficina Económica y Comercial de España en Panamá, 2018).

En la actualidad, el 51% de las exportaciones de servicios costarricenses se corresponden con segmentos de servicios no-tradicionales, destacando los servicios empresariales (33% del total) y telecomunicación e informática (14%) (PROCOMER, 2019).

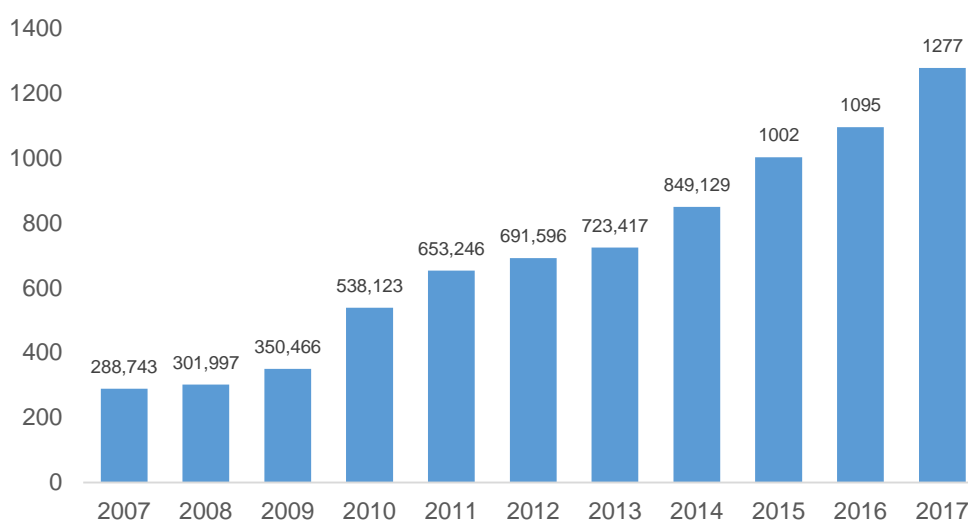
Composición de las exportaciones de servicios de Costa Rica, por subsectores (2018)



Fuente: elaboración propia con datos de PROCOMER (2019)

En materia de servicios TIC, las exportaciones costarricenses han mostrado una notable expansión en el último decenio, que no fue afectado ni siquiera por la crisis de 2009, pasando de USD 288 millones en 2007, a 1.277 millones en 2017, con una tasa de crecimiento anual promedio de 16,03% (Banco Mundial, 2019).

Exportaciones de servicios TIC de Costa Rica (2007-2017, en millones de USD)



Fuente: elaboración propia con datos de Banco Mundial (2019).

Las exportaciones de servicios empresariales de Costa Rica superan a las demás economías centroamericanas, y, además, el país ha logrado escalamientos en la cadena de valor mediante la prestación de servicios de creciente complejidad (CEPAL, 2018).

La mayoría de las exportaciones de servicios de Costa Rica son realizadas desde las Zonas Francas del país¹⁰. De hecho, el 72% de las exportaciones de servicios de alto valor agregado en 2017 se originaron en las once zonas francas situadas en Alajuela, Calle Blancos, Cartago, Heredia, Limón y San José (Asociación de Zonas Francas de las Américas, 2017).

Costa Rica es considerada por A.T. Kearney como el 31^{er} mejor destino del mundo para la deslocalización de servicios, tras escalar doce posiciones respecto a la edición anterior del *ranking* (A.T. Kearney, 2017). La consultora Tholons, por su parte, sitúa al país centroamericano en la posición #24 dentro de los mejores destinos para el *outsourcing*. Asimismo, San José de Costa Rica se posiciona como la 14^{va} mejor ciudad a nivel mundial para deslocalizar actividades y la 4^{ta} mejor de Latinoamérica, únicamente detrás de São Paulo, Montevideo y Buenos Aires (Tholons, 2018).

¹⁰ Asimismo, el 52% del total de las compañías instaladas en Zonas Francas de Costa Rica se dedican a la producción de servicios (Asociación de Zonas Francas de las Américas, 2017).



Costa Rica se posiciona como la economía número #55 de las 140 relevadas por el *Global Competitiveness Report* del WEF. Analizando los pilares que integran el *ranking*, las mejores posiciones relativas se encuentran en salud (#13), habilidades (#44), instituciones (#44), mercado de productos (#46) y capacidad de innovación (#55) (World Economic Forum, 2018). A nivel de las dimensiones que integran los pilares relevados por el WEF, Costa Rica muestra los mejores desempeños relativos en: inflación (#1), incidencia del terrorismo (#1), suscripciones a telefonía celular (#3), libertad de prensa (#10), esperanza de vida (#12) y facilidad de acceso a recursos humanos cualificados (#19) (World Economic Forum, 2018).

Principales estrategias de política pública

(i) Zonas Francas: el régimen de Zonas Francas permite a las empresas de ciertos sectores económicos elegibles (en los que se incluyen los servicios de exportación y las actividades de investigación y desarrollo, entre otros) una exención de aranceles y del impuesto del valor agregado, así como de impuestos municipales indefinidamente. Además, permite una exención total del impuesto de la renta por ocho años desde la instalación de la empresa, que se extiende cuatro años más para las inversiones localizadas fuera de San José y que puede, en cualquier caso, prorrogarse indefinidamente si se realizan reinversiones sucesivas (CEPAL, 2018).

El sector servicios es el que representa una mayor proporción del Beneficio País Neto (BPN) generado en las Zonas Francas costarricenses, con una participación del 47% del total.

Asimismo, las compañías de servicios radicadas en ellas son las que generan mayor cantidad de puestos de trabajo directos, con un 53% del total de empleos en zonas francas. Los salarios de empresas de servicios ubicadas en Zonas Francas son los mejores remunerados del total de compañías ubicadas en ellas¹¹. En promedio, los trabajadores perciben alrededor de USD 23.100 (Asociación de Zonas Francas de las Américas, 2017).

¹¹ Cabe destacar que, a nivel general, el salario promedio percibido por trabajadores de las compañías radicadas en Zonas Francas es igual a 1,8 veces el salario promedio nacional (CEPAL, 2018).

(ii) Atracción de IED: además de la Ley de Zonas Francas, desde el Estado se ha impulsado la negociación de Acuerdos Bilaterales de Inversión¹², así como incluir capítulos destinados a la inversión en los Acuerdos de Libre Comercio¹³ y establecer metas específicas sobre IED en el Plan Nacional de Desarrollo de los diferentes gobiernos, focalizados en sectores específicos (Gómez, Zolezzi, & Monge, 2018), entre los cuales está el de servicios globales.

(iii) Acuerdos de Libre Comercio: Costa Rica cuenta con una amplia red de acuerdos de liberalización comercial, entre los que se incluyen: México, República Popular China, CARICOM y Centroamérica, República Dominicana y Estados Unidos (CAFTA-DR), entre otros. En estas plataformas se incluyen apartados sobre comercio transfronterizo de servicios, telecomunicaciones, servicios financieros y sobre entrada temporal de personas de negocios (Gómez, Zolezzi, & Monge, 2018).

(iv) Actualización de contenidos en cursos técnicos y universitarios: desde la Agencia de Promoción de Inversiones (CINDE) se han realizado una serie de esfuerzos orientados hacia la reducción de la brecha existente entre la formación académica y los requerimientos empresariales. Para ello, se han generado vínculos entre la Agencia y representantes del área de recursos humanos de empresas multinacionales radicadas en el país. De estos contactos surgieron nuevos planes de estudio y nuevas carreras ajustadas a los requerimientos del mercado laboral, así como la generación de áreas académicas mixtas, por ejemplo, la Cátedra Conjunta Copal Amba – Procter & Gamble (Gómez, Zolezzi, & Monge, 2018).

¹² Actualmente, Costa Rica cuenta con Acuerdos Bilaterales de Inversión en vigor con: Alemania, Francia, España, Canadá, Chile, República Checa, Argentina, Venezuela, Paraguay, Países Bajos, República de Corea, Suiza, China Taipéi, Qatar y República Popular China. Además, Costa Rica negoció acuerdos con Reino Unido, El Salvador, Finlandia, Ecuador, Bélgica, Luxemburgo, Bolivia y Emiratos Árabes Unidos. Por último, Costa Rica suscribió el Tratado sobre Inversión y Comercio de Servicios junto a Nicaragua, Honduras, Guatemala y El Salvador (Gómez, Zolezzi, & Monge, 2018).

¹³ Los Tratados de Libre Comercio en vigencia con México, Chile, República Dominicana, Canadá, CARICOM, Panamá, CAFTA-DR, República Popular China, Perú, Singapur, Unión Europea, Colombia, AELC y República de Corea, incluyeron capítulos relativos a inversión (Gómez, Zolezzi, & Monge, 2018).

Centros de Servicios Compartidos

Los Centros de Servicios Compartidos han evolucionado a pasos agigantados durante los últimos años, mostrando un gran dinamismo, potenciado por una mayor apertura del país, una profesionalización de su talento y por contar con condiciones para la instalación de empresas bajo el régimen de Zona Franca. Esta evolución ha permitido a Costa Rica pasar de la exportación de funciones transaccionales a procesos multidimensionales sofisticados, entre los que se incluyen ingeniería y diseño, desarrollo de *software* y tecnología de la información y análisis financiero, entre otros (Zamora, 2018).

En el caso costarricense, los CSC iniciaron como una estrategia de las grandes compañías para reducir los costos de procesar actividades transaccionales de *back office*, inicialmente como operaciones de *outsourcing*, en centros especializados en una sola función y con procesos de bajo valor agregado. En la actualidad, la mayoría de los CSC desempeñan un rol diferente, siendo sus dueños las propias casas matrices de las corporaciones con visibilidad del “*end to end*” de los procesos, y las funciones que migran hacia los Servicios Compartidos reportan directamente a un *general manager* en Costa Rica. Muchos de estos CSC son líderes en iniciativas corporativas en materia de automatización, implementación de nuevos sistemas de TI y *analytics*, robótica e inteligencia artificial, entre otras (Zamora, 2018).

El desarrollo de los CSC llevó a la consideración de Costa Rica, por parte de las principales consultoras globales, como una locación madura y probada, contando con centros multifunción de clase mundial, que prestan servicios de alto valor agregado con cobertura regional y mundial. La penetración en el país de la inteligencia artificial está potenciando actualmente la eficiencia de los procesos, y reduciendo el costo de las operaciones, al trasladar recursos de gestiones transaccionales y manuales hacia trabajos analíticos de mayor valor agregado. Hacia 2018, el 30% de las compañías del sector servicios costarricense había introducido RPA en sus procesos (Garza, 2018).

En la actualidad, Costa Rica cuenta con varias decenas de Centros de Servicios Compartidos repartidos entre San José y las Provincias de Heredia, Cartago y Alajuela. En los últimos años se ha visto un incremento en la instalación de CSC por parte de compañías de los sectores salud, biotecnología, farmacia y *retail*, mayoritariamente europeas y estadounidenses tales como Bayer, Medtronic, Roche y Eurofins, entre otras (Zamora, 2018).



Centros de Servicios Compartidos en Costa Rica (2018)

Empresa	Año de instalación	Empresa	Año de instalación
GlaxoSmithKline	1990	WmWare	2012
Equifax	1995	Carlson Wagonlite	2013
Western Union	1998	Kimberly-Clark	2013
Procter & Gamble	1999	Pfizer	2013
Align Technologies	2001	World Vision	2013
Fiserv	2004	Zoetis	2013
Accenture	2005	Aspen Pharma	2014
APL	2005	Bacardi	2014
Baxter Americas	2005	Bosch	2014
DHL	2005	Brighstar	2014
Dole SS	2005	Cargill Business Services	2014
Intel SS	2005	Construction Link	2014
British American Tobacco	2007	World Fuel Services	2014
Hellmann Logistic	2007	Bimbo Costa Rica Global Services	2015
Citi Business Services	2008	Bombardier	2015
Experian	2008	Evonik	2015
Lion Resources (Publicis)	2008	Getinge	2015
Emerson SS	2009	Ingram Micro	2015
Inter-American Development Bank	2009	Mondelez	2015
McKinsey & Co. Support Services	2009	Siemens	2015
Aliaxis	2010	3M	2016
Amway	2010	HB Fuller	2018
Curtiss Wright	2010	Medtronic	2018
National Instruments	2010	Roche	2018
Bridgestone	2011	Smith & Nephew	2018
Ernst & Young	2011	Swarovski	2018
Thompson Reuters	2011	Eurofins	2018
ThermoFisher Scientific	2011	Bayer	2018
Walmart GSS	2011		

Fuente: elaboración propia con datos de CINDE (2019)

Dentro de las ventajas competitivas de Costa Rica en materia de CSC, se incluyen: (i) trayectoria comprobada que ha evolucionado con empresas líderes desarrollando una gran variedad de procesos; (ii) localización geográfica estratégica, con proximidad horaria y cultural a los mercados de Europa y de Estados Unidos; (iii) clima de negocios



seguro; (iv) recursos humanos altamente capacitados, con dominio de varios idiomas, con conocimiento de nuevas tecnologías y adaptabilidad ante la innovación (Zamora, 2018), así como la imagen país en base al turismo, lo cual ha logrado un importante grado de confianza y conocimiento del mercado por los tomadores de decisión del principal demandante de este tipo de servicios, esto es Estados Unidos (Peña Capobianco, 2015).

La ubicación geográfica de Costa Rica es un factor muy importante para el comercio de servicios del país, siendo Estados Unidos el principal destino de las mismas, con alrededor del 60% del total. Asimismo, el siguiente grupo de mercados más importantes se encuentra en regiones próximas cultural y de huso horario, como Sudamérica, el Caribe y Canadá (15%), Europa (11%) y Centroamérica (7%) (Cordero, 2018).

En materia de salarios, Costa Rica se destaca por contar con costos laborales competitivos en relación al nivel de estudios de su talento humano, así como de sus habilidades idiomáticas (principalmente en inglés) y de su sólida experiencia laboral en compañías multiculturales (E&N, 2019). A modo de ejemplo, un desarrollador de software con entre cuatro y ocho años de experiencia percibe anualmente, en promedio, alrededor de USD 22.300, y un agente de cuentas a cobrar/a pagar, con la misma experiencia, tiene una remuneración anual superior a los USD 18.200 (Average Salary Survey, 2019).

Salarios anuales nominales promedio en puestos de trabajo seleccionados en Costa Rica (en USD; 2018)

Cargo	Experiencia	Segmento	Salario promedio (en USD)
Desarrollador .NET	4-8 años	TI	39.972
Desarrollador de Software	4-8 años	TI	22.322
IT Project Manager	4-8 años	TI	39.917
Human Resources Manager	4-8 años	RR.HH.	41.284
Agente de cuentas a cobrar/a pagar	4-8 años	F&A	18.244

Fuente: elaboración propia con datos de Average Salary Survey (2019)

Por último, el buen desempeño relativo del país en materia de dominio del inglés es uno de los más fuertes factores de competitividad. Se trata de una cualificación necesaria y



deseable para la exportación de servicios a nivel mundial y en la que América Latina aún presenta importantes desafíos. En el caso costarricense, las reformas en la capacitación docente permitieron que más del 95% de los docentes de inglés cuenten con un título terciario, y que se desarrolle una competencia entre las compañías para captar el talento con las mejores habilidades (EF, 2018). Estas medidas comenzaron en 2016, cuando el Ministerio de Educación Pública con apoyo técnico de los Estados Unidos inició las reformas de los programas de estudio de inglés (Díaz Rojas, 2016), y se potenciaron desde 2018 cuando el Gobierno del Presidente Carlos Alvarado lanzó la Alianza para el Bilingüismo¹⁴, con el objetivo de forzar una alianza intersectorial para expandir la enseñanza del inglés en el país (Azofeifa Murillo, 2018).

En la actualidad, Costa Rica se posiciona como el segundo país en la región según el nivel de inglés de sus habitantes (únicamente detrás de Argentina), y el 36^{to} a nivel mundial (EF, 2018).

Desempeño en idioma inglés de países latinoamericanos según el *EF English Proficiency Index* (2018)

País	Posición en el Ranking	Nivel idiomático
Argentina	#27	Alto
Costa Rica	#36	Moderado
República Dominicana	#37	Moderado
Uruguay	#40	Moderado
Chile	#46	Bajo
Brasil	#53	Bajo
Guatemala	#55	Bajo
Panamá	#56	Bajo
México	#57	Bajo
Perú	#59	Bajo
Colombia	#60	Bajo
Bolivia	#61	Bajo

¹⁴ Junto al lanzamiento de la Alianza para el Bilingüismo, comenzaron a ejecutarse seis iniciativas: (i) extensión del presupuesto del programa Empléate del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social para la capacitación idiomática para la población, no solo en condición de pobreza sino también la desempleada no pobre; (ii) avanzar en la universalización de la enseñanza del inglés en preescolar, cubriendo aproximadamente 125.000 estudiantes; (iii) aplicar un diagnóstico de 10.000 estudiantes de colegios técnicos profesionales, de bachillerato internacional, humanísticos, científicos y académicos de todo el país; (iv) implementar pruebas de certificación del idioma inglés, alcanzando un aproximado de 180.000 hacia 2022; (v) certificar los niveles de entrada y salida con pruebas de estándar internacional (BELT y TOEIC) a los estudiantes de programas en inglés del Instituto Nacional de Aprendizaje, cuyos resultados permitan echar luz sobre las habilidades de sus graduados en el manejo idiomático, y; (vi) aplicación de pruebas de diagnóstico y certificación con estándar internacional a docentes del idioma inglés, acompañado de un plan de capacitación que permita elevar la calidad y pertinencia de la enseñanza (Azofeifa Murillo, 2018).

Ecuador	#65	Bajo
Honduras	#69	Muy bajo
El Salvador	#70	Muy bajo
Nicaragua	#72	Muy bajo
Venezuela	#75	Muy bajo

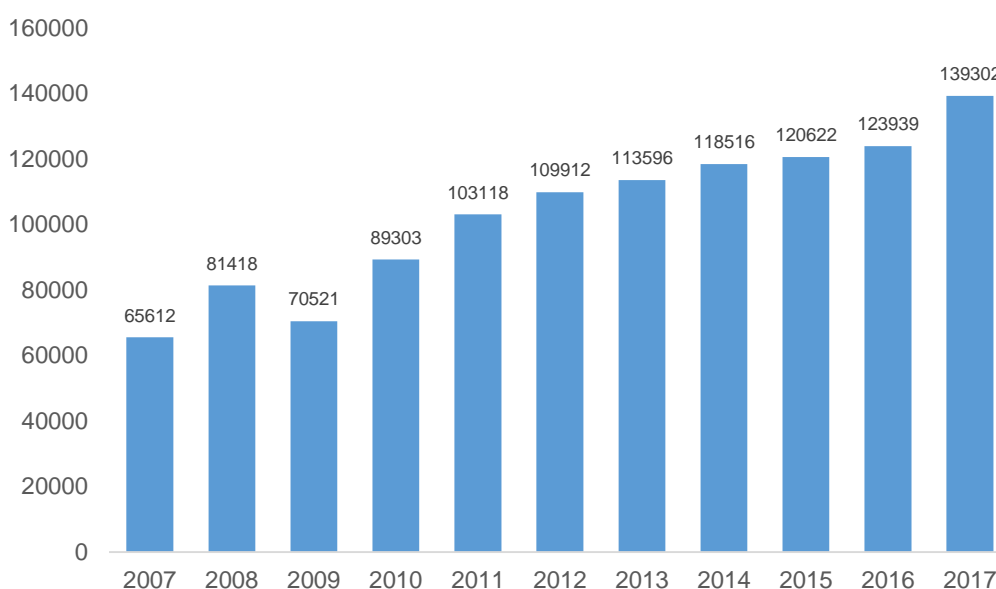
Fuente: elaboración propia con datos de EF (2018).



India

India, uno de los principales mercados del comercio de servicios a nivel mundial, cuenta actualmente con unas exportaciones totales de servicios no tradicionales de USD 139.302 millones (UNCTAD, 2019), con una tasa de crecimiento de 7,82% durante el decenio 2007-2017. Actualmente el comercio de servicios representa alrededor del 11,33% del PIB nacional indio (Banco Mundial, 2019). El país se ubica como el octavo máximo exportador de servicios del mundo, y el segundo de Asia¹⁵, únicamente superado por la República Popular China¹⁶. Asimismo, se sitúa como el décimo importador de servicios a nivel global y el cuarto entre los mercados asiáticos, por detrás de la República Popular China, Japón y Singapur (Organización Mundial del Comercio, 2018).

Exportaciones de Otros Servicios de India (2007-2017, en millones de USD)



Fuente: elaboración propia con datos de UNCTADStat (2019). Refiere al indicador “otros servicios” (servicios comerciales menos transporte, turismo y servicios asociados a bienes)

¹⁵ El papel principal de la República Popular China se explica principalmente por el mayor peso de los servicios tradicionales de turismo y transporte, mientras que en el caso de India aparecen con fuerza servicios no-tradicionales como los de las Tecnologías de la Información, por ejemplo.

¹⁶ Si se exceptúa el comercio de servicios dentro de la Unión Europea, India se posiciona como el cuarto máximo exportador a nivel mundial (tras las exportaciones extra-UE, Estados Unidos y la R.P. China) y como el sexto máximo importador (tras las importaciones extra-UE, Estados Unidos, la R.P. China, Japón y Singapur) (Organización Mundial del Comercio, 2018).

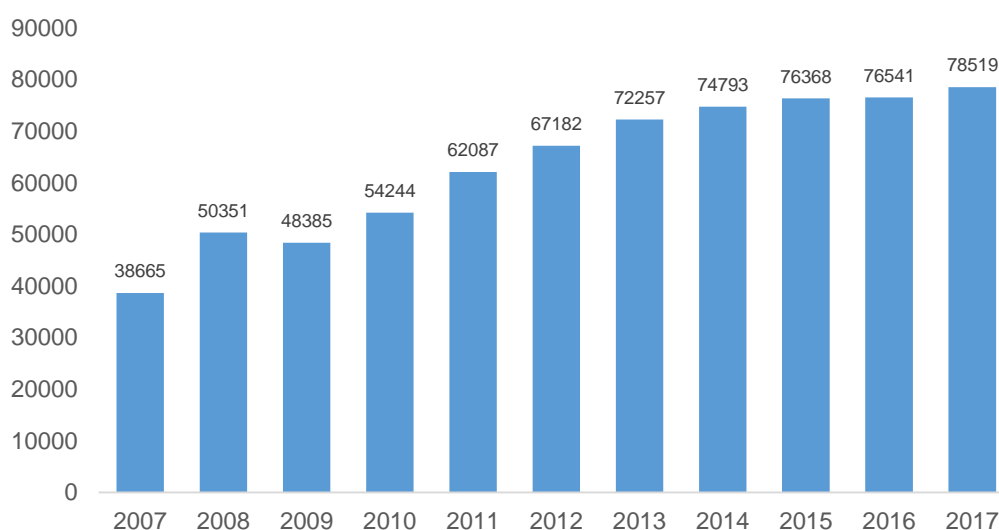
Entre 1995 y 2017, el empleo en el sector servicios pasó de representar un 22,6% a 33,4%, acompañado con una disminución porcentual de la participación laboral en agricultura e industria. Desde comienzos del milenio, la productividad del sector servicios crece más rápidamente que la del sector industrial. Se estima que, hacia 2017, los segmentos de procesos de negocios y de Tecnologías de la Información emplean a casi 3,9 millones de personas, siendo asimismo los empleadores más importantes de mujeres, con una tasa de participación laboral femenina del 30%. Además de los puestos de trabajo directos, los servicios generaron un empleo indirecto de más de diez millones de puestos de trabajo en el bienio 2016-2017 (NASSCOM, 2017).

