



**Servicios Globales de alto valor agregado,  
una oportunidad para Uruguay**

Autor: Javier Peña Capobianco

Tutor: Verónica Funes

Universidad Torcuato Di Tella

MBA

Diciembre de 2019

## **Agradecimientos**

---

A mi Mamá que me enseñó con su ejemplo lo que es la resiliencia, perseverancia y amor incondicional. Al Ec. José Carlos Tol, quien me ayudó con el armado de metodología contrastada, así como a los miembros de ALES, quienes a lo largo de todos estos años han confiado en mí, en este caso apoyándome para la realización de este MBA.

## Resumen Ejecutivo

---

En los últimos diez años la importancia del Comercio Internacional de Servicios, y en particular los Servicios Globales (SG) ha aumentado considerablemente, con un crecimiento anual promedio por encima al de los bienes. Lo que ha sido impulsado por los avances tecnológicos y la desfragmentación de la producción, entre otros. El sector se caracteriza por demandar grandes cantidades de mano de obra calificada, menor discriminación de género, alta propensión exportadora entre las Pymes, y presentar mayor estabilidad y resiliencia frente a las fluctuaciones de la economía. El importante crecimiento del sector se puede verificar en su impacto en el PIB, empleo, inversión y comercio internacional.

Uruguay ha avanzado en SG, de todas formas, queda mucho camino por recorrer, por lo cual las preguntas rectoras del estudio son ¿están dadas las condiciones para transformar Uruguay en una locación de referencia internacional en Servicios Globales de alto valor agregado?, ¿cuáles son los *gaps* existentes en comparación con los países líderes? y ¿cuáles son las recomendaciones estratégicas para lograr un posicionamiento internacional relevante?

Para responderlas se utiliza la metodología contrastada, en los factores claves que hacen al ecosistema de SG, entre Uruguay y dos países líderes (Irlanda y Polonia). Como resultados se puede observar que el país tiene desafíos críticos en la mayoría de los indicadores del área de Innovación; puntuales en Infraestructura respecto a la cantidad de servidores seguros y calidad de energía; en Riesgo el nivel de inflación; en Entorno la cantidad de IED (Inversión Extranjera Directa); en plataforma de negocios, la tasa de crecimiento del PBI y el número de Acuerdos de Doble Tributación. Asimismo, se observa la falta de una estrategia nacional integrada para desarrollar el sector; la existencia de una inadecuada regulación laboral; carencia de programas en educación STEM+C; falta de estadísticas en servicios; carencia de programas de financiamiento específicos; y en particular la inexistencia de instrumentos que apunten a la generación de emprendimientos *born global* y captación de IED en sectores disruptivos.

Para ello se sugieren líneas estratégicas para conformar un ecosistema que permita transformar al país en una locación “*boutique*” de manera de promover la deslocalización de actividades de alto valor agregado y el desarrollo de “*born globals*” disruptivas, ya que la mejor forma de generar empleos es atraer compañías de alta tecnología que contraten a personas altamente educadas.

**Palabras clave:** Comercio Internacional de Servicios, Servicios Globales, “*Offshoring*”.

## Índice

---

Agradecimientos.....	2
Resumen Ejecutivo .....	3
Introducción.....	7
Marco Teórico .....	9
1 Contexto de los Servicios Globales.....	9
2 Definición de Servicios Globales.....	18
2.1 <i>Offshoring y Outsourcing</i> .....	21
3 Clasificaciones.....	24
3.1 <i>Según el Modelo de Negocios</i> .....	25
3.2 <i>Según el tipo de actividad</i> .....	29
3.3 <i>Según la ubicación geográfica</i> .....	33
4 Factores Impulsores del comercio internacional de servicios.....	36
5 Principales factores del ecosistema de SG .....	40
6 Desafíos en el sector de servicios globales .....	48
6.1 <i>Desafíos producto de las características de los servicios y del sector</i> .....	48
6.2 <i>Retos administrativos o regulatorios</i> .....	49
6.3 <i>Culturales</i> .....	50
6.4 <i>Las distancias aún importan</i> .....	50
Marco empírico .....	53
7 Irlanda.....	54
8 Polonia.....	59
9 Uruguay .....	64
10 Metodología contrastada.....	73
11 Análisis de la metodología contrastada.....	76
Conclusiones.....	80
Bibliografía .....	94