El despegue del sector comenzó en la década de los noventa del siglo pasado, gracias a la adopción de reformas solicitadas por el Fondo Monetario Internacional. Gracias a estas medidas, la economía se liberalizó, desregulando una amplia gama de segmentos de servicios para permitir el ingreso de actores privados y extranjeros al mercado. Desde entonces, el país cuenta con un superávit comercial en el sector servicios, que lleva ya dos décadas impulsado por los altos volúmenes de exportación de los segmentos BPO y TIC (UNCTAD, 2012).

India está consolidada como el segundo mercado más importante del mundo respecto a las exportaciones de los servicios TIC, únicamente superado por Irlanda, representando un valor total de USD 78.518 millones. En el período 2007-2017, el sector TIC ha mostrado un crecimiento anual promedio del 7,34% (Banco Mundial, 2019). Actualmente las exportaciones de servicios TIC abarcan el 42,37% del total de exportaciones de servicios de India (Banco Mundial, 2019).



Exportaciones de servicios TIC de India (2007-2017, en millones de USD)



Fuente: elaboración propia con datos de Banco Mundial (2019).

India se posiciona como la economía número #58 de las 140 relevadas por el *Global Competitiveness Report* del WEF, mejorando su ubicación respecto a la edición anterior, en donde se encontraba en la posición #63. Analizando los pilares que integran el *ranking*, las mejores posiciones relativas de India se encuentran en materia de tamaño del mercado (#3), capacidad de innovación (#31), sistema financiero (#35), instituciones (#47) y estabilidad macroeconómica (#49) (World Economic Forum, 2018).

A nivel de las dimensiones que integran los pilares relevados por el WEF, India muestra los mejores desempeños relativos en: PIB en Paridad de Poder Adquisitivo (PPA; #3), conectividad aérea (#4), calidad de los centros de investigación (#8), adopción de ideas disruptivas en las empresas (#11) y disponibilidad de Venture Capital (#13) (World Economic Forum, 2018).

Además, el país es considerado por las consultoras A.T. Kearney y Tholons como el mejor destino para la deslocalización de servicios, situándose en la primera posición en *rankings* de ambas consultoras (A.T. Kearney, 2017; Tholons, 2018). En materia de ciudades, diez de las cien mejores locaciones mundiales se encuentran en India, incluyendo la posición #1, Bangalore y otras cuatro en el top 10: Bombay (#3), Delhi (#3) y Hyderabad (#5) (Tholons, 2018).



Posición de ciudades de India en el Tholons *Services Globalization Country Index* 2017 y 2018

	Posición Ranking 2017 (#)	Posición Ranking 2018 (#)	Variación de posición 2017-2018
Bangalore	1	1	0
Bombay	3	2	-1
Delhi	3	4	-1
Hyderabad	5	5	0
Kolkata	28	25	+3
Chandigarh	27	31	-4
Coimbatore	41	45	-4
Ahmedabad	37	60	-23
Bhubaneswar	60	69	-9
Thiruvananthapuram	76	79	-3

Fuente: elaboración propia con datos de Tholons (2018).

Principales estrategias de política pública

De cara a mantenerse como un líder mundial en materia de exportación de servicios, el Gobierno de India ha implementado un ambicioso paquete de programas estratégicos para asegurar el crecimiento de largo plazo del sector. Las iniciativas a nivel nacional se articulan en siete ejes temáticos:

(i) Digitalización y TIC: El gobierno propuso generar cien ciudades inteligentes en el país, actualmente hay sesenta en desarrollo, con una asignación anual de USD 28,6 millones por cada ciudad, encaminando al país a convertirse en una economía digital en los próximos años. Se está conectando a decenas de miles de pequeñas comunidades del interior del país con banda ancha de alta velocidad. Estas iniciativas fortalecen la posición internacional del país en materia de TIC, siendo el preferido a nivel mundial por las compañías sectoriales para radicarse (NASSCOM, 2017).

Además, India está impulsando el desarrollo de las TIC a nivel nacional a través del programa “*Digital India*” por el cual se busca acercar Internet a la población de un país que ya cuenta con más de 375 millones de suscriptores a la red y que cuenta con la segunda base de usuarios de Internet más grande del mundo, después de la República Popular China.



(ii) Desarrollo de habilidades y del emprendedurismo: entre las iniciativas específicas para el sector se destacan *Skill India* (orientado a la capacitación y certificación de desempleados o ciudadanos que hayan abandonado institutos de educación formal)¹⁷, *Digital India* (que consta de tres componentes centrales: el desarrollo de infraestructura digital, la digitalización de servicios gubernamentales y la alfabetización digital universal)¹⁸, *Start Up India* (enfocada en la simplificación de trámites y el acceso al financiamiento para emprendedores, así como la incubación y la asociación entre el sector privado y la academia)¹⁹ e *Invest India* (a cargo de la promoción y facilitación de la inversión)²⁰, siendo políticas trazadas por el Gobierno Nacional, ejecutadas por los Gobiernos Estadales y evaluadas por NITI Aayog, un *think-tank* público establecido por el gobierno actual (Agarwal, 2019).

(iii) Promoción de exportaciones y divulgación: destacando el Consejo de Promoción de las Exportaciones de Servicios (SEPC, por sus siglas en inglés), creado por el Gobierno de la India y que actúa como órgano asesor participando activamente en la formulación de política pública sectorial, a la vez que actúa como intermediario entre el sector privado y el Gobierno Nacional (Services Export Promotion Council, 2019).

(iv) Atracción de IED: el Departamento para la Promoción de la Industria y del Comercio Interior (DPIIT, por sus siglas en inglés) anuncia cada año la “Política Consolidada de IED” con el fin de promover y atraer la inversión extranjera. En India, los servicios se encuentran completamente liberalizados, con un 100% de IED permitido en

¹⁷ *Skill India* es una campaña, lanzada en 2015 por el Primer Ministro Narendra Modi, cuyo objetivo radica en la capacitación de cuarenta millones de personas hacia 2022. Cuenta con cinco iniciativas, siendo el plan PMKVY (*Pradhan Mantri Kaushal Vikas Yojana*) la más emblemática, estando destinada a capacitar, asumiendo el Gobierno los costos, a jóvenes indios desempleados o que hayan abandonado sus estudios terciarios (Talentedge, 2019).

¹⁸ El programa *Digital India* cuenta con una línea de acción destinada a potenciar la fuerza laboral del país, que actualmente cuenta con más de 150.000 empleados con habilidades en SMAC (Social Mobile, Analytics y Cloud). Se espera que este mercado alcance un valor de USD 225.000 millones hacia 2020 (Make in India, 2019) y que la iniciativa *Digital India* genere alrededor de medio millón de empleos directos o indirectos (Make in India, 2017).

¹⁹ *Startup India* es una iniciativa del Gobierno Nacional, implementada desde 2015, destinada a fomentar el ecosistema emprendedor del país, en base a tres pilares: (i) simplificación y *handholding*; (ii) incentivos y apoyo financiero, y; (iii) asociación industria-academia e incubación. Asimismo, este programa busca la derogación de todas aquellas políticas gubernamentales de los Estados que son restrictivas para el desarrollo de las *start-ups*, tales como la Licencia Raj, los permisos de tierra y las autorizaciones ambientales (Startup India, 2019).

²⁰ Creada en 2009, *Invest India* es la agencia nacional de promoción y facilitación de inversiones, dependiente del Departamento de Promoción de la Industria y Comercio Interno del Ministerio de Comercio e Industria del Gobierno de la India (Invest India, 2019).

la mayoría de los segmentos sectoriales, con la excepción de los servicios del sector público de radiodifusión, de seguros y pensiones y bancarios (Agarwal, 2019).

(v) Acuerdos comerciales: actualmente India cuenta con una importante red de acuerdos, tanto multilaterales, como el Acuerdo Comercial Asia-Pacífico y el Área de Libre Comercio de Asia del Sur, como bilaterales, con mercados como la República de Corea, Japón, Chile, Tailandia, Singapur y Malasia, entre otros, así como con bloques como Mercosur y Asean (World Trade Organization, 2019).

(vi) Zonas Económicas Especiales (ZEE): las empresas radicadas en las ZEE acceden a la exención de impuestos sobre la importación o adquisición de bienes nacionales necesarios para poner en marcha la producción, además de una exención del 100% en el pago del impuesto a la renta durante los primeros cinco años y de un 50% los cinco años siguientes, así como de la exención otros impuestos de origen nacional o estadual (Ministry of Commerce & Industry, 2019). Esta política de ZEE ha facilitado el desarrollo de servicios de *IT* y de *IT Enabled Services* (ITeS) en particular en pequeñas ciudades de los Estados de Tamil Nadu, Telangana, Maharashtra y Karnataka (Agarwal, 2019).

(vii) Desarrollo local: además de ejecutar los programas e iniciativas del Gobierno Nacional, los Gobiernos Estadales de India también han desarrollado sus propios paquetes de medidas para favorecer al sector servicios. Las seis principales entidades subnacionales líderes en el sector TI (los Estados de Karnakata, Tamil Nadu, Andhra Pradesh, Telangana y Maharashtra, y el Territorio de la Capital Nacional) practican una intensa competencia para atraer compañías multinacionales, *start-ups* y otras empresas a instalar oficinas en sus territorios estadales (Agarwal, 2019).

Centros de Servicios Compartidos

India es un líder mundial en materia de Centros de Servicios Compartidos, que se consolidaron junto a la proliferación de empresas prestadoras de servicios BPO y de la instalación de *Global In-House Centers* (GIC). En este contexto, algunas de las principales compañías con operaciones en el país comenzaron a considerar los SCS como una estrategia viable para sus operaciones desde India (Shared Services Forum, 2015).

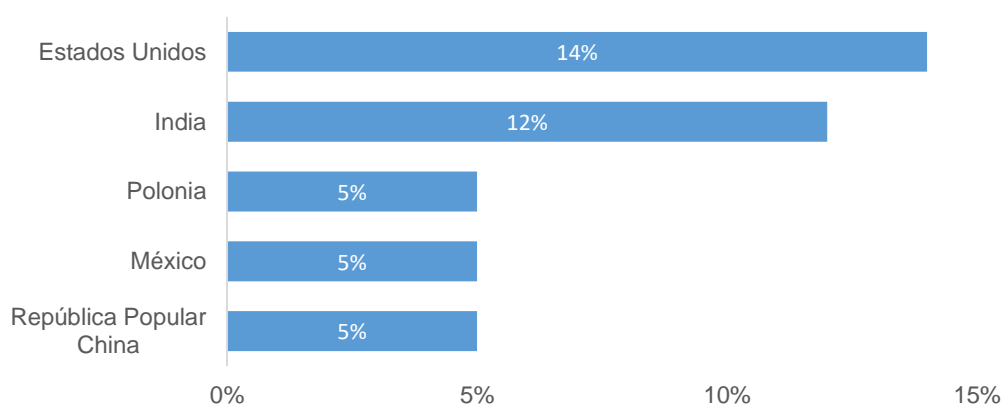


El proceso de maduración de los CSC en el país se ha consolidado al punto de ofrecer servicios de alta calidad a bajo costo. En este proceso, los CSC de India han asumido paulatinamente más funciones estratégicas y desarrollado servicios de mayor valor agregado (Odgers Berndtson, 2017).

Actualmente la propuesta de valor de India para los Centros de Servicios Compartidos se sostiene en: (i) gran cantidad de talento de habla inglesa capaz de respaldar operaciones globales, incluyendo Europa y Estados Unidos; (ii) ubicación madura de servicios compartidos en un país grande con una oferta de mano de obra fácilmente disponible y a un costo competitivo; (iii) talento con importantes habilidades técnicas disponibles; (iv) infraestructura razonable y en mejora; (v) cobertura de todas las ramas de los servicios, gracias a la gran cantidad de recursos humanos capacitados, y; (vi) fortaleza en materia de externalización de TI y en la cadena de valor de BPO (Accenture, 2018).

En la actualidad, India figura como el segundo destino preferido por las compañías para instalar un nuevo CSC, únicamente por debajo de Estados Unidos (que le arrebató la posición que conservaba hasta 2017), y manteniéndose como el mercado asiático líder, superando a rivales como la República Popular China, Filipinas, Malasia y Vietnam (Deloitte, 2017).

Principales mercados preferidos para la instalación de nuevos CSC²¹ (2017)



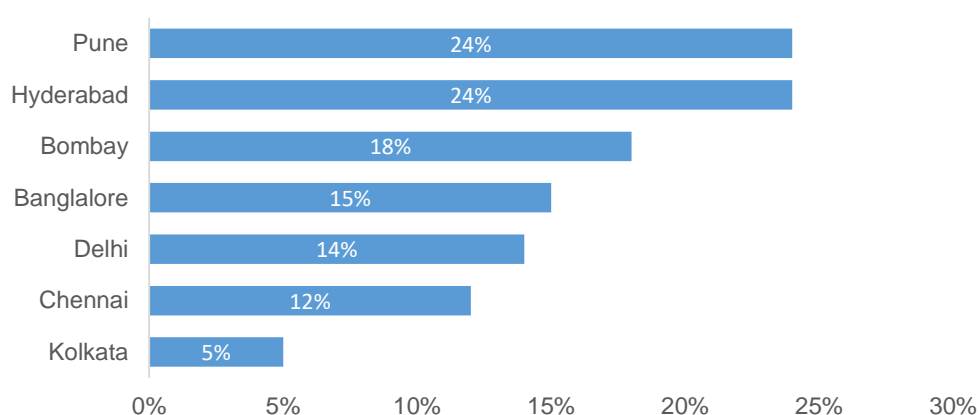
Fuente: elaboración propia con datos de Deloitte (2017).

²¹ Estas cifras surgen del Global Shared Services 2017 Survey, en donde representantes de compañías a nivel mundial respondieron, entre otras, a la siguiente interrogante: “¿Cuáles son las ubicaciones más importantes que Ud. Considera para localizar o relocalizar un CSC?” (Deloitte, 2017).



Las locaciones para Centros de Servicios Compartidos en India se caracterizan por un gran dinamismo y periódicamente emergen nuevas ciudades como destinos favoritos. En la actualidad, las urbes favoritas para localizar un CSC son: Pune y Hyderabad, que se están posicionando frente a Bombay (que cuenta con costos relativamente elevados en comparación con otros destinos indios) y Delhi, Kolkata y Chennai (que actualmente presentan desafíos en materia de infraestructura y de seguridad) (Odgers Berndtson, 2017). El surgimiento de nuevas locaciones para la atracción de compañías sectoriales está potenciado por la política de Zonas Económicas Especiales (ZEE), las cuales favorecen el desarrollo en ciudades más pequeñas de India.

Ciudades preferidas para localizar un CCS en India (2017)

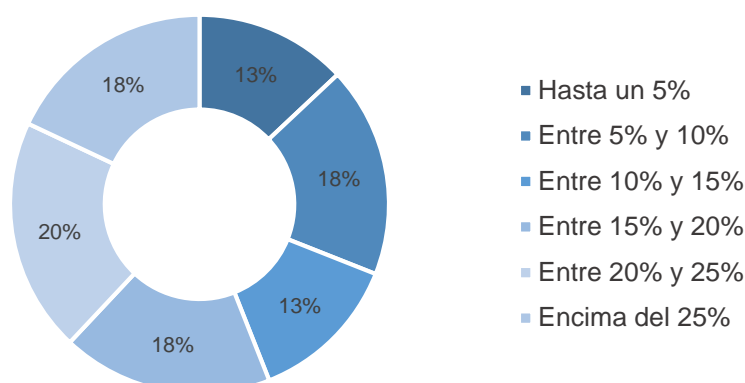


Fuente: elaboración propia con datos de Odgers Berndtson (2017).

La instalación de CSC en India ha reportado al 69% de las compañías un ahorro de costos de más del 10%, y un 38% alcanzó un ahorro por encima del 20%. Además del factor costos, las empresas señalan como principales beneficios de contar con un CSC en India: la estandarización de procesos, la capacidad de escalar las operaciones, la mejora de la calidad y en materia monitoreo y control (Shared Services Forum, 2015).



Ahorros de costos reportados por compañías radicadas en India tras instalar Centros de Servicios Compartidos (2015)



Fuente: elaboración propia con datos de Shared Services Forum (2015).

En relación a la reducción de costos, uno de los aspectos más notables de India es el acceso a recursos humanos capacitados a un costo menor respecto a los mercados de Europa y Estados Unidos, como de algunos de sus competidores, como Latinoamérica. Actualmente, un agente de cuentas a cobrar/a pagar, con entre tres y cinco años de experiencia, en un CSC de India percibe un salario anual promedio de poco más de USD 14.000; un desarrollador TI con la misma experiencia cuenta con un salario anual promedio de alrededor de USD 28.300, y; un *talent acquisition* con entre cinco y diez años de experiencia, tiene un ingreso anual de aproximadamente USD 38.300 (Michael Page, 2019).



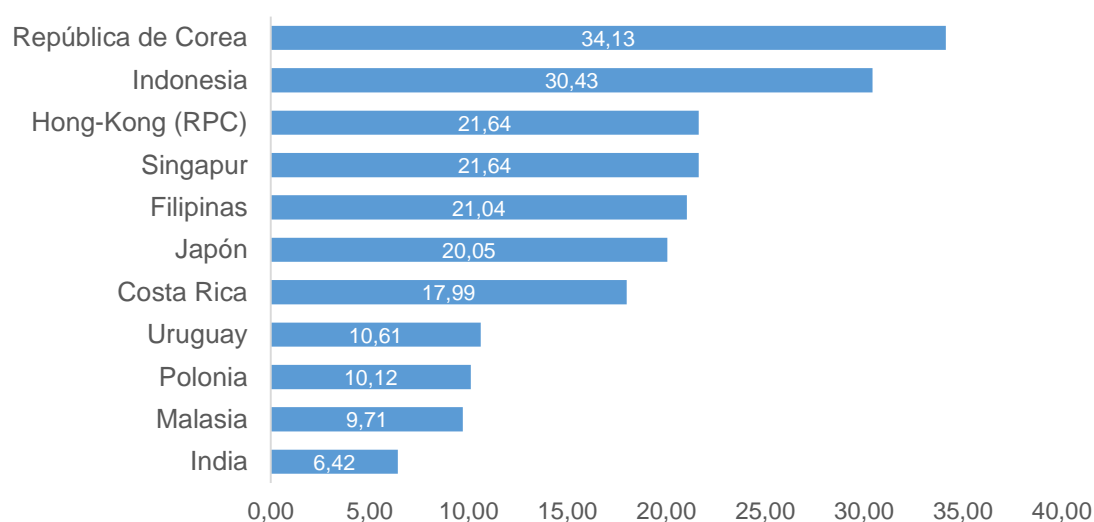
Salarios anuales promedio en puestos de trabajo seleccionados en India (en USD; 2019)

Cargo	Experiencia	Segmento	Salario promedio (en USD)
<i>IT Application Manager</i>	3-5 años	TI	28.911
<i>IT 1st Level Help Desk Support</i>	3-5 años	TI	26.020
<i>Desarrollador TI</i>	3-5 años	TI	28.300
<i>Talent Acquisition</i>	5-10 años	RR.HH.	38.300
<i>Agente de cuentas a cobrar/a pagar</i>	5-3 años	F&A	14.000

Fuente: elaboración propia con datos de Michael Page (2019). Cotización utilizada: 0,014 USD por 1 INR.

Asimismo, India se caracteriza por tener costos sensiblemente menores a otros mercados asiáticos, así como de Estados Unidos y Europa, en materia de arrendamiento de oficinas tipo A+ (con un promedio de USD 110 por m² al año en las siguientes ciudades: Kolkata, Pune, Hyderabad, Chennai, Bengaluru, Noida, Gurugram, Delhi y Bombai) (Colliers International, 2018), de costo de electricidad industrial (USD 0,08 por KW/h) (Statista, 2018) y de costo de banda ancha (USD 6,42 por plan de banda ancha fija con una asignación de datos mensual mínima 1 GB y una velocidad de descarga mínima de 256 kbit/s) (International Telecommunications Union, 2017).

Costo de banda ancha en economías seleccionadas (2017)

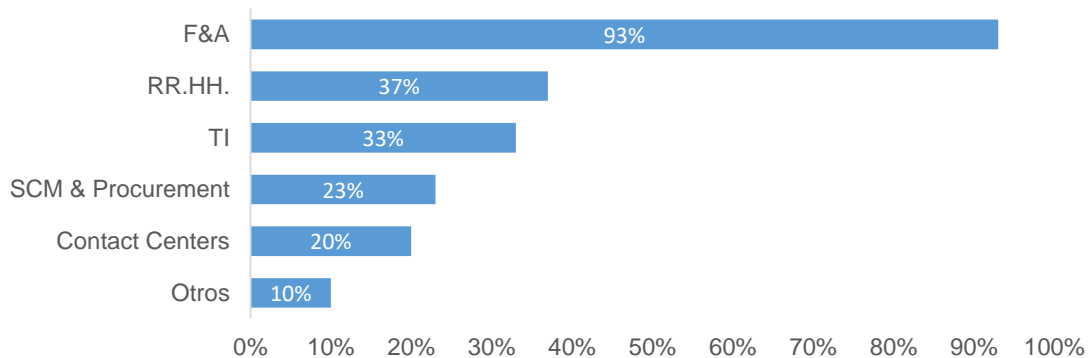


Fuente: elaboración propia con datos de International Telecommunications Union (2017).



Respecto a los procesos realizados en los CSC, los servicios financieros tienden a ser las primeras funciones integradas, el 93% de las compañías desarrollan este tipo de funciones. Otras áreas ampliamente extendidas entre los CSC están los Recursos Humanos (37%), operaciones TI (33%), *Supply Chain Management & Procurement* (23%) y *Contact Centers* (20%).

Procesos desarrollados en Centros de Servicios Compartidos en India (2015)



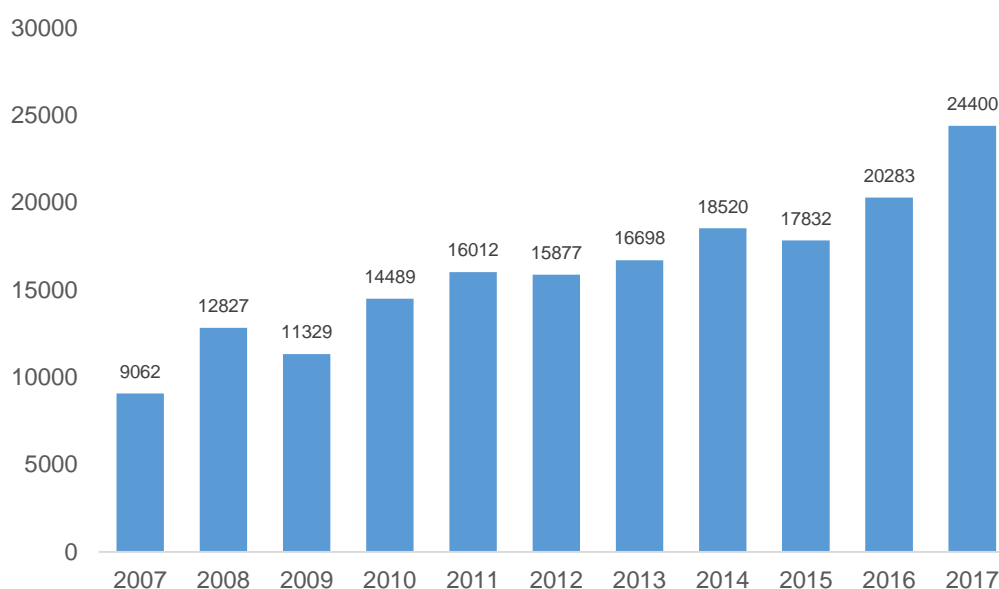
Fuente: elaboración propia con datos de Shared Services Forum (2015).



Polonia

Polonia, uno de los mercados *nearshore* más importantes de Europa Oriental, totalizó durante 2017 unas exportaciones totales de servicios no tradicionales de USD 24.400 millones, las que presentan, durante el decenio 2007-2017, una tasa de crecimiento de 10,41%. Las exportaciones polacas son un ejemplo de la resiliencia del sector, puesto que tras la crisis de 2009 se logró una rápida recuperación, alcanzado en varias oportunidades cifras récord, en los años siguientes (UNCTAD, 2019). Hacia 2017, el comercio de servicios representó el 18,45% del PIB nacional polaco (Banco Mundial, 2019).

Exportaciones de Otros Servicios de Polonia (2007-2017, en millones de USD)



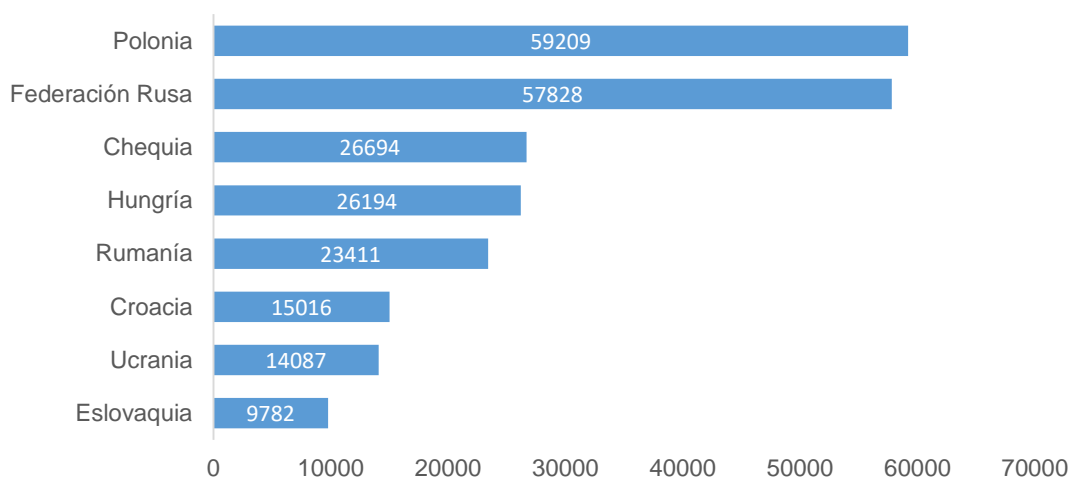
Fuente: elaboración propia con datos de UNCTADStat (2019). Refiere al indicador “otros servicios” (servicios comerciales menos transporte, turismo y servicios asociados a bienes)

Polonia se encuentra consolidada como una economía estable, fuerte y dinámica entre las de Europa Oriental, cuya pertenencia a la Unión Europea (desde 2004), ha fortalecido la inserción internacional del país y el arribo de la inversión internacional. Además, durante el período 2014-2020 se invertirán EUR 85.200 millones provenientes de los Fondos Estructurales y de Cohesión de la UE (Government of the United Kingdom, 2019) destinado al desarrollo de proyectos de transporte, medioambiente, investigación e innovación y tecnologías digitales, entre otros (Comisión Europea, 2019).



El país se posiciona actualmente en el lugar #25 entre los mayores exportadores de servicios, y en el primero de Europa Oriental, por encima de mercados como Chequia, Hungría, Rumanía y Ucrania, entre otros (UNCTAD, 2019), lo que indica su sólida posición como destino *nearshore*.

Exportaciones de servicios de economías seleccionadas de Europa Oriental (2017, en millones de USD)



Fuente: elaboración propia con datos de UNCTADStat (2019)

Polonia se ubica en la posición #33 a nivel mundial entre las economías donde es más fácil realizar negocios, lo que lo coloca por encima de sus competidores de Europa Oriental, como Chequia (#34), Eslovaquia (#42), Rumanía (#52), Hungría (#53), Bulgaria (#59) y Ucrania (#71) (The World Bank, 2019).

En la actualidad, Polonia se encuentra en la posición #37 de las 140 relevadas por el *Global Competitiveness Report* del WEF. Evaluando los pilares que integran el *ranking*, los mejores desempeños relativos polacos se encuentran en: estabilidad macroeconómica (#1), tamaño del mercado (#22), infraestructura (#27) y habilidades (#32) (World Economic Forum, 2018). A nivel de las dimensiones que integran los pilares relevados por el WEF, Polonia cuenta con las mejores posiciones en: inflación (#1), dinámica de la deuda (#1), tasa de electrificación (#1), apertura comercial en servicios (#3), marco regulatorio de insolvencia (#8), proporción alumnos/maestro en la educación primaria (#11), densidad ferroviaria (#12), media de años de escolaridad (#15), calidad de las instituciones de investigación (#18), tasa de homicidios (#20) y extensión del dominio de mercado (#20) (World Economic Forum, 2018).



Para A.T. Kearney, Polonia se ubica como el 12^{do} mejor destino del mundo para la deslocalización de servicios, tras escalar dos posiciones respecto a la edición anterior del *ranking*. A nivel regional, se encuentra por encima de sus competidores, como Bulgaria (#15), Chequia (#16), Rumanía (#18), Ucrania (#24), Hungría (#26) y Eslovaquia (#42) (A.T. Kearney, 2017).

La consultora Tholons, por su parte, lo ubica en el lugar #11 a nivel mundial, como uno de los mejores destinos para el *outsourcing*. Además, la consultora considera a cuatro ciudades polacas dentro de las mejores a nivel mundial para deslocalizar actividades: Cracovia (#6), Varsovia (#22), Breslavia (#52) y Gdansk (#97). De ella, Cracovia es mejor urbe europea para realizar actividades de *outsourcing*, superando a importantes centros como Dublín (#7), Praga (#16), Budapest (#23), Brno (#27) y Cluj-Napoca (#36), entre otras (Tholons, 2018).

Posición de ciudades seleccionadas en el Tholons Services Globalization Country Index 2018

Ciudad	País	Posición Ranking 2018 (#)
Cracovia	Polonia	6
Dublín	Irlanda	7
Praga	Chequia	16
Varsovia	Polonia	22
Budapest	Hungría	23
Brno	Chequia	27
Cluj-Napoca	Rumanía	36
Bucarest	Rumanía	40
Sofía	Bulgaria	51
Breslavia	Polonia	52
Bratislava	Eslovaquia	70
Gdansk	Polonia	97

Fuente: elaboración propia con datos de Tholons (2018).



Principales estrategias de política pública

(i) Cooperación entre Empresa y Universidad: el país cuenta con destacadas sinergias generadas entre el sector académico y el empresarial, que se materializa tanto en cursos de posgrados y de actualización permanente, capacitaciones, programas de entrenamientos y pasantías y generación de nuevas carreras universitarias (ABSL, 2018).

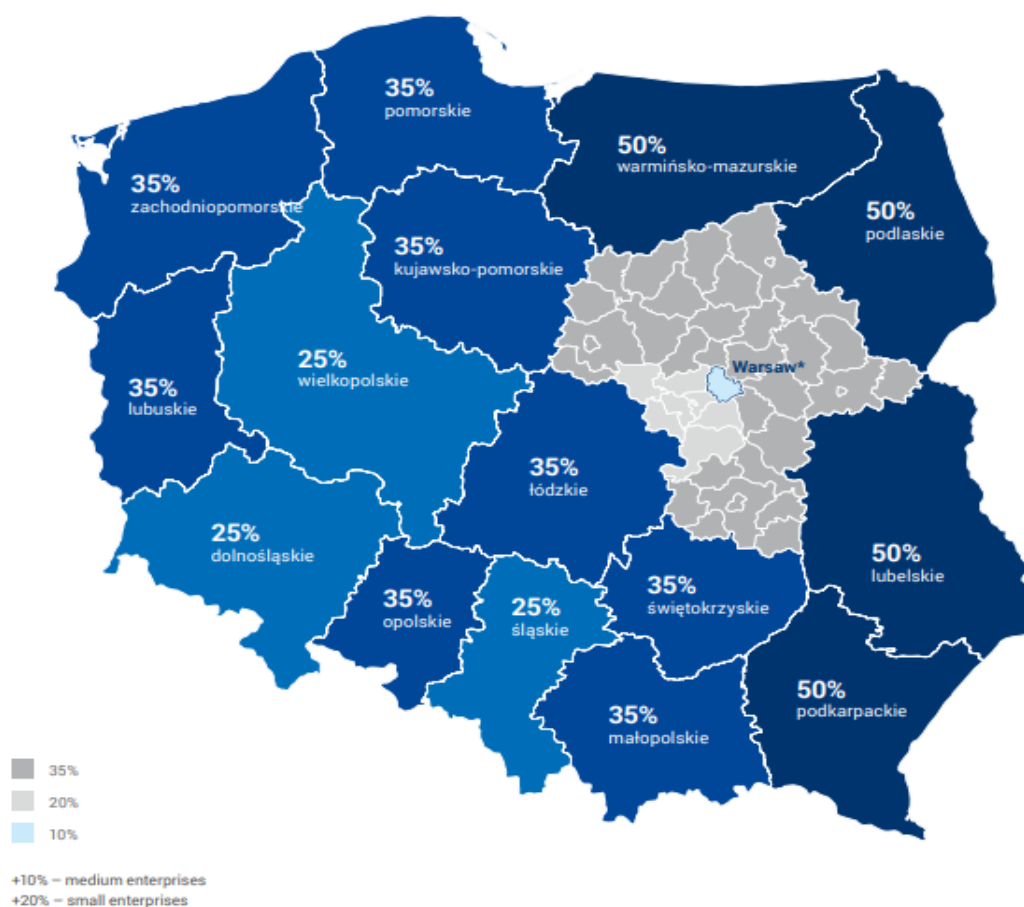
(ii) Promoción de inversiones: entre los paquetes de incentivos más destacables se incluyen: (i) Programa de Apoyo Multianual, que se materializa mediante subsidios directos para el empleo y/o desembolsos a las nuevas inversiones que son legalmente consideradas clave para la economía polaca, entre los que se incluyen los servicios empresariales y las actividades de I+D; (ii) Programa de Exención Fiscal en Zonas Económicas Especiales (ZEE), que implica la exoneración del pago del impuesto a la renta de nuevas inversiones desarrolladas en algunas de las ZEE hasta 2026; (iii) Programa de Exención Fiscal en las Zonas de Inversión Polaca (ZIP), lo que permite a las empresas exonerar el pago del impuesto a la renta por un período de entre diez y quince años en relación a nuevas inversiones situadas en cualquier parte del territorio de Polonia.

(iii) Instrumentos para actividades de I+D: Polonia recibe subvenciones de fondos de la Unión Europea para las actividades de I+D, que permiten financiar tanto los procesos de implementación de programas de investigación y desarrollo como la compra de infraestructura y equipos para llevarlas a cabo, así como proceder a la desgravación de las actividades de I+D, pudiendo llegarse a una deducción adicional (equivalente al doble) en caso de que sean desarrolladas desde Centros de Servicios Compartidos (ABSL, 2018).

(iv) Desarrollo local: los programas de exención fiscal destinados al sector servicios, en Polonia, favorecen el arribo de inversión hacia las zonas menos desarrolladas, particularmente las situadas al este del país, fronteras con Rusia (Óblast de Kaliningrado), Belarús, Ucrania y Eslovaquia. Estas zonas permiten tasas de desgravación impositiva más altas, siendo una apuesta para profundizar la descentralización del desarrollo sectorial a lo largo y ancho del país. Asimismo, los programas admiten mayores porcentajes de desgravación para las inversiones realizadas por pequeñas empresas (+20%) y medianas empresas (+10%) (Comisión Europea, 2019).



Porcentajes de desgravación fiscal en el marco de programas de fomento de la inversión sectorial, por Voivodatos (2014-2020)



Fuente: ABSL (2018).

Centros de Servicios Compartidos

En la actualidad, Polonia se especializa en centros de servicios compartidos, siendo un referente a nivel europeo en la materia y contando con varios centenares de CSC (de un total de 1.236 centros BPO, CSC, TI y I+D) en todo el país (ABSL, 2018).

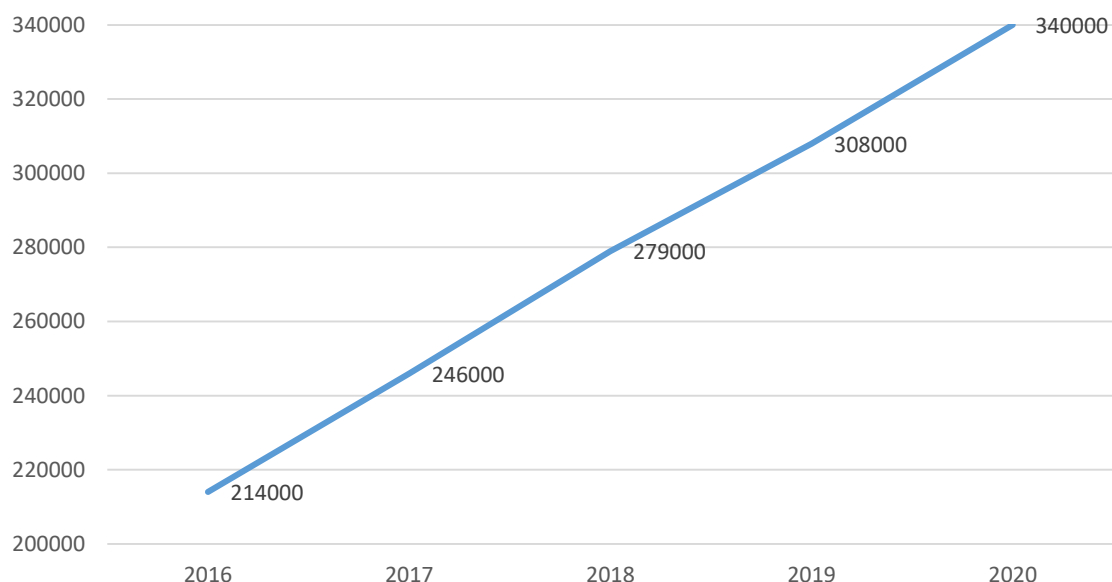
Los centros de negocios²² en Polonia emplean a un total 279.000 personas, de las cuales 225.000 (81%) están trabajando en centros extranjeros y 54.000 en centros de capital polaco (19%). Se trata de un sector con altas tasas de inclusión femenina, que

²² La denominación “Centros de Negocios”, referida al mercado polaco, incluye a los Centros de Servicios Compartidos (que representan el 76% del total), así como centros BPO, TI e I+D) (ABSL, 2018).



en la actualidad constituye el 52% del total de la fuerza de trabajo. El empleo sectorial se está potenciando en el país, con un total de puestos de trabajos que, en el primer trimestre de 2018 es 30% más que en el primer trimestre de 2016. Se espera que hacia finales del primer trimestre del 2019 el sector supere los 300.000 puestos de trabajo.

Niveles de empleo en Centros de Negocios en Polonia (2016-2020, proyección)



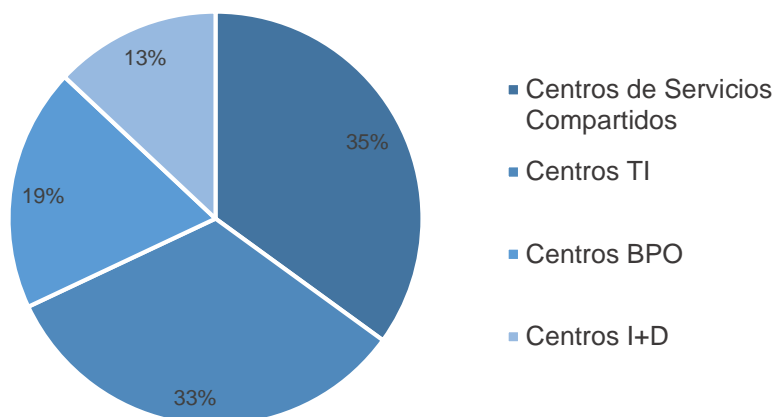
Fuente: elaboración propia con datos de ABSL (2018).

Con aproximadamente 100.000 puestos de trabajos (35% del total), los Centros de Servicios Compartidos son los mayores demandantes de empleo entre los Centros de Negocios en Polonia, seguidos por los centros TI (33%), los BPO (19%) y los de investigación y desarrollo (19%) (ABSL, 2018).

Polonia cuenta, hacia 2018, con 54 centros con una plantilla laboral de, al menos, 1.000 puestos por centro, 17 entidades más que en 2016 y 7 más que en 2017. Asimismo, los Centros de Servicios Compartidos ocupan más recursos humanos que el resto de los centros de servicios, con 332 personas en promedio.



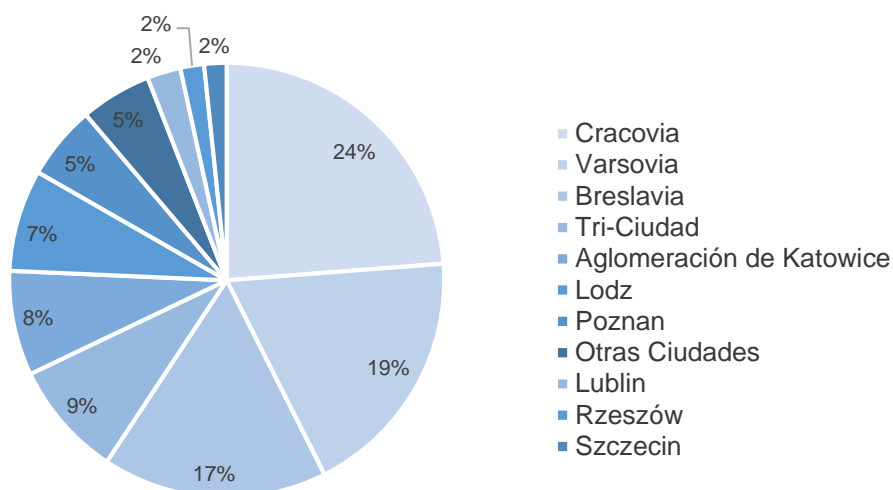
Distribución del empleo en los Centros de Negocios de Polonia (2018)



Fuente: elaboración propia con datos de ABSL (2018).

Casi la totalidad de los centros de mayor tamaño son propiedad de compañías extranjeras y generan alrededor del 36% del empleo en los Centros de Negocios (ABSL, 2018).

Participación por ciudades en el total de Centros de Negocios en Polonia (2018)



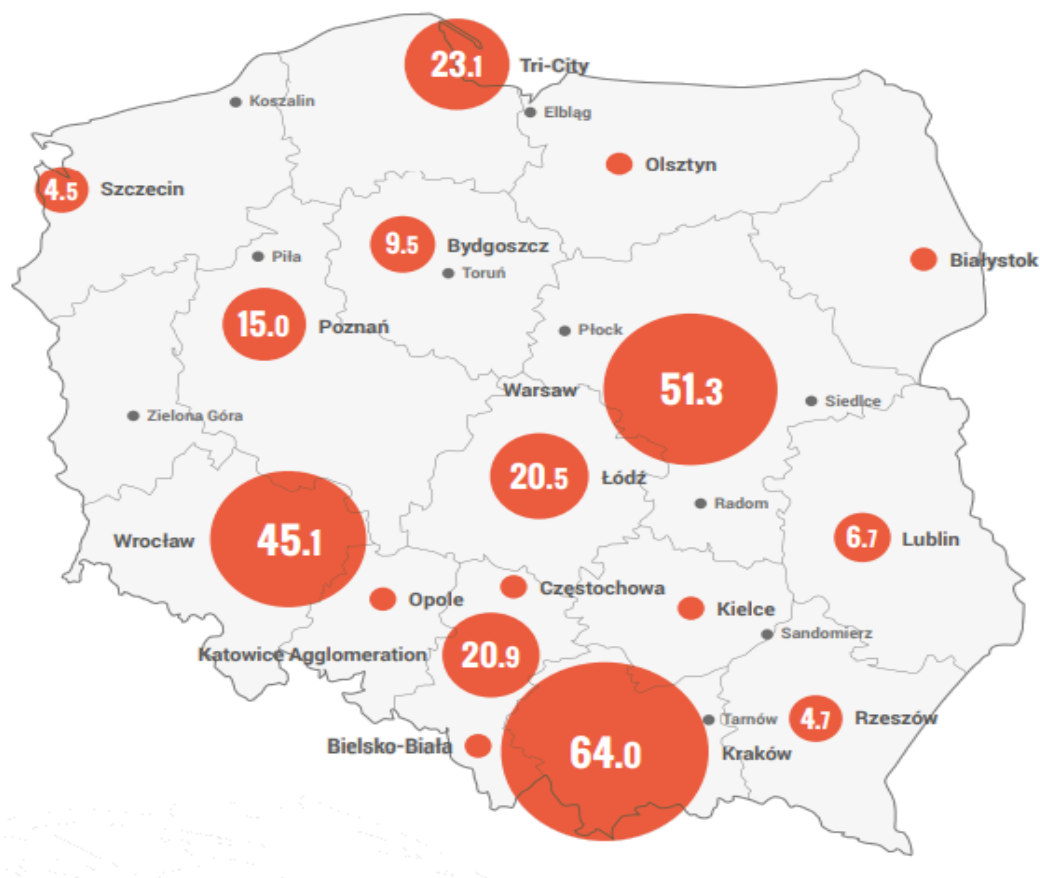
Fuente: elaboración propia con datos de ABSL (2018).