## Índice de Tablas

Tabla 1 Modos de suministro de servicios en el comercio internacional .....	20
Tabla 2 Principales desafíos para exportar servicios .....	52
Tabla 3 Empleo en Servicios Globales (Por tipo de actividad, 2016) .....	67
Tabla 4 Análisis FODA .....	72
Tabla 5 Información sobre la Metodología Contrastada .....	53
Tabla 6 Metodología Contrastada .....	73
Tabla 7 <i>Ranking</i> de Economías Analizadas.....	79
Tabla 8 Segmentos de Interés para Promocionar.....	84
Tabla 9 Ejes de la Política de Servicios.....	85
Tabla 10 Sugerencias de estrategias de intervención.....	90

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 <i>Offshoring</i> Vs. <i>Outsourcing</i> .....	22
Ilustración 2 Definición de Servicios globales.....	24
Ilustración 3 Dimensiones de la deslocalización .....	25
Ilustración 4 Tipos de Centros Cautivos .....	26
Ilustración 5 Clasificación de los Servicios Globales según Tipos de Actividades .....	33
Ilustración 6 Impulsores clave del modelo “ <i>Hub &amp; Spoke</i> ” .....	35
Ilustración 7 Factores propulsores de los Servicios Globales .....	40
Ilustración 8 Ecosistema del Sector Servicios de Exportación.....	45
Ilustración 9 Actores de ecosistema del Sector Servicios de Exportación .....	47
Ilustración 10 Factores de competitividad de Irlanda .....	57
Ilustración 11 Factores críticos de éxito en Servicios Globales en Irlanda .....	58
Ilustración 12 Factores críticos de éxito en Servicios Globales en Polonia .....	63
Ilustración 13 Destino de las exportaciones de Servicios Globales (Origen: Zonas Francas, 2016).....	65
Ilustración 14 Factores críticos de éxito en Servicios Globales en Uruguay .....	71

## Índice de Gráficas

Gráfica 1 Participación del sector servicios respecto al PIB (%) en América Latina y el Caribe .....	11
Gráfica 2 Empleo mundial en Servicios, Agricultura e Industria (2000-2018; % del total de empleos) .....	12
Gráfica 3 Crecimiento interanual promedio de las exportaciones de bienes, servicios y de segmentos seleccionados de servicios, 2008-2018 (en %) .....	13
Gráfica 4 Crecimiento del Comercio mundial de servicios y de mercaderías en % del PIB.....	14
Gráfica 7 Contribución sectorial al comercio mundial, en términos absolutos y por valor agregado (2018) .....	15
Gráfica 8 Participación de las exportaciones de servicios por tipo de economía (1990-2018; en %).....	15
Gráfica 9 Composición de los servicios no tradicionales (2018) .....	16
Gráfica 10 Exportaciones mundiales de Servicios Globales, 2009-2018 (Miles de millones de US\$, precios corrientes).....	17
Gráfica 11 Distribución del Mercado de Servicios Globales por Modelo de Negocios (2017) .....	29
Gráfica 12 Mercado de Servicios Globales (Según número de RRHH, 2017) .....	30
Gráfica 13 Distribución del mercado BPO por subsectores (2017).....	31