Polonia cuenta con cuarenta ubicaciones de centros de negocios alrededor del país, de las cuales, diecisiete de ellas emplean a más de 1.000 personas. Las principales

locaciones son: Cracovia (64.000 puestos de trabajo, representando el 29,9% del total nacional), Varsovia (51.000 puestos de trabajo; 18,1%) y Breslavia (45.000 puestos de trabajo; 16,1%). Además, otras tres locaciones generan cada una más de 20.000 empleos: Tri-Ciudad²³, la Aglomeración de Katowice y Lodz (ABSL, 2018).

La distribución de los centros en el país está articulada en cuatro clases de localidades: (i) Tier-1 (Cracovia, Varsovia y Breslavia), que constituyen el 45% del total de centros hacia 2018; (ii) Tier-2 (Tri-Ciudad, Aglomeración de Katowice, Lodz y Poznan) con un 32% del total; (iii) Tier-3 (Bydgoszcz, Lublin, Rzeszów y Szczecin) que representan el 14% el total, y; (iv) Tier-4, constituido por otras locaciones y que totalizan el 9% del total de centros. Entre las diferentes locaciones de servicios, el modelo de CSC es el predominante en Cracovia, Varsovia, Poznan y Szczecin (ABSL, 2018).

Personal contratado en Centros de Negocios de Polonia, por ciudades (2018)

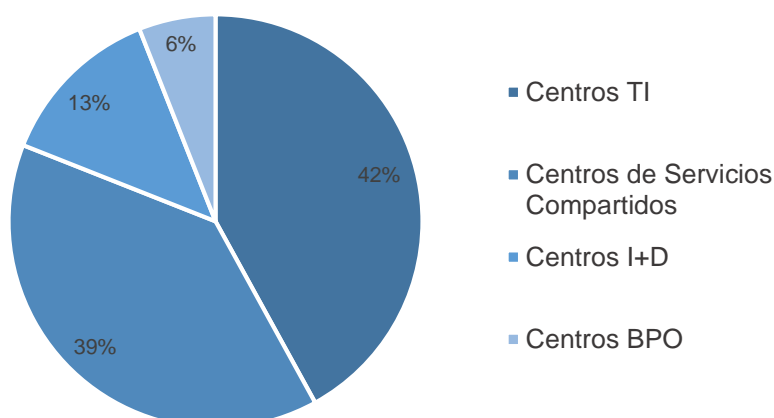


Fuente: ABSL (2018).

²³ Del polaco *Trójmiasto*, es el nombre que se le da a un área metropolitana situada en el Voivodato de Pomerania, sobre la Bahía de Gdansk en el Mar Báltico, formada por tres grandes ciudades (Gdansk, Gdynia y Sopot), así como pequeñas localidades próximas.

Las cifras de inversión sectorial en centros de negocios entre 2017 y 2018 señalan la primacía de las compañías estadounidenses (con 21 centros establecidos en el período) seguida de las escandinavas, particularmente suecas y finesas (14 centros) (Scandinavian-Polish Chamber of Commerce, 2015), las alemanas (13 centros) y las británicas (9 centros). Por otra parte, las empresas polacas abrieron 13 nuevos centros en el país (ABSL, 2018).

Distribución de la inversión en Centros de Negocios por tipo de Centro (2017-2018)



Fuente: elaboración propia con datos de ABSL (2018).

Entre las inversiones realizadas en el período 2017-2018 se encuentran la instalación de centros por primera vez en Polonia de las compañías Swarovski (Tri-Ciudad), Kimberly-Clark (Cracovia), JP Morgan (Varsovia) y John Deere (Poznan). Por otra parte, algunas compañías como Fujitsu *Technology Solutions*, Accenture y Whirlpool abrieron nuevos centros en el país, en donde ya contaban con otros centros (ABSL, 2018).

Del total de inversiones en centros de negocios, los Centros de Servicios Compartidos (39%) se posicionan como el segundo mayor receptor de las mismas, únicamente superados por los centros TI (42%) (ABSL, 2018). Sin embargo, en lo que refiere a las inversiones *nearshore* originadas desde otros mercados europeos, se dirigen principalmente hacia los CSC. Por ejemplo, en las inversiones escandinavas, el 48% del total es realizada en servicios compartidos, que cuentan con notables casos de éxito, como los de Arla *Global Financial Services Centre* y de Electrolux *Global Service Centre* (Scandinavian-Polish Chamber of Commerce, 2015).



Caso de éxito de CSC en Polonia: Electrolux *Global Shared Services Centre*

La compañía sueca es una líder mundial en electrodomésticos, que ofrece soluciones innovadoras y cuidadosamente diseñadas para hogares y empresas. Con cada vez más marcas reconocida, el grupo vende más de cincuenta millones de productos a clientes en más de 150 mercados cada año.

En 2005, **Electrolux** abrió su Centro de Servicios Compartidos en Cracovia, Polonia, para proporcionar servicios financieros y contables al mercado europeo. En los últimos diez años, se han ido incorporando servicios de TI, recursos humanos y servicios de documentación técnica.

Para el año 2008, el Centro de Cracovia comenzó a prestar servicios para los mercados de América del Norte y un año más tarde, en 2009, las oficinas locales y el Centro en Cracovia se fusionaron en una organización de Servicios Compartidos. En la actualidad, el centro emplea a 700 personas.

A la hora de la localización del Centro, los principales factores contribuyentes para tomar la decisión fueron la amplia cantidad de talento humano disponible en Cracovia (que era en 2005 y sigue siendo en la actualidad la máxima locación de CSC en el Este de Europa), así como la proximidad geográfica con los sitios de producción manufacturera en el suroeste de Polonia.

Con más de una década de experiencia como CSC, la organización espera, en los siguientes diez años, consolidar aún más su posición a través de la estandarización de procesos, la automatización y la ampliación de su cartera de servicios en las áreas de F&A, brindando servicios con cada vez mayor valor agregado, lo que, además, podría tener un ligero impacto en el aumento de la plantilla laboral

Fuente: elaboración propia con datos de Scandinavian-Polish Chamber of Commerce (2015).

Entre las ventajas competitivas más valoradas por las compañías que operan centros de negocios en Polonia se encuentran: (i) disponibilidad de oficinas modernas; (ii) disponibilidad de transporte; (iii) calidad del transporte público; (iv) cooperación empresa-universidad; (v) cooperación entre empresa y autoridades locales, y; (vi) disponibilidad de talento capacitado (ABSL, 2018). Asimismo, es también relevante la experiencia previa de las multinacionales en el país a través del sector de bienes (Sass M. e., 2011), con lo cual ha facilitado el proceso de selección para la instalación de CSC.

Con 10.000.000 m² de oficinas modernas, Polonia cuenta con la mayor disponibilidad de ellas en la Unión Europea (ABSL, 2018). Actualmente, el arrendamiento de una oficina tipo A+ es de USD 233/m² en promedio para las ciudades de Cracovia, Varsovia, Breslavia, Gdansk, Katowice, Poznan, Lodz y Szczecin (Cushman & Wakefield, 2018).



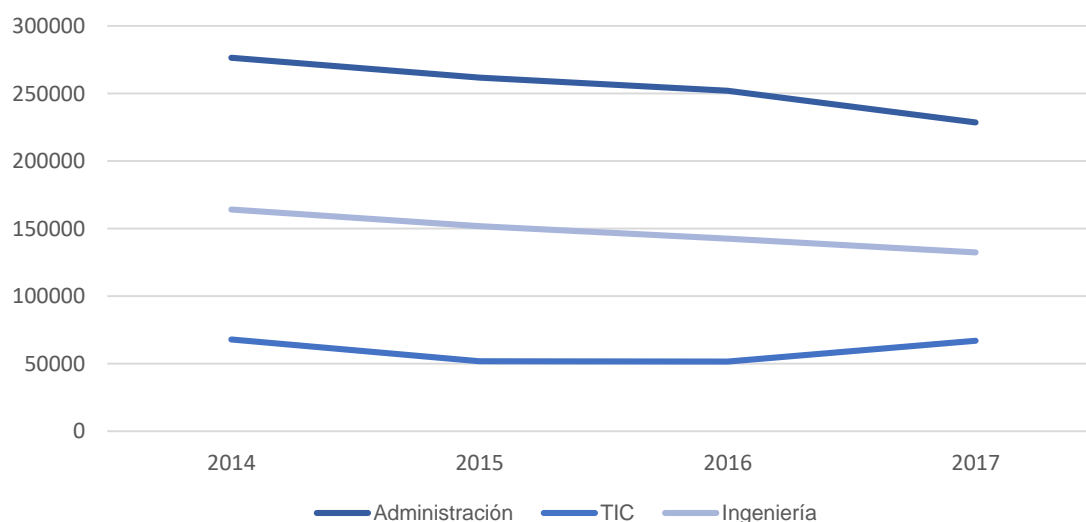
Educación y Empleo

Uno de los más fuertes factores de la competitividad polaca en materia de centros de negocios es el nivel de formación de sus recursos humanos, comparable al de Europa Occidental, pero a un costo considerablemente menor.

Entre las principales locaciones de centros (Cracovia, Varsovia, Breslavia, la Aglomeración de Katowice, Lublin, Lodz, Poznan, Rzeszów, Tri-Ciudad, Bydgoszcz y Szczecin) se contabilizan un total de 228 universidades y escuelas de negocios (ABSL, 2018), incluyéndose, varias de ellas, entre las mil más importantes de Europa: Universidad de Varsovia (Varsovia), Universidad Jaguelónica (Cracovia), Universidad Tecnológica de Varsovia (Varsovia), Universidad Adam Mickilewicz (Poznan), Universidad AGH de Ciencia y Tecnología (Cracovia), Universidad Tecnológica de Cracovia (Cracovia), Universidad Tecnológica de Lodz (Lodz) y la Universidad Nicolás Copérnico (Toruń), entre otras (Quacquarelli Symonds, 2019).

En la actualidad, Polonia cuenta con aproximadamente 1.350.000 estudiantes activos (ABSL, 2018), siendo las carreras de Negocios y Administración las que cuentan con mayores matrículas, que durante 2017 representaron alrededor de 430.000 nuevos ingresos de estudiantes.

Estudiantes de carreras de grado en instituciones universitarias públicas y privadas de Polonia, segmentos seleccionados (2014-2017)



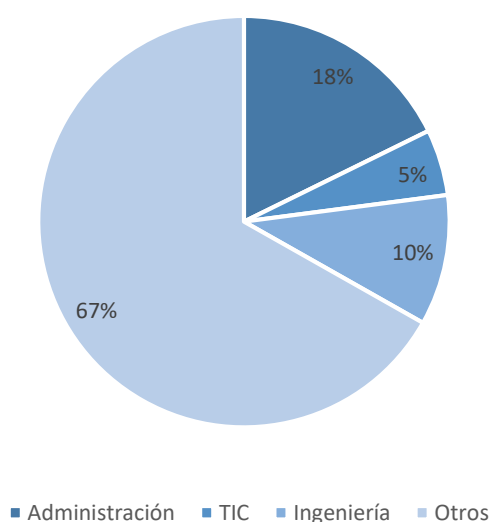
Fuente: elaboración propia con datos de Statistics Poland (2019)



Tras el área académica de Administración, las carreras de Ingeniería y afines se posicionan como la segunda favorita, con más de 130.000 nuevos estudiantes que se incorporaron en 2017. Por su parte, las carreras vinculadas con las TIC recibieron más de 67.000 estudiantes en el mismo año. En total, las áreas de Administración, Ingeniería y TIC sumaron alrededor de 430.000 estudiantes en 2017, lo que representa una tercera parte del total de la matrícula universitaria polaca (Statistics Poland, 2019).

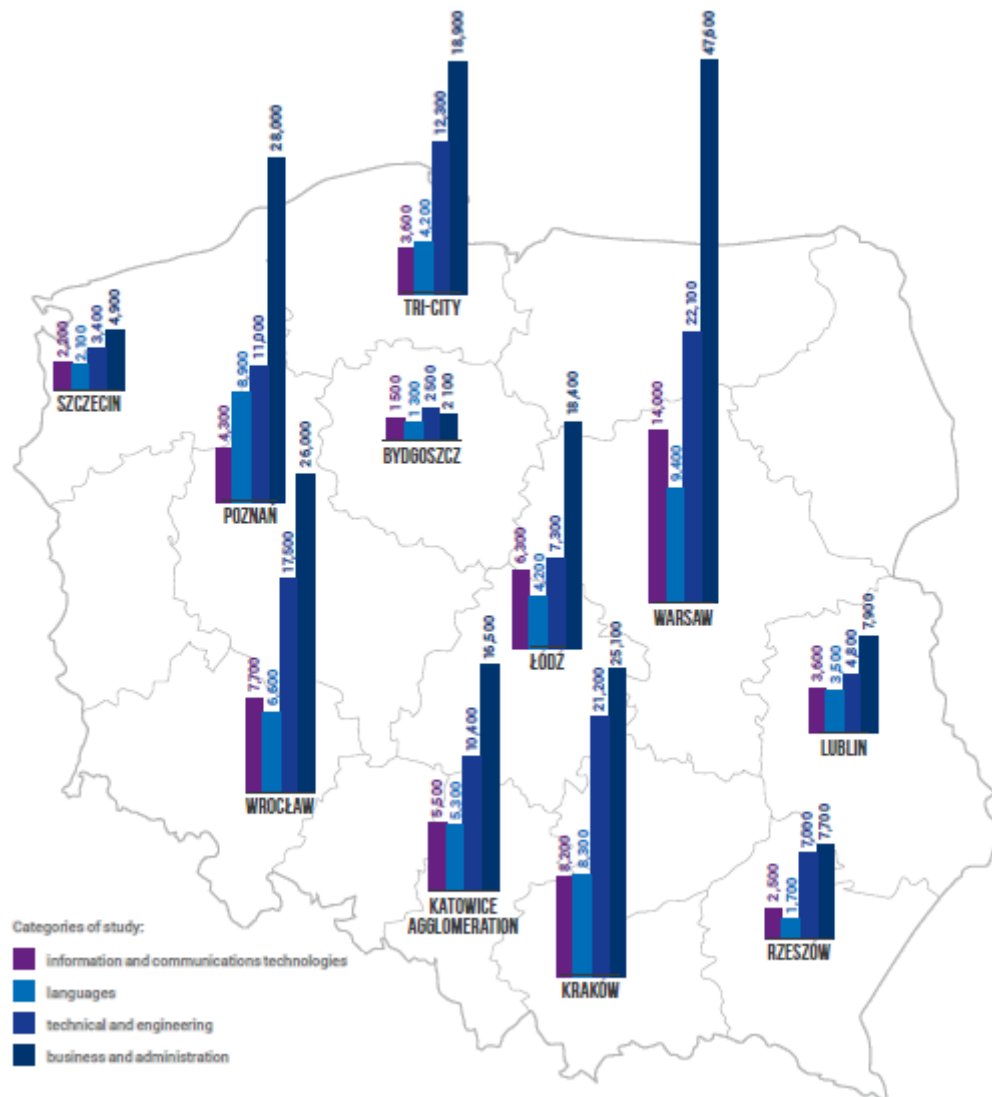
En materia de egreso total, Polonia totaliza hacia 2017, 365.000 egresados de universidades y escuelas de negocios (ABSL, 2018), de los cuales casi 134.000 se corresponden con nuevos profesionales en las áreas de Administración, Ingeniería y TIC (Statistics Poland, 2019).

Ingresos a carreras universitarias de grado, por área de conocimiento en universidades públicas y privadas de Polonia (2017)



Fuente: elaboración propia con datos de ABSL (2018).

Cantidad de estudiantes en carreras de grado en TI, idiomas, ingeniería y negocios-administración en ciudades seleccionadas de Polonia (2018)

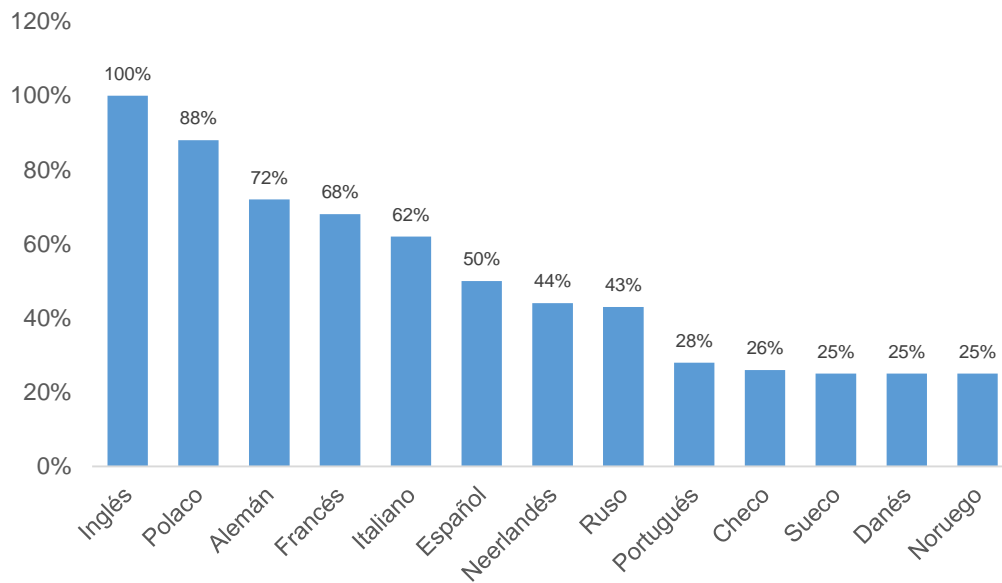


Fuente: ABSL (2018).

Polonia se destaca, asimismo, por las capacidades idiomáticas de su talento humano. En la actualidad, los centros de negocios en el país operan en 35 idiomas, siendo los más importantes el inglés, el polaco, el alemán, el francés, el italiano y el español, entre otros (ABSL, 2018). Esta diversidad es potenciada por la cantidad de talento humano proveniente desde el extranjero, siendo los principales orígenes Ucrania, Italia, España, India, Alemania, Francia, Reino Unido, Belarús, Finlandia y Chequia (ABSL, 2018).



Principales idiomas utilizados en los centros de negocios en Polonia (en % del total de centros; 2018)



Fuente: elaboración propia con datos de ABSL (2018).

Respecto a las habilidades idiomáticas en inglés, la lengua más utilizada en los centros de negocios, Polonia se posiciona en el lugar #13 a nivel mundial, según el *EF English Proficiency Index*, su nivel es calificado como “alto”, siendo superior al de los competidores de Polonia en Europa Oriental: Rumanía (#16), Chequia (#20), Hungría (#21), Eslovaquia (#24), Bulgaria (#25) y Ucrania (#43) (EF, 2018).

En materia de remuneraciones, Polonia cuenta con costos competitivos, incluso en comparación con sus rivales de Europa del Este. Por ejemplo, mientras un *Junior Accountant* en el sector de servicios financieros percibe en promedio USD 1.216 en Polonia (ABSL, 2018), mientras que el mismo puesto en Chequia recibe un salario de alrededor de EUR 1.445 (Hays Czech Republic, 2018).



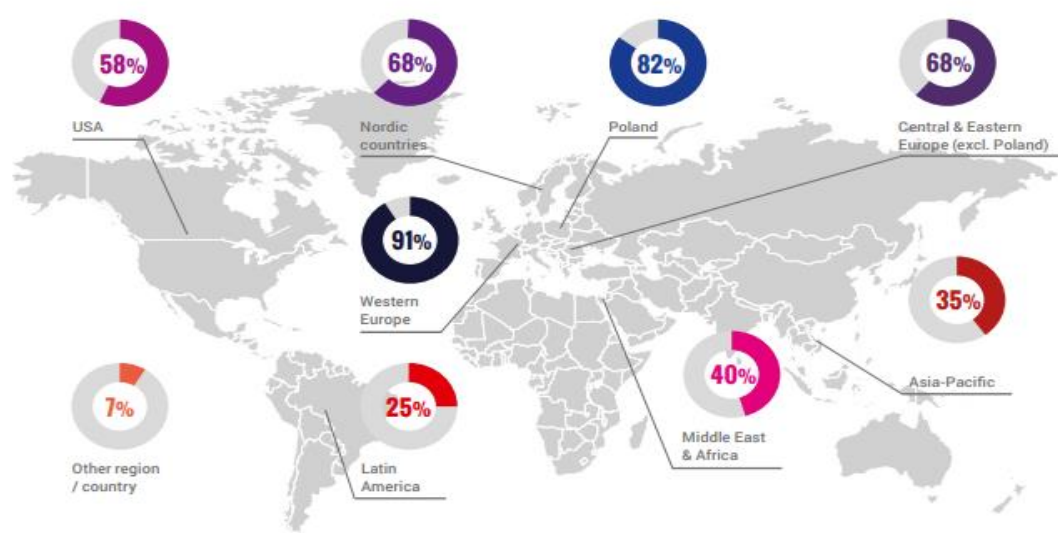
Salarios anuales nominales promedio en puestos de trabajo seleccionados desarrollados en centros de negocios de ciudades polacas Tier 1, 2 y 3 (en USD; 2018)

Puesto de trabajo	Cracovia (Tier-1)	Lodz (Tier-2)	Bydgoszcz (Tier-3)
<i>IT 1st Line Support</i> (1-2 años de experiencia)	13.286	14.678	11.464
<i>IT 2nd Line Support</i> (2 años de experiencia)	16.821	17.839	18.482
<i>IT Developer</i> (3 años de experiencia)	41.597	39.984	28.828
<i>Specialist HR Processes</i> (1-2 años de experiencia)	15.187	12.970	12.768
<i>Junior Accountant F&A</i> (2 años de experiencia)	16.128	15.389	12.298

Fuente: elaboración propia con datos de ABSL (2018). Cotización utilizada: 1,12 USD por 1 EUR.