5

Gráfica 14 Distribución del mercado KPO por subsectores (2016).....	32
Gráfica 15 Principales Determinantes para el <i>Outsourcing</i> .....	41
Gráfica 16 Exportaciones de Servicios Globales en Irlanda (2009-2018; USD millones).....	55
Gráfica 17 Exportaciones de Servicios Globales en Polonia (2009-2018; USD millones).....	59
Gráfica 18 Empleo por tipo de servicios .....	61
Gráfica 19 Exportaciones de Servicios Globales en Uruguay (2009-2018; USD millones).....	64
Gráfica 20 Exportaciones de Servicios Globales (Origen: Zonas Francas de Uruguay, 2016, millones USD).....	66
Gráfica 21 Índice de Ventajas Comparativas Reveladas en Servicios Globales 2018 .....	68
Gráfica 22 Egresados en sectores de interés (totales y por categoría, 2007 - 2017) .....	69
Gráfica 23 Posición general y particular por pilar.....	78

## Introducción

---

En los últimos diez años la importancia del comercio internacional de servicios ha aumentado considerablemente, con un crecimiento anual promedio por encima al de los bienes. Lo que ha sido impulsado por la globalización, los avances tecnológicos, la desfragmentación de la producción, las cadenas globales de valor, así como por lo que se conoce como *servicification* de la economía, entre otros. El sector se caracteriza por demandar grandes cantidades de mano de obra calificada, tener menor discriminación de género, alta propensión exportadora en las Pymes, y presentar mayor estabilidad y resiliencia frente a las fluctuaciones de la economía. El importante crecimiento del sector se puede verificar en su impacto en el PIB, empleo, inversión y comercio internacional, lo que genera oportunidades para mejorar las condiciones de vida de los países exportadores y ofrece una alternativa para saltar la etapa de las manufacturas e ingresar a las cadenas globales de valor. Es por ello que muchos países han desarrollado nuevas ventajas competitivas y han redescubierto otras comparativas que los han catapultado a este dinámico mercado.

En particular los Servicios Globales, que tienen una tasa de crecimiento por encima del sector servicios en general, refieren a lo que se conoce como *“offshoring”*, esto es la deslocalización de actividades relacionadas con tecnología de la información, procesos de negocios y servicios basados en conocimiento, que realiza una empresa a través de la contratación de un proveedor internacional o nacional en otro país, y/ o la apertura de un Centro Captivo en el extranjero; así como a la exportación de servicios directa realizada por proveedores locales y/o trabajadores independientes a clientes finales ubicados en el exterior.

Entre los motivos que originan las estrategias de deslocalización, los costos ocupan un lugar relevante, de todas formas, en los últimos años, las empresas también han comenzado a contratar servicios *“white collar”* en el exterior, por lo cual el factor talento resulta clave para explicar el fenómeno en la actualidad. Por eso la globalización de los servicios no es simplemente una forma de bajar costos laborales, sino más bien una estrategia de reorganización fundamental del trabajo. No se trata solamente de encontrar una locación más económica, sino acceder a un ecosistema con la mejor combinación de factores habilitadores como los recursos humanos, de soporte como la infraestructura, así como diferenciadores, que son aquellos relacionados por ejemplo a los apoyos en I+D+i. Es por ello que muchos países están impulsando procesos de *“upgrading”* para pasar a tener una oferta con mayor valor agregado, ya que la mejor forma de

generar empleos para los trabajadores menos educados es atraer compañías de alta tecnología que contraten a personas altamente educadas.

En base a lo cual este estudio trata de analizar si ¿están dadas las condiciones para transformar Uruguay en una locación de referencia internacional en Servicios Globales de alto valor agregado?, ¿cuáles son los *gaps* existentes en comparación con los países referentes a nivel internacional? y ¿cuáles son las recomendaciones de estrategias para lograr un posicionamiento internacional relevante?

El objetivo general por tanto es aportar sugerencias de líneas de intervención para que Uruguay adquiera ventajas diferenciales en Servicios Globales de alto valor agregado. Para ello, los objetivos específicos son identificar los *gaps* existentes con los países líderes y definir una batería de herramientas estrategias para catapultar el país a un siguiente nivel en el sector.

La metodología que se ha utilizado es cualitativa y descriptiva con estudio de casos etnográficos, de manera de comparar dos mercados líderes en exportación de SG (Irlanda y Polonia) con Uruguay. Para ello se tuvieron en cuenta fuentes secundarias homogéneas, con las cuales, en primer término, se estudió la situación de cada mercado en el sector, y en particular los factores que hacen a su competitividad. El análisis de brechas entre el país objeto de estudio (Uruguay) y los mercados líderes elegidos, estos son Irlanda y Polonia. La investigación de fuentes secundarias en cada uno de los mercados permitió justificar la elección de los líderes, así como conocer la realidad actual y las razones que explican el posicionamiento de cada país en el sector. Por su parte, en el análisis de brechas se toman en cuenta los diferentes factores que hacen al ecosistema de Servicios Globales (SG), para ello se analizan cuarenta y un indicadores relevantes repartidos en estas siete categorías (costos, talento, entorno, infraestructura, riesgo, negocios e innovación).

La estructura de este estudio supone en primer lugar, a través del marco teórico, definir Servicios Globales, señalar las posibles clasificaciones existentes, identificar los factores impulsores del fenómeno, así como los elementos claves del ecosistema de SG. En segundo lugar, en el marco empírico, se realiza un análisis de brechas entre Uruguay y los países líderes para ver cuál es su posicionamiento en el sector; y al final, en las conclusiones, se aportan sugerencias de intervención estratégica para impulsar al país a una segunda era en SG.



### 1 Contexto de los Servicios Globales

Los servicios son uno de los sectores más importantes de la economía actual, de todas formas, esto no siempre ha sido así ya que en el siglo pasado fueron considerados por los economistas clásicos como trabajo improductivo y los neoclásicos entendían que la distinción con los bienes era algo trivial y sin interés académico (Gari, 2008). Asimismo, hace no tanto tiempo Baumol llamó “*the stagnant sector*” a los servicios de consumo, tales como educación, salud, entre otros, ya que dado su carácter personal, no es posible reducir la cantidad de recursos humanos necesarios para producirlos sin afectar su calidad, esto es porque su productividad, según Baumol, es menor a la de los bienes, lo cual hace que sus costos aumenten más que los niveles de inflación (Baumol, 2012),

Es gracias al desarrollo de las Tecnologías de la Información (TICs), en particular a partir de los '90 con el advenimiento de Internet a nivel general, cuando fue posible comercializar servicios sin necesidad del contacto directo entre el proveedor y consumidor, como resultado de ello se ha facilitado la fragmentación de la producción y las actividades de coordinación a nivel internacional (Baldwin, 2016), permitiendo que actividades que antes no eran transables hoy si lo sean. En la actualidad los servicios no solo se comercializan *per se*, sino que también son insumos fundamentales de otros procesos productivos, por ello se ha dicho que son el pegamento que hace funcionar a las cadenas globales (Drake-Brockman J. , 2018), a este tipo de actividades se les llama “*business services*” y son considerados “*the progressive sector*” ya que contribuyen doblemente con la productividad, la propia y la que aportan a otros bienes o servicios (Baumol, 2012). Los “*business services*”<sup>1</sup> son intensivos en el uso de este mismo tipo de servicios, y además son insumos intermedios para la creación de bienes tecnológicos y están asociados a altos niveles de desarrollo económico (Jensen, Overlooked Opportunity: Tradable Business Services, 2013). Por lo cual, los países con un sector de servicios empresariales bien desarrollado tendrán una ventaja comparativa en la fabricación de productos de alta tecnología, además tienen la tendencia a estar más integrados en las cadenas globales de valor (Gonzalez, 2012), es por

---

<sup>1</sup> Los “*business services*” son “*inputs*” para otros sectores de la economía, entre ellos: servicios bancarios, legales, marketing, I&D, diseño, ingeniería, gerenciamiento de proyectos, software y telecomunicaciones. Estos servicios tienen la capacidad de mejorar la calidad, eficiencia y competitividad de otras empresas. Además, establecen vínculos claves con la economía global y como resultado son fundamentales para el crecimiento de las exportaciones (Jensen, Overlooked Opportunity: Tradable Business Services, 2013).

ello que este tipo de servicios contribuye al aumento de la productividad a través de encadenamientos intersectoriales, ya que son generadores, usuarios y difusores de conocimiento (López, 2017).