Casi la mitad de las compañías que operan centros de negocios en Polonia presentan una vocación global (48%), mientras que otro 48% prestan servicios a regiones o países específicos. Por último, el 4% restante dirige sus servicios hacia un único país. En cuanto a las regiones abarcadas, como destino *nearshore*, la mayoría de los clientes se ubican en Europa Occidental (siendo Escandinavia el principal mercado), en la propia Polonia y en mercados de Europa Oriental (ABSL, 2018).

Mercados operados por Centros de Negocios en Polonia (en %; 2018)



Fuente: elaboración propia con datos de ABSL (2018)

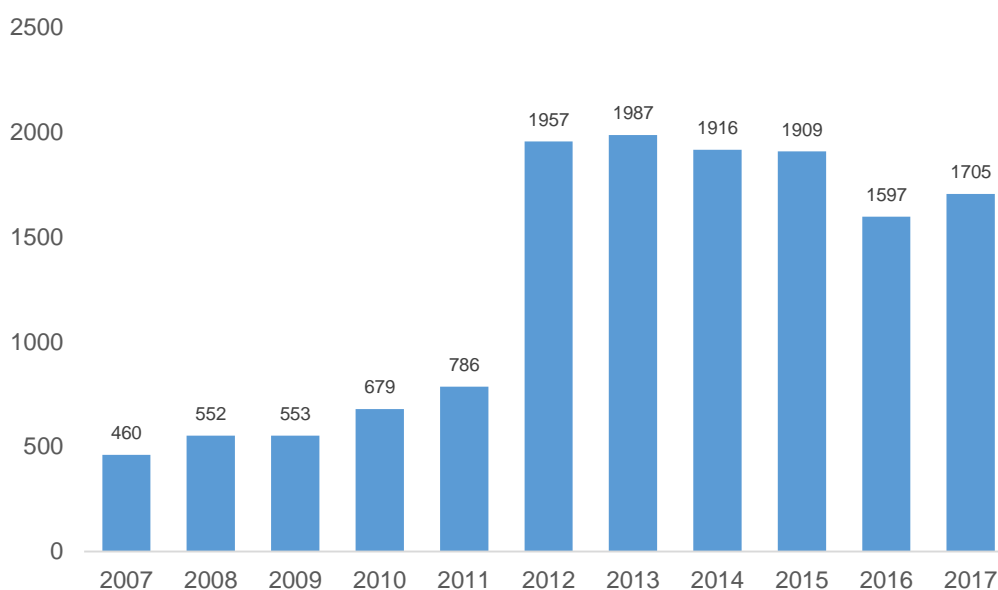


Uruguay

Uruguay es uno de los mercados emergentes latinoamericanos más importantes en materia de servicios no tradicionales, mostrando un desarrollo notable en los últimos años, que le ha permitido posicionarse como una plataforma estratégica *nearshore* (Uruguay XXI, 2019).

Las exportaciones totales de servicios no tradicionales pasaron de representar USD 460 millones en 2007, a USD 1.705 millones en 2017, representando, durante el decenio 2007-2017, una tasa de crecimiento interanual promedio de 14%. Como muestra de la resiliencia característica del sector, las exportaciones uruguayas de servicios no tradicionales no sólo no se redujeron por la crisis de 2009, sino que se expandieron alcanzando en los años siguientes varios récords históricos (UNCTAD, 2019).

Exportaciones de Otros Servicios de Uruguay (2007-2017, en millones de USD)

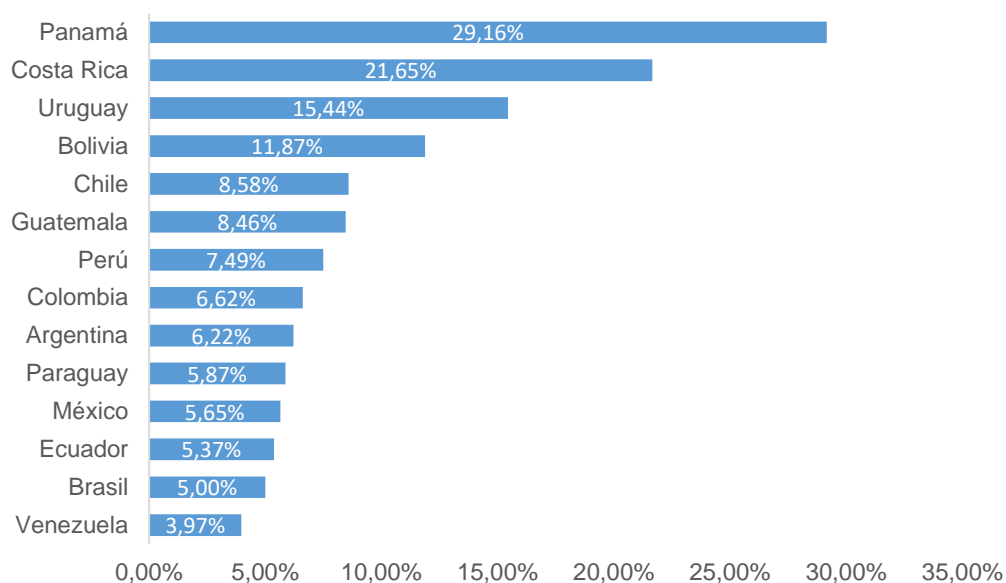


Fuente: elaboración propia con datos de UNCTADStat (2019). Refiere al indicador “otros servicios” (servicios comerciales menos transporte, turismo y servicios asociados a bienes)

Durante 2017, el comercio de servicios representó alrededor del 15,44% del PIB nacional uruguayo, lo que posiciona al país en la primeras posiciones de la región, por encima de mercados consolidados como Brasil, Chile y Colombia (Banco Mundial, 2019).



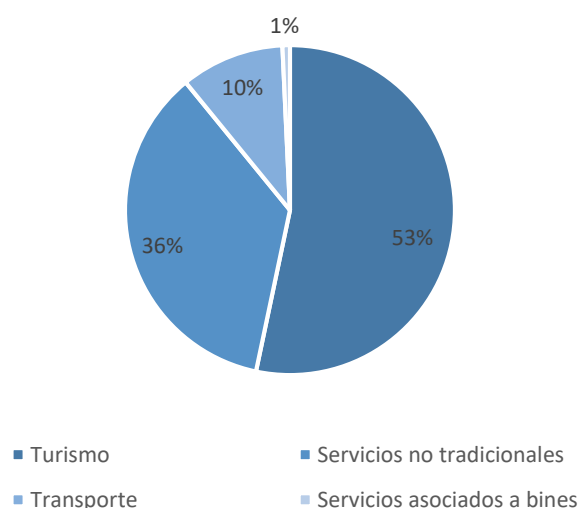
Comercio de Servicios como % del PIB en economías seleccionadas de América Latina (2017)



Fuente: elaboración propia con datos de Banco Mundial (2019)

Los servicios no tradicionales representan poco más del 35%, con valores que se acercan progresivamente a los servicios turísticos (54%). Cabe destacar, asimismo, el gran dinamismo de las exportaciones de servicios no tradicionales, que se duplicaron en el período 2005-2017, en donde se pasó del 17% al 36% (UNCTAD, 2019).

Sectorización de las exportaciones de servicios de Uruguay (2017)

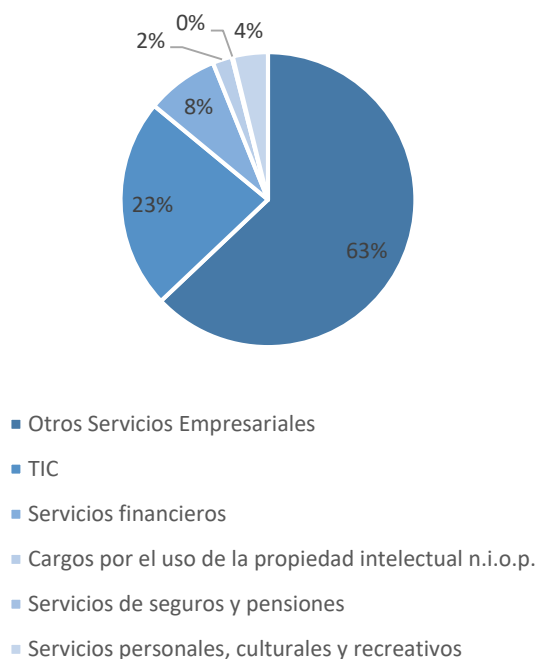


Fuente: elaboración propia con datos de UNCTADStat (2019)



Dentro de las exportaciones de servicios no tradicionales, el segmento más importante es el de servicios empresariales, con cerca del 63% del total, seguido por los servicios TIC (23,05%) y los servicios financieros (7,93%) (Bermúdez, Ferreira, & Peña Capobianco, 2018).

Sectorización de las exportaciones de servicios de Uruguay (2017)



Fuente: elaboración propia con datos de Banco Central del Uruguay en: Bermúdez, Ferreira & Peña Capobianco (2018).

En materia de facilidad para realizar negocios, Uruguay se posiciona como el tercer mercado sudamericano en el *ranking Doing Business* (figurando a nivel mundial en el puesto #95), detrás únicamente de Colombia (#65) y Perú (#68), posicionando al país por delante de mercados regionales como Brasil (#109) y Argentina (#119) (The World Bank, 2019). Además, Uruguay se posiciona desde hace varios años como el país con menor percepción de la corrupción a nivel latinoamericano (con la posición #23 a nivel global) (Transparency International, 2019), lo que lo ubica como un socio confiable a la hora de realizar negocios.

Además de la **estabilidad política**, a la que se le suma un sostenido crecimiento económico desde hace más de una década, la propuesta de valor de Uruguay se constituye por: (i) **acceso a los mercados**, contando el con una proximidad geográfica, cultural e idiomática con los mercados de Europa y los Estados Unidos, al igual que una

trayectoria comercial entre estos mercados; (ii) **infraestructura tecnológica**, siendo líder latinoamericano en materia de penetración de banda ancha fija móvil y de velocidad de conexión, y; (iii) **talento humano**, destacando la alta calidad de la educación básica, técnica y universitaria, así como el conocimiento lingüístico, en particular, de inglés y portugués (Bermúdez, Ferreira, & Peña Capobianco, 2018).

En la actualidad, Uruguay se ubica en la posición #53 de las 140 relevadas por el *Global Competitiveness Report* del WEF. Evaluando los pilares que integran el *ranking*, los mejores desempeños relativos del país se ubican en materia de: adopción de las TIC (#12), instituciones (#34) y salud (#43) (World Economic Forum, 2018).

A nivel de las dimensiones que integran los pilares relevados por el WEF, Uruguay cuenta con las mejores posiciones en: suscripciones a fibra óptica (#8), derechos de los trabajadores (#8), facilidad de contratación de mano de obra extranjera (#10), suscripciones de telefonía móvil (#18), suscripciones a internet móvil (#18), complejidad de las tarifas (#19), libertad de prensa (#20), proporción de alumnos por maestro en educación primaria (#22), incidencia de la corrupción (#23), independencia judicial (#23), participación electrónica (#26) y transparencia presupuestaria (#27) (World Economic Forum, 2018).

La consultora A.T. Kearney clasifica a Uruguay como la 46ta mejor ubicación del mundo para deslocalizar servicios, tras ascender cinco posiciones respecto a la edición anterior del *ranking*, y logrando posicionarse por encima de destinos como Israel (#55), Irlanda (#53), Singapur (#51) y Canadá (#50). Analizando las tres dimensiones que integran el informe²⁴, la principal fortaleza de Uruguay se encuentra en materia de atractivo financiero (A.T. Kearney, 2017).

Por su parte, Tholons, ubica a Uruguay en la posición #23 a nivel mundial dentro de los mejores destinos para el *outsourcing*, y su capital, Montevideo, es la segunda mejor ciudad latinoamericana (tras São Paulo) y la novena en el mundo para deslocalizar actividades, tras escalar 21 posiciones respecto a la edición anterior del *ranking Services Globalization* (Tholons, 2018).

²⁴ Las tres dimensiones relevadas por la consultora son: (i) atractivo financiero; (ii) disponibilidad y habilidades de los RR.HH., y, (iii) entorno de negocios.

Principales posiciones de ciudades latinoamericanas en el Tholons Services Globalization Country Index 2018

Ciudad	País	Posición Ranking 2018 (#)
São Paulo	Brasil	8
Montevideo	Uruguay	9
Buenos Aires	Argentina	10
San José de Costa Rica	Costa Rica	14
Santiago de Chile	Chile	20
Ciudad de México	México	30
Curitiba	Brasil	33
Bogotá	Colombia	38
Rio de Janeiro	Brasil	41
Monterrey	México	42
Medellín	Colombia	50

Fuente: elaboración propia con datos de Tholons (2018).

Centros de Servicios Compartidos

La legislación uruguaya ofrece una definición de Centro de Servicios Compartidos que refiere a *“aquella filial de un grupo multinacional que presta a sus partes vinculadas residentes o radicadas en al menos doce países, de forma exclusiva”*. En este sentido, quedan incluidos en su actividad: (i) actividades de dirección y administración; (ii) actividades de logística y mantenimiento; (iii) actividades de administración financiera, y; (iv) soportes de investigación y desarrollo (Uruguay XXI, 2018).

Al ser los Centros de Servicios Compartidos un segmento promovido desde el sector público, las actividades desarrolladas pueden acceder a una serie de beneficios fiscales²⁵, entre los que se incluye la exoneración del 90% del Impuesto a la Renta por un plazo de cinco años, extensible a diez años si se generan 300 puestos de trabajo al término de los cinco primeros años y si se superan determinados montos en capacitación de personal en el plazo de los seis primeros años.

Además, la legislación uruguaya²⁶ amplía los beneficios fiscales para los CSC que emplean a más de cien personas y que superan una cifra preestablecida de capacitación,

²⁵ Decreto 251/014.

²⁶ Decreto 330/016

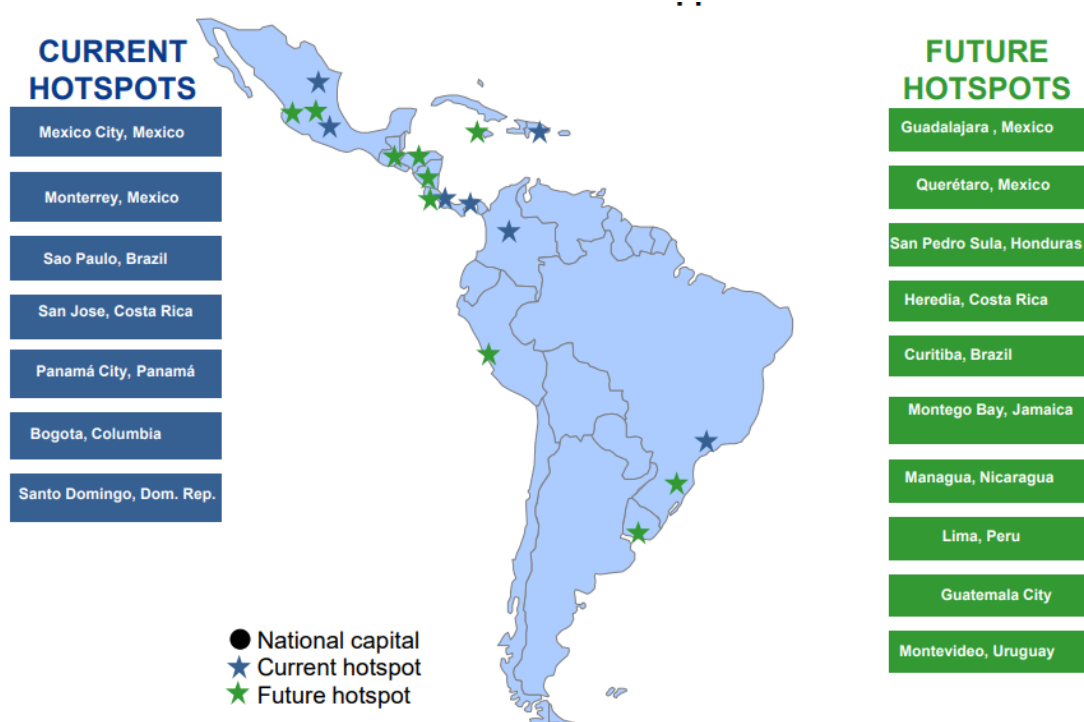


en el caso de las compañías que no se encontraban comprendidas por el Decreto 251/014. En este caso, se habilita una exoneración del Impuesto a la Renta del 70% durante cinco ejercicios fiscales.

Por último, existe la posibilidad de la exención del Impuesto al Patrimonio de los activos afectados en las actividades del CSC, desde que se soliciten los beneficios fiscales y hasta el fin del proceso de exoneración del Impuesto a la Renta (cinco o diez años, según corresponda) (Uruguay XXI, 2018).

Los CSC han tenido un importante desarrollo en los últimos años, que han permitido perfilar a Montevideo un “*Future Hotspot*” en Latinoamérica, posicionándose como locación para establecer nuevos centros (Uruguay Smart Services, 2019). Esta categorización pone a Montevideo junto a una serie de ciudades de la región llamadas a ser los próximos ejes de la actividad sectorial, que en la actualidad ocupan ciudades como Ciudad de México, São Paulo, Ciudad de Panamá y San José de Costa Rica (Beukema & Glaudemans, 2016).

Actuales y futuros *Hotspots* de Centros de Servicios Compartidos en América Latina



Fuente: Beukema & Glaudemans (2016).



Principales estrategias de política pública

(i) Zonas Francas: el régimen de Zonas Francas es ampliamente utilizado como plataforma de desarrollo sectorial en Uruguay, existiendo incluso algunas Zonas Francas (ZF) destinadas exclusivamente al desarrollo de los servicios, como Zonamerica, World Trade Center Free Zone y Aguada Park, por ejemplo. Como resultado de lo cual, en la actualidad, más de las tres cuartas partes de las exportaciones de servicios no tradicionales son realizadas desde alguna de las ZF constituidas en el país (Bermúdez, Ferreira, & Peña Capobianco, 2018).

La legislación uruguaya establece explícitamente que las ZF están concebidas, entre otras funciones, para la prestación de todo tipo de servicios, tanto dentro de la Zona Franca como desde ella a terceros países, incluyendo servicios profesionales, financieros, informática, y reparaciones y mantenimiento (Uruguay XXI, 2016).

A través de este régimen, las empresas radicadas en cualquiera de las ZF del país están exentas de los tributos nacionales, creados o a crearse en el futuro, destacándose particularmente la exoneración del pago del Impuesto a la Renta, al valor Agregado, al Patrimonio, Específico Interno y al Control de las Sociedades Anónimas. Además, la entrada y salida de bienes a la ZF está exenta de todos los tributos, siendo el Estado uruguayo garante de estas exoneraciones (Uruguay XXI, 2019).

(ii) Marco legal atractivo para la atracción de inversiones: los inversores extranjeros y locales son tratados en igualdad de condiciones, no requiriéndose autorización o registro previo y no existiendo restricciones para la transferencia de capital o de utilidades. Los proyectos de inversión pueden ser elegibles para exoneraciones del Impuesto a la Renta de las Actividades Económicas (IRAE) de hasta un 100% del monto invertido.

A través de la Ley de Inversiones se está promoviendo, dentro del sector servicios, el desarrollo de Centros de Servicios Compartidos, *Call Centers* y Turismo. Asimismo, existen beneficios sectoriales dirigidos hacia la innovación científica y tecnológica, intermediación financiera externa, industria gráfica y *software* (Uruguay XXI, 2018). Por último, el país también cuenta con un régimen de Puerto y Aeropuerto Libre, por el cual se habilita el tránsito de mercaderías sin exigencia de autorizaciones ni trámites formales (Uruguay XXI, 2019).

(iii) Programa Servicios Globales de Exportaciones (SGE): se trata de una iniciativa gubernamental financiada por el Banco Interamericano de Desarrollo y ejecutada por



Uruguay XXI, la agencia de promoción de exportaciones y atracción de inversiones del país. En el marco de este programa se desarrollaron planes estratégicos con focos en los segmentos de Servicios Corporativos, Farmacéutica y Salud, Tecnologías de la Información y Arquitectura e Ingeniería.

Asimismo, se generaron herramientas para mejorar las capacidades disponibles y el acceso al talento: (i) *finishing schools*, que facilita el acceso a programa de capacitaciones a las empresas, con subsidios de hasta el 70% de los costos directos; (ii) *Smart Talent*, portal laboral destinado a facilitar la accesibilidad al talento y aportar información sobre el ecosistema de oferta y demanda de capacidades sectoriales, y; (iii) *Fast-Track*, procedimiento que facilita el acceso a visas y residencias temporarias en Uruguay a inversionistas, técnicos, mandos medios, gerentes y operarios vinculados a empresas de servicios globales (Bermúdez, Ferreira, & Peña Capobianco, 2018).

(iv) Promoción de Exportaciones: Uruguay ha trazado una red institucional destinada a la promoción de las exportaciones sectoriales, así como a la atracción de inversión. Destaca Uruguay XXI, agencia encargada de promover el sector servicios, así como el realizar la articulación entre el sector público y privado. Asimismo, existen organismos público-privados que cuentan con un destacado rol sectorial, como la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) y la Agencia Nacional de Desarrollo, orientada hacia la promoción de micro, pequeñas y medianas empresas. Por último, se está desarrollando una nueva institucionalidad en el país orientada hacia la coordinación de todos los actores vinculados con el ecosistema sectorial a través de Transforma Uruguay en el marco del Sistema Nacional de Transformación Productiva y Competitividad (Bermúdez, Ferreira, & Peña Capobianco, 2018).

Educación y Empleo

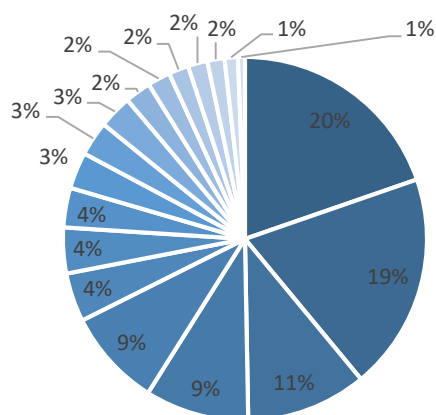
Respecto a la formación del talento humano, las carreras universitarias (de grado y postgrado) preferidas en Uruguay se agrupan en el área de “Enseñanza comercial y Administración”, en donde se incorporaron en 2017 más de 7.700 estudiantes, lo que representa el 20% del total de ingresos a las universidades (tanto públicas como privadas) del país.

También figuran entre las principales áreas de estudios universitarios de interés las de Ingeniería y Profesiones Afines (11%) y de Informática (9%), que, sumadas a la de



Enseñanza Comercial y Administración, totalizaron aproximadamente unos 11.000 nuevos ingresos a las universidades uruguayas, que representan alrededor del 40% del total (Ministerio de Educación y Cultura de la República Oriental del Uruguay, 2017).

Ingresos a carreras universitarias de grado y postgrado, por área de conocimiento en universidades públicas y privadas de Uruguay (2017)



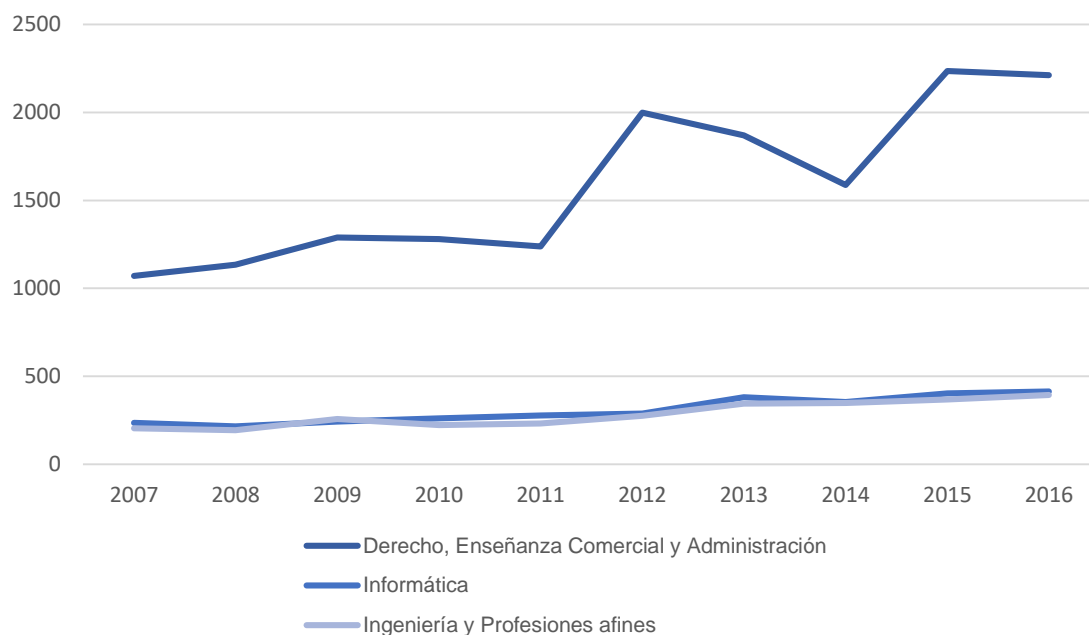
- Enseñanza comercial y Administración
- Ciencias Sociales y del Comportamiento
- Derecho
- Informática
- Formación Docente y Ciencias de la Educación
- Humanidades
- Ciencias Físicas
- Veterinaria
- Industria y Producción
- Medicina
- Otros
- Ingeniería y Profesiones afines
- Periodismo e Información
- Artes
- Arquitectura y Construcción
- Agricultura, Silvicultura y Pesca
- Ciencias de la Vida
- Matemáticas y Estadística

Fuente: elaboración propia con datos de Ministerio de Educación y Cultura de Uruguay (2017). La categoría "Otros" incluye las áreas de: protección del medio ambiente, servicios de seguridad, servicios de transporte, servicios sociales, así como los cursos de Ciclo Inicial Optativo (CIO) dictados por la Universidad de la República.

Las tasas de egreso de carreras de grado y postgrado están en sintonía con las de ingreso, siendo el área de Enseñanza Comercial y Administración la que cuenta con los mayores ratios entre las demás ramas del conocimiento, tanto en las instituciones públicas como privadas. Durante 2016, egresaron más de 3.000 nuevos profesionales de las áreas de Enseñanza Comercial y Administración, Informática e Ingeniería y Profesiones Afines (Ministerio de Educación y Cultura de la República Oriental del Uruguay, 2017).



Egresados de carreras de grado y postgrado en instituciones universitarias públicas y privadas de Uruguay, segmentos seleccionados (2007-2016)



Fuente: elaboración propia con datos de Ministerio de Educación y Cultura de Uruguay (2017).

Uruguay cuenta con importantes habilidades idiomáticas de su talento. Concretamente, se ubica en la primera posición latinoamericana en los exámenes TOEFL (Uruguay Smart Services, 2018). Por su parte, EY señala que Uruguay cuenta con un nivel moderado de manejo idiomático, mostrando un mejor desempeño que otros importantes mercados latinoamericanos como Chile, Brasil, Panamá, México y Colombia (EF, 2018).

Respecto a las remuneraciones, un analista de recursos humanos en Uruguay percibe anualmente, en promedio, alrededor de USD 21.300, un agente de cuentas a cobrar/a pagar recibe poco más de USD 17.342 y, en materia de TI, un *Junior Developer* con tres años de experiencia cuenta con un salario promedio anual superior a los USD 20.300 (The Adecco Group, 2018).



Salarios anuales promedio en puestos de trabajo seleccionados en Uruguay (en USD; 2018)

Cargo	Experiencia	Segmento	Salario promedio (en USD)
<i>Junior Developer</i>	3 años	TI	20.316
<i>Semi Senior Developer</i>	3 años	TI	29.736
<i>Senior Developer</i>	3 años	TI	37.848
Analista de Recursos Humanos*	n/d	RR.HH.	21.345
Agente de cuentas a cobrar/a pagar*	n/d	F&A	17.342

Fuente: elaboración propia con datos de Uruguay XXI (2018) y The Adecco Group (2018). Cotización utilizada: 1 USD por 35 UYU. (*) Promedio de los salarios para el puesto de trabajo en empresas pequeñas, medianas y grandes.



Metodología contrastada

El desempeño de Uruguay, en la instalación de Centros de Servicios Compartidos, fue analizado con relación a los países que sobresalen en Europa, Latinoamérica y Asia, esto es Polonia, Costa Rica e India. El estudio contempla un análisis multidimensional, en el cual se consideran los siguientes factores críticos a nivel país: Costos, Talento, Innovación, Plataforma de Negocios, Entorno, Riesgos e Infraestructura, los que a su vez se integran por una serie de indicadores específicos. Para ello se utiliza un análisis comparativo mediante la aplicación de la metodológica “Distancia a la Frontera” ajustada²⁷, la cual cuantifica el diferencial de desempeño entre Uruguay y el país con mejor rendimiento en un conjunto de unos cuarenta indicadores claves.

1. Costos

En tres de cinco indicadores seleccionados sobre los costos asociados a los CSC, India predomina y se encuentra muy por debajo de los registrados en el resto de los países. Principalmente, en el salario anual promedio de un contador *junior*, siendo este uno de los factores principales en un CSC, donde mostró una diferencia de ingresos en más de US\$ 8,000 con relación a Costa Rica (el segundo país con el salario promedio anual más bajo).

El costo de arrendamiento de oficinas es otro indicador clave en el cual predominó India (US\$ 110 por mt²). Uruguay mostró una amplia distancia con dicho costo, el cual fue el mayor de las cuatro economías en estudio.

En cuanto al ancho de banda, a pesar de que Uruguay está muy bien posicionado en infraestructura en telecomunicaciones (ver Tabla 3), el costo de este servicio no es el más bajo (US\$ 10.61), siendo también India el líder en relación al costo de banda ancha (US\$ 6.79), considerando que se refiere a un plan mensual fijo de servicio de Internet con una descarga mínima de 1 GB a una velocidad de conexión de 256 kbit/s (ITU, 2017). En cuanto a la tarifa de energía eléctrica, Uruguay se posicionó 3.7 centavos de dólar por arriba de la tarifa de energía eléctrica más baja, la cual le corresponde a Polonia (13.20 ctvs/kWh).

En el factor crítico Costos (ver Tabla 1), Uruguay se encontró distante a las economías de Polonia e India, y solo en la tasa impositiva sobre ganancias, está cercano (41.80%) a la de Polonia (40.40%). Por lo tanto, dadas las condiciones planteadas con

²⁷ El ajuste a la metodología “Distancia a la frontera” está sujeto al análisis de cuatro economías.



anterioridad, Uruguay no posee los costos más bajos para establecer un CSC, aunque tampoco posee los costos más altos, con la excepción del alquiler de oficinas. En este sentido, el reto económico más importante en términos de Costos para Uruguay, Polonia y Costa Rica, es competir ante los niveles salariales establecidos en el mercado laboral de India. Esto indica que una estrategia de bajos costos en Uruguay no sería una alternativa, y considerando los demás factores críticos en los que sobresale, podría optar por un liderazgo basado en la especialización y/ o diversificación en servicios intensivos en conocimiento.

Tabla 1. Distancia a la frontera ajustada en Costos

Categoría	Indicador	Dato Uruguay	País con mejor desempeño	Dato de País con Mejor Desempeño	Distancia (0-1)
Costos	Costo de arrendamiento anual de oficina tipo A+	336.00	India	110.00	0.33
	Costo de Banda Ancha	10.61	India	6.79	0.64
	Costo de electricidad industrial	16.90	Polonia	13.20	0.78
	Salario anual promedio de <i>F&A Junior Accountant</i>	10,731.83	India	3,237.80	0.30
	Tasa impositiva sobre ganancias	41.80	Polonia	40.40	0.97

2. Entorno

Las condiciones económicas en Uruguay, con excepción de la Inversión Extranjera Directa²⁸, son favorables para el clima de negocios, ya que sobresalió con respecto a los otros países del estudio, en las condiciones de calidad de vida, la facilidad para realizar negocios y en una calificación particularmente baja respecto a la percepción de corrupción. Asimismo, la ciudad de Montevideo ha sido considerada como con una de las mejores en calidad de vida en la región, según el *ranking* publicado por MERCER en el 2019 (MERCER, 2019).

En adición, Uruguay ha resaltado en su facilidad para realizar negocios, el país ha sido mencionado como el segundo mejor puntaje, antecedido por Chile; y que se posiciona por encima del promedio regional (World Bank Group, 2019)

En cuanto al ambiente macroeconómico, Uruguay fue superado por Polonia por una calificación otorgada por el Foro Económico Mundial en su informe de Competitividad Global 2018, en cuanto a la medición de las políticas sobre el manejo de la inflación, así como medidas en el sistema de créditos (WEF, 2018).

En relación con el crecimiento económico, India predominó en el aumento en el PIB debido al importante incremento como economía emergente que conforma el grupo de los BRICS. En adición, India posee un robusto sector especializado en TICs, así como de un sistema financiero estable (WEF, 2018).

Tabla 2. Distancia a la frontera ajustada en Entorno

Categoría	Indicador Clave	Dato Uruguay	País con Mejor Desempeño	Dato de País con Mejor Desempeño	Distancia (0-1)
Entorno	Ambiente Macroeconómico	83.80	Polonia	100.00	0.84
	Calidad de vida	78.00	Uruguay	78.00	1.00
	Facilidad para hacer negocios	62.60	Uruguay	62.60	1.00

²⁸ La caída de la Inversión Extranjera Directa en Uruguay está relacionada con un ajuste en el sector privado, la cual consistió en una reducción en la reinversión por rentas netas, originadas por la caída de utilidades de las empresas de IED en el exterior.

Categoría	Indicador Clave	Dato Uruguay	País con Mejor Desempeño	Dato de País con Mejor Desempeño	Distancia (0-1)
	Inversión Extranjera Directa	(1.56)	Costa Rica	4.99	0.00
	Percepción a la Corrupción	70.00	Uruguay	70.00	1.00
	Tasa de crecimiento del PIB	2.66	India	7.17	0.37

3. Infraestructura

En términos de infraestructura, Uruguay ha reflejado buen desempeño en lo relacionado con la adopción de las Telecomunicaciones, en el cual ha sido calificado como el país con mejor desempeño en los indicadores de ancho de banda, suscripciones a Internet y a fibra óptica. Su desempeño es comparable con el nivel de las economías avanzadas, como Taiwán (China) y Suiza (WEF, 2018).

La calidad de energía es un indicador clave para la alimentación de los equipos de cómputo y conectividad, el cual contempla un factor de riesgos para cubrir daños y/o fallas a los equipos de trabajo o conexiones de Internet a causa de interrupciones por baja frecuencia. En este sentido, el índice de interrupciones reflejó que Uruguay tuvo el desempeño más pobre con respecto al de India, Polonia y Costa Rica. En ese mismo orden, el desempeño de India fue relativamente similar al de Uruguay, en tanto Polonia y Costa Rica bordearon el estado normal de frecuencia (equivalente a 1).

En cuanto al estado de las carreteras, ferrovías, transporte aéreo y transporte marítimo Uruguay ocupó el tercer puesto, después de India y Polonia, en este orden. En la cantidad de servidores seguros, Polonia también ocupó el primer lugar por el alto volumen de servidores; Uruguay se colocó en el tercer lugar.

Es observable que Uruguay posee infraestructura tecnológica con disponibilidad para atender los requerimientos de conectividad que demanda un CSC, no obstante, sería importante orientar una estrategia para asegurar niveles de confiabilidad en la infraestructura eléctrica, que incluya mecanismos de redundancia para mitigar riesgos de interrupciones por baja frecuencia.



Tabla 3. Distancia a la frontera en Infraestructura

Categoría	Indicador Clave	Dato Uruguay	País con Mejor Desempeño	Dato de País con Mejor Desempeño	Distancia (0-1)
Infraestructura	Ancho de banda	96.71	Uruguay	96.71	1.00
	Calidad de energía	2.60	Costa Rica	1.00	0.38
	Calidad de la infraestructura transporte	44.08	Polonia	65.20	0.68
	Cantidad de servidores seguros	1,565.42	Polonia	16,259.08	0.10
	Suscripciones a internet	27.48	Uruguay	27.48	1.00
	Suscripciones de fibra óptica por cada 100 habitantes	17.05	Uruguay	17.05	1.00

4. Innovación

El pilar de innovación se orienta a un conjunto de medidas y estrategias comerciales que generen valor agregado en servicios, a través de la cooperación entre el sector privado y la academia, de lo cual se derivan oportunidades de negocios para mejorar la competitividad tanto en el mercado nacional, como en el comercio internacional de servicios.

En este sentido, Polonia e India predominan en el liderazgo de innovación por su buen desempeño en los indicadores clave listados en la Tabla 4. De acuerdo con estos resultados, India se estaría posicionando en un estado de crecimiento-madurez en cuanto a Investigación y Desarrollo, dado a su participación en publicaciones en revistas científicas y la colaboración entre el sector privado y académico, seguido por la disponibilidad de *venture capitals*.



Por su parte, Uruguay debería mejorar la inversión en I+D+i, así como la colaboración entre la academia y el sector privado para aumentar el volumen de exportación en servicios de alto valor agregado. Asimismo, Uruguay tiene oportunidad de diferenciarse a través de la formulación de una política pública para fomentar la inversión en Investigación y Desarrollo en áreas disruptivas de servicios, con foco en el mercado internacional, y sin discriminar por ser una empresa local o multinacional.

Tabla 4. Distancia a la frontera ajustada en Innovación

Categoría	Indicador Clave	Dato Uruguay	País con Mejor Desempeño	Dato de País con Mejor Desempeño	Distancia (0-1)
Innovación	Aplicación de patentes internacionales IP5	0.56	Polonia	1.61	0.35
	Colaboración Universidad-Empresa en I+D	3.09	India	4.61	0.67
	Disponibilidad de <i>Venture Capital</i>	2.70	India	4.32	0.63
	Global Innovation Score	34.20	Polonia	41.67	0.82
	Publicación de revistas científicas	74.66	India	91.84	0.81
	Inversión en I+D	0.34	Polonia	1.00	0.00

5. Entorno de Negocios

En este pilar, Uruguay ha mostrado un desempeño considerable en cuanto a la exportación de servicios, sin embargo, es importante resaltar que solamente el 36.53% corresponde a servicios no tradicionales (procesos de negocios, legales, contables, entre otros servicios profesionales). En tanto India ha mostrado una mejor respuesta a



estos servicios (75.89% con respecto al total de la exportación de servicios). En cuanto a la apertura para establecer negocios en servicios, Polonia lidera el indicador, seguido por Uruguay, en base a influencia de un marco normativo fomentado por la Unión Europea que en 2018 introdujo la ley de gobierno corporativo para operar negocios de empresas y personas extranjeras en su territorio, así como por la Regulación General sobre la Protección de Datos (OECD, 2019, pág. 22).

Tabla 5. Distancia a la frontera ajustada en Plataforma de Negocios

Categoría	Indicador	Dato Uruguay	País con Mejor Desempeño	Dato de País con Mejor Desempeño	Distancia (0-1)
Entorno de Negocios	Participación de Servicios No Tradicionales	36.53	India	75.89	0.48
	Índice de restricción al comercio de servicios	28.40	Polonia	11.00	0.39
	Número de Acuerdos de Doble Tributación	21.00	India	85.00	0.25
	Número de CSC	50.00	India	1,000.00	0.05
	Desempeño en la exportación de servicios	10.02	Uruguay	10.02	1.00

6. Talento

El Talento es uno de los factores críticos más importantes para establecer CSC, es por ello, que las economías que conforman el presente estudio (Costa Rica, India, Polonia y Uruguay) han mostrado resultados satisfactorios, por arriba del promedio de la región;



y han sobresalido en al menos un indicador clave de la Tabla 6. Es importante resaltar que la lengua nativa de los países seleccionados no es el inglés, y por tanto, el cumplimiento de este requerimiento es un aprendizaje adicional a las habilidades técnicas requeridas en un CSC.

En referencia a la calidad de inglés, los resultados de la institución ETS han señalado que India ha obtenido los mejores resultados en el conjunto de las áreas de lectura, escucha, habla y escritura (ETS, 2018) con respecto a los países del estudio. Costa Rica obtuvo un resultado de 93, mientras que Uruguay y Polonia tuvieron 90 puntos respectivamente.

En relación con la demografía del país, Uruguay cuenta con 64.33% de la población económicamente activa, seguido por Costa Rica en 60.05%. En este pilar, en cuanto a la disponibilidad específica de empleados con habilidades técnicas, los resultados de la encuesta dirigida por el Foro Económico Mundial a través de The Human Capital Report 2017, indicaron que la disponibilidad en Uruguay está sujeta a 50.10 puntos (la mitad de la población) mientras que las perspectivas en Costa Rica apuntaron 68.10 puntos. En complementariedad, el indicador de participación de la empleabilidad en altas habilidades técnicas reportó que Uruguay registró una tasa de participación del 21.4% y Costa Rica de 21.7%. Por lo cual puede inferirse que, al menos un quinto (1/5) de la población activa en el mercado laboral se encuentra ocupada en el sector de altas habilidades técnicas, y que existe un potencial de al menos uno a dos quintos de la población que se encuentra disponible para ocuparse en el sector de altas habilidades técnicas. Los perfiles de Talento de ambos países son tan similares que en el índice elaborado en el informe The Human Capital Report 2017, se encuentran muy próximos, Costa Rica ocupa la posición #61 lugar, mientras que Uruguay ocupa el puesto #63.

En referencia al desempeño de Polonia, se observó que posee disponibilidad en fuerza laboral con altas habilidades técnicas, superiores a la participación de Uruguay y/o Costa Rica. Es también importante enfatizar que los años de escolaridad promedio en Polonia (12.67 años) están muy por arriba de la escolaridad media de Costa Rica (8.6 años), Uruguay (8.6 años) o India (6 años).



Tabla 6. Distancia a la frontera ajustada en Talento

Categoría	Indicador	Dato Uruguay	País con Mejor Desempeño	Dato de País con Mejor Desempeño	Distancia (0-1)
Talento	Calidad de inglés	90.00	India	95.00	0.95
	Disponibilidad de empleados con habilidades técnicas	50.10	Costa Rica	68.10	0.74
	Escolaridad promedio	8.67	Polonia	12.67	0.68
	Global Talent Competitiveness	45.22	Costa Rica	51.47	0.88
	Graduados en carreras afines	32.33	Costa Rica	44.26	0.73
	Participación de la empleabilidad de altas habilidades técnicas	21.40	Polonia	37.50	0.57
	Población económicamente activa	64.33	Uruguay	64.33	1.00

7. Riesgos

En relación con los riesgos asociados al establecimiento de CSC, Polonia y Costa Rica lideran en los indicadores clave contenidos en la Tabla 7. Polonia ha registrado las puntuaciones más altas en cuando al control de la fluctuación cambiaria, en seguridad pública y en la mitigación en la piratería de software. Por otro lado, Costa Rica lidera en cuanto a la inflación anual y en la protección de la propiedad intelectual. En este último indicador, es necesario señalar que Costa Rica, Polonia y Uruguay tienen leyes de



protección de datos personales (WEF, 2018), lo cual es clave en particular para hacer negocios con la Unión Europea, las cuales se detallan a continuación:

- **Costa Rica:** Ley de Protección de Datos frente al tratamiento de sus Datos Personales (2011).
- **Polonia:** Act on Personal Protection of Data (1997).
- **Uruguay:** Protección de Datos personales y acción de “*habeas data*”.

En este mismo orden, en el indicador de protección de la propiedad intelectual, los resultados de la encuesta elaborada por el Foro Económico Mundial representaron una corta distancia entre Uruguay (4.73) y Costa Rica (4.84), siendo este último la economía con mayor puntaje.

En referencia al manejo de la inflación, Uruguay ha registrado mayores alzas en los precios de referencia de su canasta que la reportada en las otras economías del estudio; Costa Rica registró la tasa de inflación más baja, la cual es una diferencia considerable con respecto a Uruguay.

En cuanto a seguridad pública, Polonia predominó en la evaluación país, seguido por Uruguay en una estrecha distancia. En este sentido, Uruguay demostró ser el segundo país menos peligroso en la región después de Chile (SafeAround, 2017).

Tabla 7. Distancia a la frontera ajustada en Riesgos

Categoría	Indicador	Dato Uruguay	País con Mejor Desempeño	Dato de País con Mejor Desempeño	Distancia (0-1)
Riesgos	Fluctuación cambiaria	21.71	Polonia	1.75	0.08
	Protección de la Propiedad Intelectual	4.73	Costa Rica	4.84	0.98
	Seguridad pública	76.20	Polonia	83.70	0.91
	Inflación anual	6.22	Costa Rica	1.63	0.26
	Tasa de piratería de software	67.00	Polonia	46.00	0.69

8. Análisis colectivo

En términos agregados de los siete factores críticos asociados al establecimiento de CSC, **Polonia** obtuvo la calificación más alta de las cuatro economías en el estudio, donde resaltó su desempeño en los factores críticos Entorno, Infraestructura, Innovación, Talento y Riesgos, lo que se puede apreciar en la Gráfica 1. Polonia se posicionó en las segundas posiciones en los indicadores clave (calidad de vida y facilidad para hacer negocios y percepción a la corrupción), así como también demostró liderazgo en el ambiente macroeconómico. En cuanto a Infraestructura, registró estados normales de confiabilidad del sistema de energía eléctrica (mínimo de fallas por baja frecuencia), alta calidad en la infraestructura de transporte y alta participación en el número de servidores seguros. En Innovación, lideró en indicadores clave como grado de innovación, Inversión en Investigación y Desarrollo, y participación en la aplicación de patentes internacionales. En Talento, la escolaridad promedio en Polonia (12 años) está por arriba de la escolaridad promedio de los países incluidos en el estudio (6 a 8 años), así como la participación más alta en la empleabilidad de altas habilidades técnicas. Por último, en Riesgos, Polonia lideró en tres de los cinco indicadores clave, fluctuación cambiaria, seguridad pública y baja tasa de piratería de software.