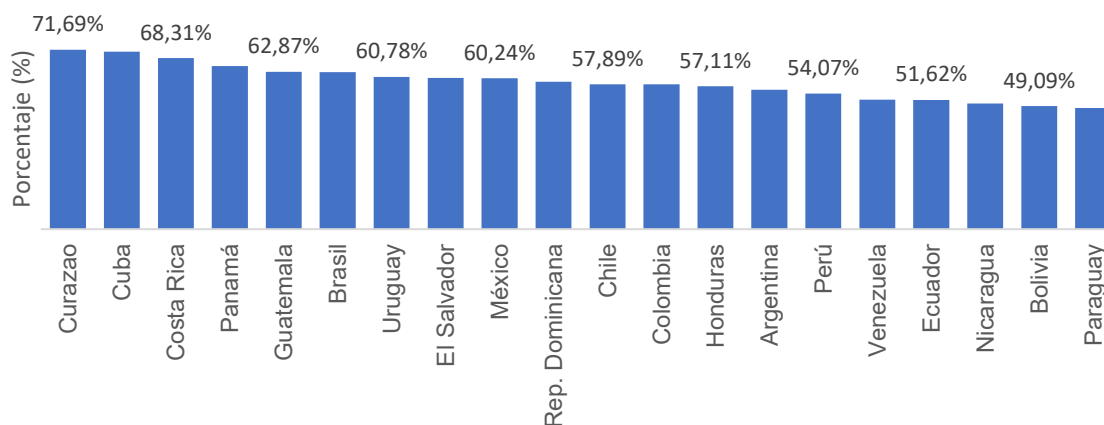
En los últimos años la importancia del comercio internacional de servicios ha crecido considerablemente, lo cual ha llevado a que algunos se refieran a éste como uno de los cambios más importantes en los patrones de comercio del último cuarto del siglo XX (Sáez, 2014), lo que puede verificarse en el papel de los mismos en el PIB, empleo, inversión y comercio internacional, tanto en términos brutos como en valor agregado. Asimismo, tienen un rol clave para entender la globalización (Baldwin, 2016; Friedman, 2005), el desarrollo de muchas economías (Wirtz, 2015), y el crecimiento de las inversiones intangibles en el PBI de los países (Haskel, 2018).

Los servicios representan el 65% del PIB a nivel mundial, cerca del 70% en las economías de ingresos altos y entre el 40% y el 55% en los países de ingresos bajos y medios-bajos (The World Bank, 2019). En las economías más desarrolladas, es el sector que ofrece los mayores porcentajes de valor agregado<sup>2</sup>, con un promedio que supera el 70% en los miembros de la OCDE (Deloitte, 2018). En el Grafico 1 se puede observar que en América Latina y El Caribe, los servicios son el sector más importante de las economías, representando en promedio alrededor del 60,3%, donde Uruguay registra 60,8% (The World Bank, 2019).

---

<sup>2</sup> En materia de valor agregado, el récord del aporte sectorial lo tiene Islandia (71,8%), seguido de Nueva Zelanda (71,7%), Austria (70,4%), Finlandia (69,6%) y Japón (69,3%). Por su parte, las economías con mayor cantidad de personal empleado en el sector servicios son: la República de Corea (94,5%), Canadá (93,1%), Nueva Zelanda (90,1%), Irlanda (90,0%) e Islandia (89,1%) (Delitte, 2018).