En segundo lugar, se encuentra **India**, país que estaría básicamente enfocado en una estrategia de costos, en la cual lidera con diferencias relativamente altas en referencia a salarios de profesionales con potencial para los CSC. Entre otros factores de producción se identificaron el costo de arrendamiento de oficina y el de banda ancha.

En un tercer puesto se ubicó **Costa Rica** que no sobresale en ningún factor crítico para establecer un CSC, pero que su estrategia como seguidor lo ha mantenido cerca de las economías que lideran en Entorno, Talento y Riesgos. Asimismo, es importante resaltar el buen desempeño reflejado en el factor Talento, en la cual se identificó que está en un proceso de crecimiento muy cercano a establecer una madurez en el mercado laboral. A pesar de no haber sido líder en Talento, su desempeño es visible entre las economías desarrolladas, en el cual se ha posicionado en puestos notables como por ejemplo en el Global Talent Competitiveness Report, así como por su estrategia para desarrollar capital humanos en carreras afines al sector servicios, y también por la percepción de los encuestados por el Foro Económico Mundial respecto a la disponibilidad de empleados con habilidades técnicas, lo cual es un diferencial para el desarrollo de CSC.

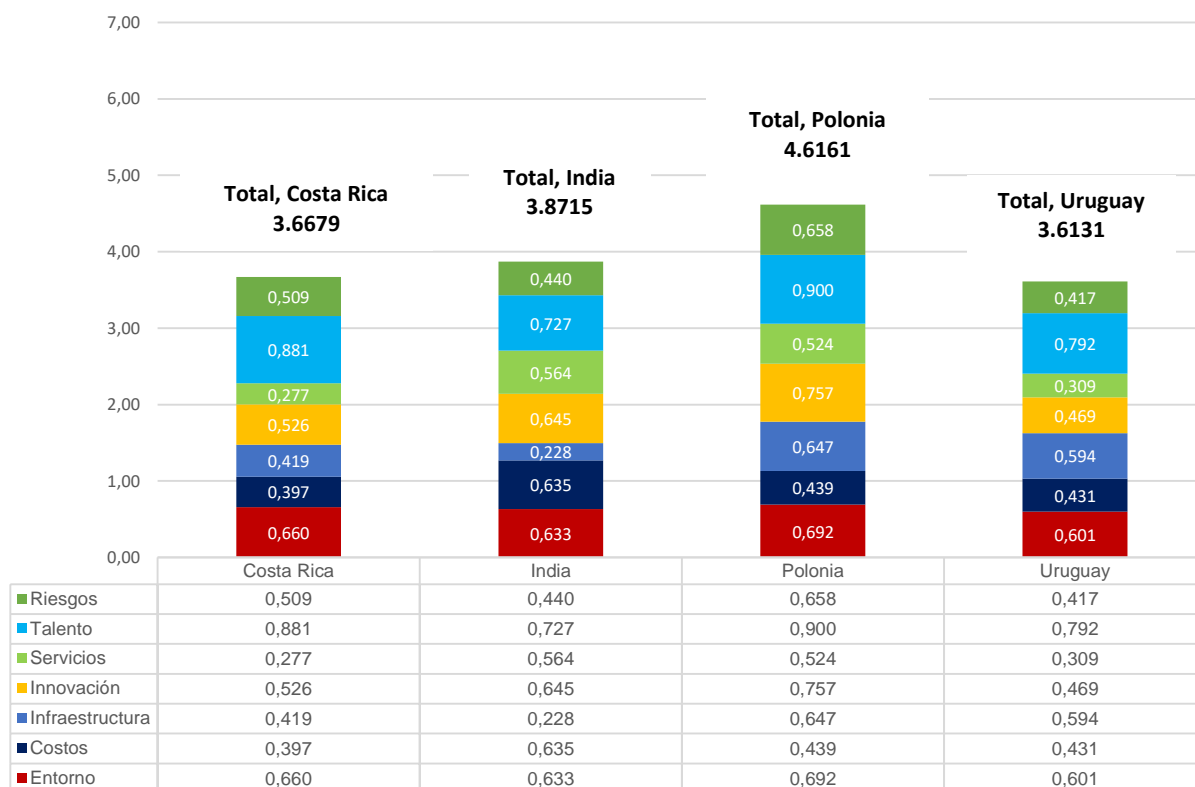
Por último, **Uruguay** al igual que Costa Rica, tampoco lideró ningún factor crítico, pero en base a su estrategia como seguidor, se ha mantenido cerca de las economías líderes.



El país demostró su fortaleza en cuanto a Infraestructura, particularmente en conectividad tecnológica, la cual es robusta y preparada para atender los servicios demandados en un CSC. Es importante notar que debería mejorar en los factores críticos de Entorno, Innovación y Riesgos. En particular en el crecimiento del PIB, así como en mantener un flujo mayor en la reinversión en IED. En cuanto a Innovación, Uruguay debería apuntar a una mejor contribución entre el sector académico y el sector privado, y aumentar los niveles de inversión en Investigación y Desarrollo. Sin estos factores, la economía podría mantener un crecimiento escaso, lo cual orientaría una estrategia comercial estática y tradicional. En cuanto a riesgos, la fluctuación cambiaria es otro componente macroeconómico que pueda afectar los retornos de inversión, lo cual puede disminuir el interés por reinvertir. Por otro lado, en Talento, se pudo evidenciar una similitud con Costa Rica, los cuales mostraron datos demográficos similares con condiciones potenciales para el desarrollo de una oferta laboral con foco en el sector servicios de exportación.



Gráfica 1. Calificación final de Costa Rica, India, Polonia y Uruguay



9. Ranking

Como consecuencia de los resultados presentados en el apartado anterior, a continuación, se presenta en la Tabla 8, el *ranking* de desempeño de las economías analizadas según el factor crítico y el resultado general. En este orden, se confirma que Polonia lideró en varios factores críticos que le favorecieron en agregar calificaciones, para así resultar como la economía predominante en servicios asociados a los Centros de Servicios Compartidos, luego de ello se ubican India, Costa Rica y Uruguay.

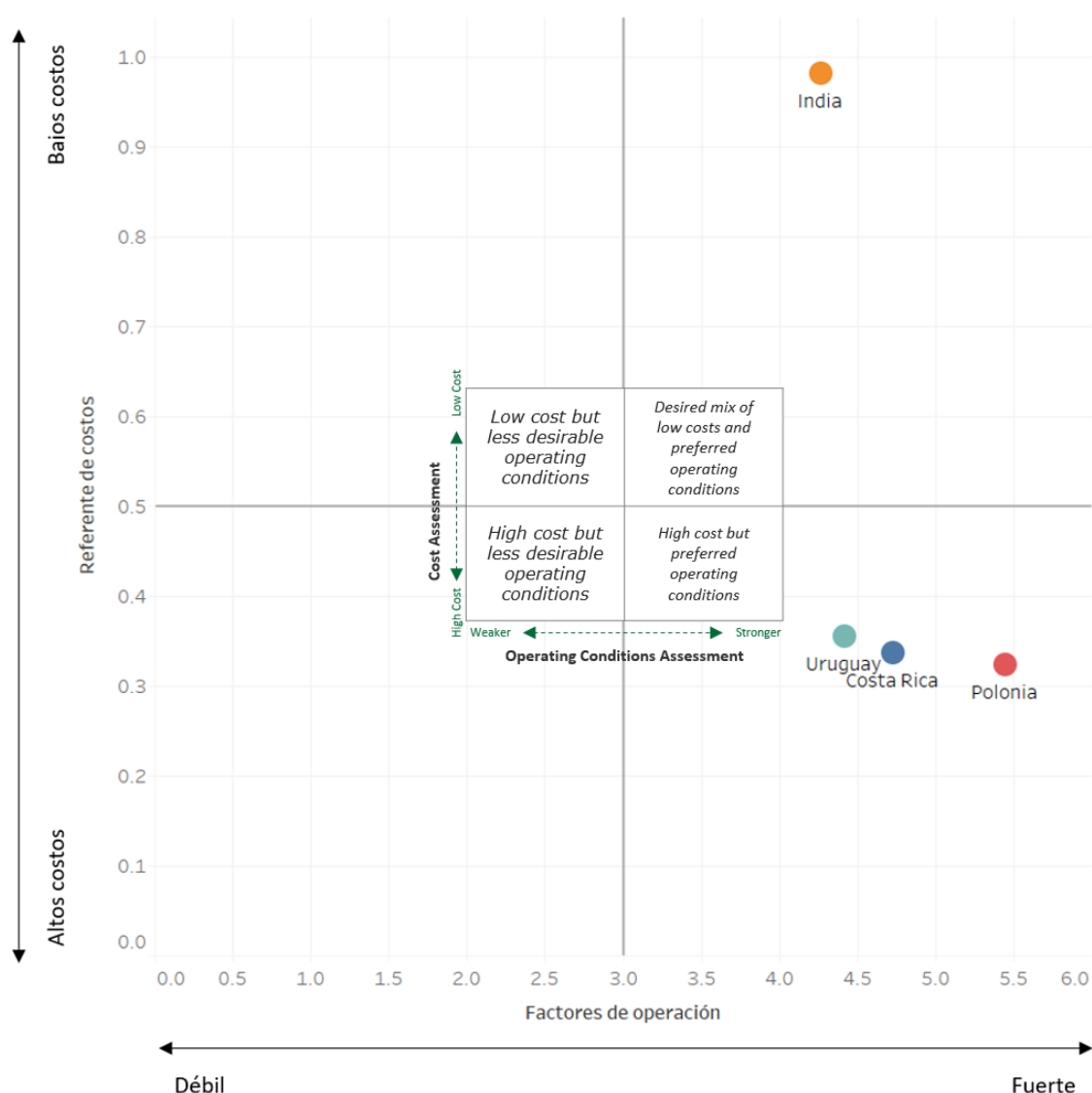
Tabla 8. Ranking de economías evaluadas

Eje	Entorno	Costos	Infraestructura	Innovación	Negocios	Talento	Riesgos	Ranking
Costa Rica	2	4	3	3	4	2	2	3
India	4	1	4	2	1	4	3	2
Polonia	1	2	1	1	2	1	1	1
Uruguay	3	3	2	4	3	3	4	4

10. Desempeño Bidimensional

En este apartado se realiza un análisis entre los factores cualitativos con respecto a los costos registrados para cada una de las economías que conforman el presente estudio, Uruguay, Costa Rica, Polonia e India. En este sentido, la Gráfica 2 presenta un resumen comparativo de los 40 indicadores incluidos en el presente estudio, en el cual se realizó un análisis de los factores críticos con el objetivo de hacer una valoración ponderada a los resultados obtenidos.

Gráfica 2. Matriz de desempeño



De acuerdo con los resultados obtenidos, se observa que Polonia, Costa Rica y Uruguay guardan una relación comercial diferente a la observada por India. Los costos observados en los tres países indicados son relativamente mayores a los de India,

considerando que el referente de este último está sujeto a una estrategia de costos combinado con un menor desarrollo en el sector TICs, a lo cual se suma un robusto crecimiento en el PIB, como parte de una economía emergente que conforma el grupo de los BRICS.

En cuanto a Polonia, es notable que los factores cualitativos superan a los de India, Costa Rica y Uruguay, aunque sea a un costo superior al promedio. Por lo cual puede inferirse que la estrategia comercial de Polonia no está sujeta a los costos más bajos que puedan presentarse en el mercado laboral internacional, sino que se enfoca en su especialización en habilidades técnicas, así como en mantener sostenible la exportación de servicios y su apuesta por generar valor agregado por medio de la I+D.

En referencia con los perfiles de Costa Rica y Uruguay se mostraron muy similares entre sí, principalmente en el factor crítico Talento, en el cual fue notable una estrategia de preparación en el Talento especializado, de tal forma que puedan formar una oferta laboral para atender los requerimientos de servicios especializados.

11. Fortalezas y oportunidades de mejora para Uruguay

Al tomar en cuenta que Uruguay resulta en una posición distante a las economías con las mejores condiciones para establecer un Centro de Servicios Compartidos, esto es India y Polonia, es importante señalar la condiciones que sí destacan en el país.

Entre ellas, la infraestructura y conectividad en telecomunicaciones (fibra óptica, ancho de banda e Internet) es una fortaleza importante para desarrollar una estrategia de cara a la exportación de servicios de mayor valor agregado. Así también posee condiciones cualitativas relevantes (calidad de vida, calidad de inglés, población económicamente activa, Global Talent Competitiveness y seguridad pública). Por último, también son a destacar la facilidad para hacer negocios, la evolución en las exportaciones de servicios, percepción de corrupción y tasa impositiva sobre ganancias, lo cual debería procurar mantener y mejorar para consolidar un estado de madurez.



Tabla 9. Fortalezas y oportunidades de mejora para Uruguay

Ancho de banda	Calidad de vida	Desempeño en la exportación de servicios	Facilidad para hacer negocios	Ambiente Macroeconómico	Graduados en carreras afines	Tasa de piratería de software	Escolaridad promedio
Percepción a la Corrupción	Protección de la Propiedad Intelectual	Tasa impositiva sobre ganancias	Exportaciones de alta tecnología	Publicación de revistas científicas	Calidad de la infraestructura transporte	Disponibilidad de Venture Capital	
Población económicamente activa				Costo de electricidad industrial	Colaboración Universidad-Empresa en I+D		
Suscripciones a internet	Calidad de inglés		Global Talent Competitiveness	Disponibilidad de empleados con habilidades técnicas	Costo de Banda Ancha	Participación de la empleabilidad de altas habilidades técnicas	
Suscripciones de fibra óptica por cada 100 habitantes	Seguridad pública			Participación de Servicios No Tradicionales	Calidad de energía	Aplicación de patentes internacionales IPS	Salario anual promedio de F&A Junior Accountant
				Índice de restricción al comercio de servicios	Tasa de crecimiento del PIB	Costo de arrendamiento anual de oficina tipo A+	Inflación anual
							Número de Acuerdos de Doble Tributación

■ Debilidades
■ Fortalezas
■ Oportunidades de mejora

Entre las oportunidades de mejora para el país, se observa una ventana de aprovechamiento del talento humano considerando que posee una población económicamente activa amplia, la cual puede reforzar en términos de capacitación en disciplinas asociadas a los servicios intensivos en conocimiento (tecnología, ingeniería, matemáticas y ciencias). Aunado a lo anterior, la promoción de la I+D+i, así como la cooperación entre la academia y el sector privado es clave para fomentar la exportación de servicios disruptivos con foco en la captación de Centros Globales de Excelencia. Otras áreas de oportunidades identificadas son la calidad de transporte público y el costo de la energía eléctrica.

Anexo I: Ficha técnica

i) Sobre los factores críticos e indicadores clave

Los factores críticos fueron seleccionados con base a estudios asociados con los factores de deslocalización y en particular en Centros de Servicios Compartidos (Deloitte, 2017), (ALES, BID, 2012), (ABSL, 2018). En este orden, se establecieron indicadores clave afines a cada uno de los factores críticos, sujeto a las condiciones siguientes:

- Información disponible para los países objeto de este estudio (Uruguay, Costa Rica, India y Polonia).
- Información actualizada al período 2016-2019.
- Preferentemente, un indicador de desempeño-país de carácter cuantitativo.
- En el caso de consultar informes con índices jerárquicos, consultar la información del indicador clave en el orden prioritario siguiente: valor, calificación o puntaje e índice jerárquico.
- En caso de información desagregada a nivel ciudad, se consideró la puntuación más alta de la ciudad mejor posicionada del país observado.

De esta forma, los indicadores clave seleccionados se listan en el cuadro siguiente²⁹, con su respectiva referencia a la fuente de información:

Indicador clave	Factor crítico	Fuente
Salario anual promedio de F&A Junior Accountant ³⁰	Costos	Varias bolsas de empleo (2019): CompuTrabajo, Grafton Recruitment, Teleport Cities, National Career Services, Rosgarlive
Costo de arrendamiento anual de oficina tipo A+	Costos	Coldwell Banker Commercial (2016), Ministerio de Hacienda de Costa Rica (2018), Cushman & Wakefield (2018) y Colliers Intl. (2018)
Costo de Banda Ancha ³¹	Costos	IPB Global Ranking 2017 (International Communications Union)
Costo de electricidad industrial ³²	Costos	Doing Business 2018 (World Bank Data)
Tasa impositiva sobre ganancias	Costos	Global Competitiveness Report 2018

²⁹ Es importante mencionar que el nombre de algunos indicadores fue traducido al idioma español.

³⁰ Debido a la consulta de datos en portales nacionales, se utilizó el tipo de cambio al día 22 de mayo de 2019: 1 USD = 586.495 CRC, 1 USD = 35.2342 UYU, 1 USD = 69.9899 INR y 1 USD = 3.85767 PLN. Fuente: XE.com Inc.

³¹ Plan mensual fijo de servicio de Internet con una descarga mínima de 1 GB a una velocidad de conexión de 256 kbit/seg.

³² Tarifa de energía eléctrica correspondiente al sector industria.

Indicador clave	Factor crítico	Fuente
Percepción a la Corrupción	Entorno	Corruption Perceptions Index 2018
Inversión Extranjera Directa	Entorno	Indicador específico (World Bank Data)
Calidad de vida	Entorno	Mercer Quality of Living Ranking 2019
Ambiente Macroeconómico	Entorno	Global Competitiveness Report 2018
Facilidad para hacer negocios	Entorno	Global Competitiveness Report 2018
Tasa de crecimiento del PIB	Entorno	Indicador específico (World Bank Data)
Calidad de la infraestructura transporte	Infraestructura	Global Competitiveness Report 2018
Cantidad de servidores seguros	Infraestructura	TCDData360 (World Bank Data)
Calidad de energía eléctrica	Infraestructura	Doing Business 2018 (World Bank Data)
Ancho de banda	Infraestructura	TCDData360 (World Bank Data)
Suscripciones de fibra óptica por cada 100 habitantes	Infraestructura	Competitiveness Report 2018 (World Economic Forum)
Suscripciones a internet	Infraestructura	Competitiveness Report 2018 (World Economic Forum)
Aplicación de patentes internacionales IP5 ³³	Innovación	Competitiveness Report 2018 (World Economic Forum)
Colaboración Universidad-Empresa en I+D	Innovación	TCDData360 (World Bank Data)
Disponibilidad de Venture Capital	Innovación	TCDData360 (World Bank Data)
Global Innovation Score	Innovación	Global Innovation Index 2018 (Cornell SC Johnson College of Business, INSEAD, World Intellectual Property Organization – WIPO -, Confederation of Indian Industry – CII -, strategy&, National Confederation of Industry Brazil – CNI -)
Inversión en I+D	Innovación	Competitiveness Report 2018 (World Economic Forum)
Publicación de revistas científicas	Innovación	TCDData360 (World Bank Data)

³³ Para más información de estas patentes puede consultar el vínculo siguiente: <https://www.fiveipoffices.org/about>



Indicador clave	Factor crítico	Fuente
Desempeño en la exportación de servicios	Negocios	Trade Map (International Trade Center)
Participación de Servicios Tradicionales No	Negocios	Trade Map (International Trade Center)
Número de CSC	Negocios	ABSL (2018), Baker Tilly Uruguay (2019), Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (2016) y Shared Services Forum (2015)
Número de Acuerdos de Doble Tributación	Negocios	Ministerio de Hacienda de Costa Rica (2019), Ministerio de Economía y Finanzas de Uruguay (2019), Income Tax Department of the Government of India (2019) y OECD (2019)
Índice de restricción al comercio de servicios	Negocios	OECD Services Trade Restrictiveness Index Regulatory Database
Tasa de piratería de software	Riesgos	BSA Global Software Survey June 2018 (BSA)
Inflación anual	Riesgos	Indicador específico (World Bank Data)
Fluctuación cambiaria	Riesgos	Indicador específico (World Bank Data)
Seguridad pública	Riesgos	World's Safest Countries (Safe Around)
Protección de la Propiedad Intelectual	Riesgos	Competitiveness Report 2018 (World Economic Forum)
Población económicamente activa	Talento	Indicador específico (World Bank Data)
Graduados en carreras afines ³⁴	Talento	UNESCO Institute for Statistics
Global Talent Competitiveness	Talento	The Global Talent Competitiveness Report (INSEAD, The Adecco Group, TATA Communications)
Calidad de inglés	Talento	TOEFL iBT® Tests (Educational Testing Service - ETS)
Participación de la empleabilidad de altas habilidades técnicas	Talento	The Human Capital Report 2017

³⁴ Se conforma por el porcentaje de graduados en las disciplinas siguientes: i) programas en Tecnologías de la Información y Comunicación, ii) programas en Administración, Negocios y Derecho y, iii) programas en Ciencias Naturales, Matemáticas y Estadística; incluye la participación de ambos sexos.

Indicador clave	Factor crítico	Fuente
Disponibilidad de empleados con habilidades técnicas	Talento	The Human Capital Report 2017
Escolaridad promedio	Talento	Competitiveness Report 2018 (World Economic Forum)

ii) Metodología contrastada

La metodología “Distancia a la frontera” (DF) aplicada en el presente estudio, fue ajustada con relación a la metodología utilizada en el informe Doing Business 2019 (World Bank Group, 2019). En ese sentido, la metodología fue modelada para comparar 40 indicadores clave clasificados en 7 factores críticos para 4 economías, sujeto a la comparación de Uruguay con relación a la economía con mejor desempeño. Con el objeto de analizar datos comparables entre economías, fue requerido normalizar los datos a través de un método de normalización³⁵, del cual los resultados normalizados se encuentran en el intervalo [0,1], en donde 1 representa la economía con el mejor desempeño.

iii) Ranking

La metodología aplicada considera el mismo peso de ponderación para cada uno de los 40 indicadores claves. Para una comparación cómoda de los indicadores clave con relación a los factores críticos asociados, se aplicó un factor o escalar equivalente a 1/7, de tal forma que la puntuación correspondiente a una economía perfecta es igual a 7. La jerarquía, o *ranking*, presentada en la tabla 8 fue aplicada a los resultados a nivel de factor crítico y a nivel de sumatoria de los 7 factores críticos, los cuales dieron como resultado un orden de desempeño de 1 a 4, en donde el valor 1 representó a la economía con el mejor desempeño.

iv) Matriz de desempeño

En relación con el esquema desarrollado para la matriz de desempeño, fue requerido aplicar un método de ponderación de factores críticos según corresponda a un referente

³⁵ La aplicación del método de normalización “Unity-Based Normalization” fue adaptado para tomar en cuenta el sentido del indicador clave (el valor máximo equivale al mejor desempeño o el valor mínimo equivale al peor desempeño) y si la naturaleza del indicador es un número real con valores positivos, o un número real con valores positivos o negativos.

de costos o factores de operación; el esquema ponderado se detalla en el cuadro siguiente.

Referente de costos (eje vertical)		Factores de operación (eje horizontal)	
Indicadores clave del factor crítico Costos	Peso	Factor crítico	Peso
Costo de arrendamiento anual de oficina tipo A+	15.00%	Entorno	11.00%
Costo de Banda Ancha	3.33%	Infraestructura	11.00%
Costo de electricidad industrial	3.33%	Nivel tecnológico y de innovación	16.50%
Salario anual promedio de F&A Junior Accountant	75.00%	Plataforma de negocios	5.50%
Tasa impositiva sobre ganancias	3.33%	Recursos Humanos	45.00%
Total	100.00%	Riesgo	11.00%
		Total	100.00%

Anexo II: Salario anual promedio de F&A Contador Junior

En el presente anexo se presenta los detalles del cálculo y la fuente consultada del indicador clave “Salario anual promedio de F&A Contador Junior”, el cual incluye las tasas de tipo de cambio consultadas en los casos necesarios.

El resumen de cálculo se presenta en el cuadro siguiente:

País	TELEPORT*	LinkedIn Salary**	Bolsas de empleo	Salario promedio anual
Costa Rica	\$13,653.00	n.d.	\$11,770.62	\$12,711.81
India	n.d.	\$3,444.96	\$3,030.64	\$3,237.80
Polonia	n.d.	n.d.	\$13,998.12	\$13,998.12
Uruguay	\$9,884.00	n.d.	\$11,579.65	\$10,731.83

* <https://teleport.org/cities/san-jose/salaries/> . Esta fuente reporta la mediana de los salarios reportados.

** <https://www.linkedin.com/salary/>

n.d.: Dato no disponible

Para el cálculo del salario promedio anual, se procedió a multiplicar el salario mensual reportado por 12 (meses), para luego obtener el salario promedio anual, que no incluye bonificaciones o compensaciones adicionales.

Las bolsas de empleo consultadas se presentan a continuación:

País	Descripción de bolsa de empleo
Costa Rica	CompuTrabajo Ciudad: San José
India	National Career Service (Ministry of Labor & Employment)
	Rosgarlive (Gobierno de Maharashtra) Ciudad: Maharashtra, Mumbai
Polonia	Grafton Recruitment Ciudad: Varsovia
Uruguay	CompuTrabajo Ciudad: Montevideo

En referencia con el dato reflejado en las bolsas de empleo, fue necesario aplicar una tasa de tipo de cambio al salario mensual reportado, de moneda nacional a dólar estadounidense; se consultaron los tipos de cambio de la fuente xe.com consultados el 22 de mayo de 2019. El detalle de los tipos de cambio se presenta a continuación:



Costa Rica

Amount: 650,000

From: CRC Costa Rican Colon

To: USD US Dollar

650,000 CRC = **1,108.28 USD**

1 USD = 586.495 CRC
1 CRC = 0.00170505 USD

Costa Rican Colon to US Dollar Conversion
Last updated: 2019-05-22 03:03 UTC

Amount: 500,000

From: CRC Costa Rican Colon

To: USD US Dollar

500,000 CRC = **853.494 USD**

1 USD = 585.827 CRC
1 CRC = 0.00170699 USD

Costa Rican Colon to US Dollar Conversion
Last updated: 2019-05-22 03:10 UTC

India

Amount: 15,000

From: INR Indian Rupee

To: USD US Dollar

15,000 INR = **215.250 USD**

1 USD = 69.6863 INR
1 INR = 0.0143500 USD

Indian Rupee to US Dollar Conversion
Last updated: 2019-05-22 03:45 UTC

Amount: 20,200

From: INR Indian Rupee

To: USD US Dollar

20,200 INR = **289.856 USD**

1 USD = 69.6899 INR
1 INR = 0.0143493 USD

Indian Rupee to US Dollar Conversion
Last updated: 2019-05-22 03:31 UTC

Polonia

Importe: 4.500

De: PLN Zloty polaco

Para: USD Dólar estadounidense...

4.500 PLN = **1.166,51 USD**

1 USD = 3,85767 PLN
1 PLN = 0,259224 USD

Conversión de Zloty polaco a Dólar estadounidense
Última actualización: 2019-05-22 03:52 UTC

Uruguay

Amount: 34,000

From: UYU Uruguayan Peso

To: USD US Dollar

34,000 UYU = **964.971 USD**

1 USD = 35.2342 UYU
1 UYU = 0.0283815 USD

Uruguayan Peso to US Dollar Conversion
Last updated: 2019-05-22 03:16 UTC



Bibliografía

- A.T. Kearney. (2017). *2017 A.T. Kearney Global Services Location Index: The Widening Impact of Automation*. Chicago: A.T. Kearney.
- ABSL. (2018). *Business Services Sector in Poland 2018*. Warsaw: ABSL.
- Accenture. (2018). *Shared Services Location Strategy: Asia Pacific Perspectives*. London: Accenture.
- Advice. (2019, Mayo 2). *Invertir en Uruguay*. Retrieved from http://www.advice.com.uy/invertir-en-uruguay/ct_141/es/
- Agarwal, P. (2019). *Modern Services in India: Policymaking and Governance*. CEPAL.
- ALES, BID. (2012). *Programa de sistema regional de información y armonización metodológica para el sector servicios de Latinoamérica*. ALES, BID.
- Allied Market Research. (2019, Abril 14). *Data Analytics Outsourcing Market is Expected to Reach \$5.9 Billion by 2020*. Retrieved from <https://www.alliedmarketresearch.com/press-release/data-analytics-outsourcing.html>
- Arias, G. (2017). *Tendencias de los Centros de Servicios Compartidos*. San José de Costa Rica: Deloitte Costa Rica. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/cr/es/pages/audit/topics/audit-news/tendencias-de-los-centros-de-servicios-compartidos.html>
- Asociación de Zonas Francas de las Américas. (2017). *Reporte Anual Estadístico: Zonas Francas de Costa Rica. Enero 2017*. Bogotá: AZFA.
- Average Salary Survey. (2019, Mayo 2). *Costa Rica*. Retrieved from What is the average salary in Costa Rica?: <https://www.averagesalariesurvey.com/costa-rica>
- Azofeifa Murillo, M. (2018, Agosto 13). *Ministerio de Educación Pública*. Retrieved from Gobierno declara la enseñanza del inglés como prioridad nacional: <https://www.mep.go.cr/noticias/gobierno-declara-ensenanza-ingles-como-prioridad-nacional>
- Banco Central de Costa Rica. (2017, Enero 8). *El Financiero*. Retrieved Marzo 10, 2019, from Exportación de servicios será 5% más dinámica de lo previsto en el 2016: <https://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/exportacion-de-servicios->



sera-5-mas-dinamica-de-lo-previsto-en-el-
2016/DXRROKX7FNGW7FHMTFUQH7P7T4/story/

- Banco Mundial. (2019). *Comercio de Servicios (% del PIB)*. Washington D.C.: Banco Mundial.
- Banco Mundial. (2019). *Exportaciones de servicios comerciales (US\$ a precios actuales)*. Washington D.C.: Banco Mundial.
- Banco Mundial. (2019). *Exportaciones de servicios de TIC (% de exportaciones de servicios, balanza de pagos)*. Washington: Banco Mundial. Retrieved from <https://datos.bancomundial.org/indicador/BX.GSR.CCIS.ZS?locations=IN>
- Banco Mundial. (2019). *Exportaciones de servicios de TIC (balanza de pagos, US\$ a precios actuales)*. Ginebra: Banco Mundial.
- Bermúdez, F., Ferreira, M., & Peña Capobianco, J. (2018). *La gobernanza de políticas para las exportaciones de servicios modernos. El caso de Uruguay*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Beukema, J., & Glaudemans, J. (2016). *Location strategies, trends, developments & tips for Shared Services Centers*. Nijmegen: Buck Consultants International.
- Buenaventura, M. (2019, Enero 19). *Outsourcing comparison: India vs. The Philippines*. Retrieved from Outsourcing comparison: India vs. The Philippines: <https://www.taskus.com/blog/outsourcing-comparison-india-vs-the-philippines/>
- Capgemini Consulting. (2017). *Shared Services Centers: 'The next generation'*. Bangalore: Capgemini.
- CEPAL. (2018). *La Inversión Extranjera Directa en América Latina y El Caribe 2018*. Santiago de Chile: CEPAL.
- CINDE. (2019, Abril 8). *Sector Servicios*. Retrieved from Empresas activas: Servicios Compartidos: <https://www.cinde.org/es/sectores/servicios/historias-de-exito>
- CINDE. (2019, Marzo 13). *Sector Servicios*. Retrieved from Exportación de Servicios como porcentaje del total de exportaciones país: <https://www.cinde.org/es/sectores/servicios>
- Colliers International. (2018). *India Office Property Market Review*. Mumbai: Colliers International.



- Comisión Europea. (2019, Marzo 27). *Fondos Estructurales y de Inversión Europeos*. Retrieved from https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/funding-opportunities/funding-programmes/overview-funding-programmes/european-structural-and-investment-funds_es
- Comisión Europea. (2019, Abril 2). *Pomoc państwa: Komisja zatwierdza mapę pomocy regionalnej na lata 2014–2020 dla Polski*. Retrieved from http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-180_pl.htm
- Cordero, M. (2018). *Marco Regulatorio Centroamericano para el Comercio de Servicios e Inversiones*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Cushman & Wakefield. (2018). *Office Market Snapshot*. Warsaw: Cushman & Wakefield.
- Deloitte. (2011). *Shared Services Handbook. Hit the road: a practical guide to implementing shared services*. London: Deloitte.
- Deloitte. (2015). *Shared Services Centers in Latin America*. Deloitte.
- Deloitte. (2015). *Shared Services Centers in Latin America: Aligning tax structuring considerations with the business agenda*. London: Deloitte.
- Deloitte. (2017). *Global Shared Services - Survey Report*. Deloitte.
- Deloitte. (2017). *Global Shared Services 2017 Survey Report*. London: Deloitte.
- Deloitte. (2017). *Global Shared Services 2017 Survey Report*. London: Deloitte.
- Deloitte. (2018). *The Deloitte Global Outsourcing Survey 2018*. London: Deloitte.
- Deloitte. (2019). *2019 Global Shared Services Survey Report*. London: Deloitte.
- Deloitte. (2019, Mayo 31). *Intetics*. Retrieved from Why and What Do Companies Outsource? The State of Software Development Outsourcing for 2019: <https://intetics.com/white-papers/why-and-what-do-companies-outsource>
- Díaz Rojas, K. (2016, Enero 13). *Ministerio de Educación Pública*. Retrieved from MEP reforma programas de estudio de inglés con apoyo técnico internacional: <https://mep.go.cr/noticias/mep-reforma-programas-estudio-ingles-apoyo-tecnico-internacional>
- E&N. (2019, Mayo 2). *¿Cuáles son las tendencias salariales en Panamá, Costa Rica y Guatemala?* Retrieved from <https://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/1138866->



330/cu%C3%A1les-son-las-tendencias-salariales-en-panam%C3%A1-costa-rica-y-guatemala

EF. (2018). *EF English Proficiency Index 2018*. New York: EF.

ETS. (2018). *TOEFL iBT Tests*. Educational Testing Services.

EY. (2016). *3º Encuesta Latinoamericana de Servicios Compartidos: tendencias de un modelo en evolución*. Bogotá: EY.

EY. (2019, 1 18). *Global Business Services*. Retrieved from https://www.ey.com/en_gl/advisory/global-business-services

Flatworld. (2019, Enero 21). *Latin America: Fastest growing outsourcing destination*. Retrieved from <https://www.flatworldsolutions.com/articles/latin-america-outsourcing.php>

Garza, J. (2018, Julio 13). *La República*. Retrieved from Costa Rica crece como “hub” regional de servicios compartidos: <https://www.larepublica.net/noticia/costa-rica-crece-como-hub-regional-de-servicios-compartidos>

Gómez, A., Zolezzi, S., & Monge, F. (2018). *Gobernanza de la formulación de políticas públicas para las exportaciones de servicios modernos en Costa Rica*. San José de Costa Rica: UNCTAD.

Government of the United Kingdom. (2019, Marzo 27). *Department of International Trade*. Retrieved from Doing business in Poland: Poland trade and export guide: <https://www.gov.uk/government/publications/exporting-to-poland/doing-business-in-poland-poland-trade-and-export-guide>

Guevara, E. (2018, Noviembre 2). *Rootstack*. Retrieved from Tendencias del Outsourcing que marcaron el 2018: <https://api.rootstack.com/es/blog/tendencias-de-outsourcing-que-marcaron-el-2018>

Hays Czech Republic. (2018). *The Hays Salary Guide Labour Market in 2018*. Prague: Hays Czech Republic.

Hexacta. (2018, Enero 22). *What will the new year bring? Outsourcing trends for 2018*. Retrieved from <https://www.hexacta.com/2018/01/22/outsourcing-trends-for-2018/>

International Telecommunications Union. (2017). *ICT Prices 2017*. Geneva: ITU.



- Invest India. (2019, Marzo 16). *About us*. Retrieved from <https://www.investindia.gov.in/about-us>
- ISS. (2019, Enero 21). *Service Futures*. Retrieved from 4 áreas clave que determinarán la transformación de la externalización: <https://www.servicefutures.com/es/areas-que-determinaran-transformacion-externalizacion>
- ITU. (2017). *IPB Global Rank*. International Telecommunications Union.
- Make in India. (2017, Enero 1). *Sector Survey: IT and BPM Sector 2016*. Retrieved from <http://www.makeinindia.com/article/-/v/sector-survey-it-bpm>
- Make in India. (2019, Marzo 15). *IT and BPM*. Retrieved from <http://www.makeinindia.com/sector/it-and-bpm>
- McKinsey Global Institute. (2019). *Globalization in transition: the future of trade and value chains*. New York: McKinsey Global Institute.
- MERCER. (2019). *Quality of living city ranking*. MERCER.
- Michael Page. (2019). *India Salary Benchmark 2019*. Mumbai: Michael Page.
- Ministerio de Educación y Cultura de la República Oriental del Uruguay. (2017). *Panorama de la Educación 2017*. Montevideo: Ministerio de Educación y Cultura de la República Oriental del Uruguay.
- Ministry of Commerce & Industry. (2019, Marzo 14). *Special Economic Zones in India*. Retrieved from Facilities and Incentives: <http://sezindia.nic.in/cms/facilities-and-incentives.php>
- NASSCOM. (2017). *The IT-BPM Industry In India 2017: Strategic Review*. Delhi: NASSCOM.
- NASSCOM. (2017). *The IT-BPM Sector in India: Strategic Review 2017*. Noida: NASSCOM.
- Nearshore Technology. (2019, Enero 21). *Outsourcing Stats*. Retrieved from <https://www.nearshoretechnology.com/outsourcing/outsourcing-stats>
- N-iX. (2019, Abril 13). *5 Considerations Before Outsourcing Big Data Analytics*. Retrieved from <https://www.n-ix.com/5-considerations-outsourcing-big-data-analytics/#>



- Odgers Berndtson. (2017). *Outsourcing to India: Everything you wanted to know but were afraid to ask*. Gurgaon: Odgers Berndtson.
- OECD. (2019). *OECD Services Trade Restrictiveness Index*. OECD.
- Oficina Económica y Comercial de España en Panamá. (2018). *Informe Económico y Comercial: Costa Rica*. Ciudad de Panamá: Secretaría de Estado de Comercio de España.
- Organización Mundial del Comercio. (2018). *Examen Estadístico del Comercio Mundial 2018*. Ginebra: OMC.
- Pérez González, K. (2018, Abril 26). Empresas en zonas francas generan 72% de exportaciones de servicios de alto valor agregado. *El Mundo*. Retrieved from <https://www.elmundo.cr/costa-rica/empresas-en-zonas-francas-generan-72-de-exportaciones-de-servicios-de-alto-valor-agregado/>
- PROCOMER. (2019). *Resultados Exportaciones 2018*. San José de Costa Rica: Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica.
- Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica. (2019, Marzo 13). *Por qué Costa Rica*. Retrieved from Sectores prioritarios en la atracción de inversión: <https://www.procomer.com/es/instalar-operaciones-costa-rica>
- PWC. (2018). *Shared Service / Centralised Processing Centre Survey: The 'bots' are here*. Abuja: PWC Nigeria.
- Quacquarelli Symonds. (2019). *QS World University Rankings 2019*. London: Quacquarelli Symonds.
- SafeAround. (2017). *World's Safest Countries*. SafeAround.
- Scandinavian-Polish Chamber of Commerce. (2015). *Scandinavian companies from the Business Services Sector in Poland*. Warsaw: Scandinavian-Polish Chamber of Commerce.
- Services Export Promotion Council. (2019, Abril 15). *About SEPC*. Retrieved from Activities and Services of SEPC: <http://www.servicesepec.org/about-sepc/>
- Shared Services Forum. (2015). *BPM & Shared Services Landscape in Global India*. New Delhi: Shared Services Forum.



- Ślusarczyk, B. (2017). Shared Service Centres in Central and Eastern Europe: The examples of Poland and Slovakia. *Economics & Sociology*, 46-58.
- SSON. (2019). *State of the Shared Services Market Report 2019*. Orlando: SSON.
- SSON Analytics. (2017). *Evaluating SSC locations in Latin America (2017)*. Singapore: SSON.
- Startup India. (2019, Marzo 16). *About Startup India*. Retrieved from Action Plan & Status Report: <https://www.startupindia.gov.in/>
- Statista. (2018). *Global electricity prices in 2018, by select country (in U.S. dollars per kilowatt hour)*. New York: Statista.
- Statista. (2019, Enero 21). *Cloud Computing: Statistics & Facts*. Retrieved from <https://www.statista.com/topics/1695/cloud-computing/>
- Statista. (2019, Enero 19). *Global market size of outsourced services from 2000 to 2018 (in billion U.S. dollars)*. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size/>
- Statistics Poland. (2019, Mayo 1). *Local Data Bank*. Retrieved from <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/start>
- Talentedge. (2019, Marzo 16). *Skilling India for the world*. Retrieved from <https://talentedge.in/skilling/>
- Tata Consultancy Services. (2018). *Four powerful trends that are reshaping Shared Services modernization*. Bombay: Tata Consultancy Services.
- Technavio. (2016). *Global Shared Services Market*. Toronto: Technavio.
- Teradata. (2017). *State of Artificial Intelligence for enterprises*. San Diego: Teradata.
- The Adecco Group. (2018). *Guía Salarial Uruguay 2018*. Montevideo: The Adecco Group.
- The World Bank. (2019). *Doing Business: Measuring Business Regulations*. Washington D.C.: The World Bank.
- Tholons. (2018). *Tholons Services Globalization Index 2018*. New York: Tholons.
- Transparency International. (2019). *The 2018 Corruption Perceptions Index*. Berlin: Transparency International.



- UNCTAD. (2012). *Twenty years of India's Liberalization: Experiences and Lessons*. Geneva: UNCTAD.
- UNCTAD. (2019, Enero 24). *UnctadStat*. Retrieved from <https://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx>
- Universidad de los Andes. (2019, Enero 15). *Centro de Servicios Compartidos*. Retrieved from Centros de Servicios Compartidos ¡Tendencia que crece en Colombia!: <https://servicioscompartidos.uniandes.edu.co/index.php/noticias/47-como-vamos>
- Uruguay Smart Services. (2018). *Latin America's #1 business gateway*. Montevideo: Uruguay Smart Services.
- Uruguay Smart Services. (2019, Mayo 4). *Montevideo elegida como "Future Hotspot" para instalar centros de servicios compartidos*. Retrieved from <https://www.smarttalent.uy/innovaportal/v/13623/7/innova.front/montevideo-elegida-como-future-hotspot-para-instalar-centros-de-servicios-compartidos.html>
- Uruguay XXI. (2016). *Guía para el Inversor*. Montevideo: Uruguay XXI.
- Uruguay XXI. (2018). *Regímenes promocionales para la inversión. Guía del Inversor*. Montevideo: Uruguay XXI.
- Uruguay XXI. (2019, Abril 29). *Centro de Información*. Retrieved from Servicios Globales de Exportación: <https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/centro-informacion/articulo/servicios-globales-de-exportacion/>
- Uruguay XXI. (2019, Mayo 1). *Regímenes promocionales para la inversión*. Retrieved from <https://www.investinuruguay.uy/es/guias-inversor/regimenes-promocionales-para-la-inversion/>
- Uruguay XXI. (2019, Mayo 1). *Un moderno modelo de Zonas Francas*. Retrieved from <https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/noticias/articulo/un-moderno-modelo-de-zonas-francas/>
- WEF. (2017). *The Human Capital Report*. Foro Económico Mundial.
- WEF. (2018). *The Global Competitiveness Report*. World Economic Forum.



- Wirtz, J., Tuzovic, S., & Ehret, M. (2015). Global Business Services: Increasing specialization and integration of the world economy as drivers of economy growth. *Journal of Services Management*, 565-587.
- World Bank Group. (2019). *Doing Business 2019. Economy profile: Uruguay*. World Bank Group.
- World Bank Group. (2019). *Ease of Doing Business Score and Ease of Doing Business Ranking*. World Bank Group.
- World Economic Forum. (2018). *The Global Competitiveness Report 2018*. Geneva: World Economic Forum.
- World Trade Organization. (2019, Abril 15). *Trade Topics*. Retrieved from India: <http://rtais.wto.org/UI/PublicSearchByMemberResult.aspx?MemberCode=356&lang=undefined&redirect=1>
- Zamora, A. (2018, Septiembre). Costa Rica: mercado seguro para el crecimiento y la evolución de los Shared Services. *Inversión Inmobiliaria*, 92-99. Retrieved Marzo 14, 2019, from <https://www.inversioninmobiliariacr.com/images/pdf/shared-services-costa-rica.pdf>
- Zamorano Velásquez, L. Á. (2014). *Centros de Servicios Compartidos y su evolución a Servicios Globales de Negocio*. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración.