**GRÁFICA 1 PARTICIPACIÓN DEL SECTOR SERVICIOS RESPECTO AL PIB (%) EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE**



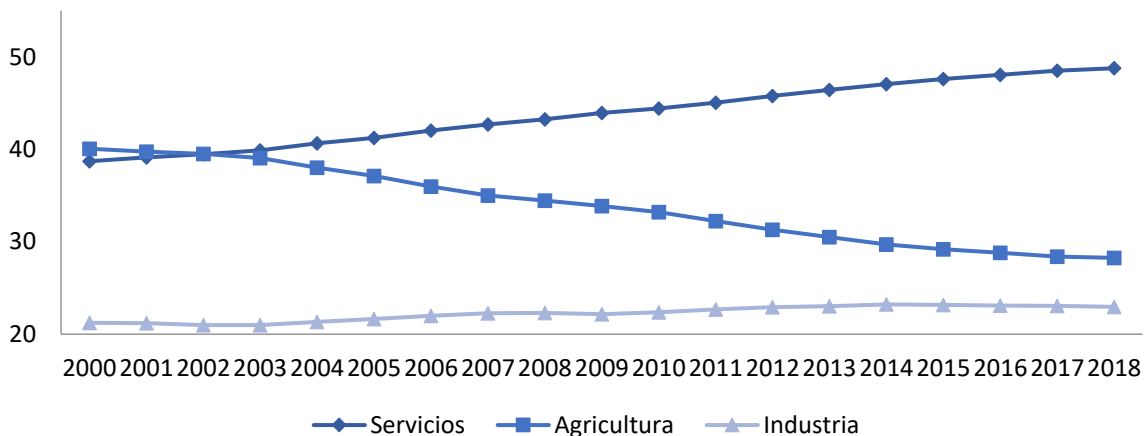
Fuente: Banco Mundial (2018). Comercio de Servicios (% del PIB), recuperado de <https://datos.bancomundial.org/>

En materia de empleo, tal como se puede apreciar en el Grafico 2, los servicios son el sector con mayor porcentaje de ocupados en la economía a nivel mundial, con cifras que se mantienen en constante crecimiento desde la década de 1990, pasando de 38,37% en 1999 al 49% en 2019, en América Latina el promedio es 65,10% y en Uruguay 71,73% (Banco Mundial, 2019). Esta importante participación en el empleo se podría asociar a su condición de personales, ya que en los servicios de consumo es difícil aumentar su productividad sin afectar el número de recursos humanos asociados (Baumol, 2012). De todas formas, los más relevantes para este estudio, esto es, los servicios transables son intensivos en el uso de recursos humanos, ocupan gran parte de los empleos en la economía, tienen puestos mejor pagos (Jensen, *Overlooked Opportunity: Tradable Business Services*, 2013) y con mayor nivel de formación que la manufactura (Gonzalez, 2012). Es por ello que la percepción popular de que los trabajos en el sector son "malos con salarios bajos" es errónea, ya que los trabajadores de los servicios transables tienen el doble de probabilidades de tener un título universitario y el doble de probabilidades de tener un título avanzado respecto a los trabajadores en manufactura (Jensen, 2009).

Hoy en día las economías del mundo se han convertido en un gran sistema de servicios. En 1800, aproximadamente el 90% del empleo en Estados Unidos trabajaba en una granja (Spohrer, 2005), en 1900 era el 41% y en la actualidad esta cifra es menos del 2%. Asimismo, en la actualidad la mayoría de las nuevas ofertas de empleos están concentradas en el sector servicios (Meeker, 2018). En particular, en SG el crecimiento de la ocupación en 2018 estaría entre un 6 y 8% (Everest Group, 2018), lo que podría afectarse en el futuro por el impacto de la automatización,

por lo que será necesario poner en práctica procesos de “reskilling” y “upskilling” de manera de mantener las fuentes laborales, existiendo una interesante área de oportunidad por la limitada cantidad de recursos humanos disponibles en nuevas tecnologías.

**GRÁFICA 2 EMPLEO MUNDIAL EN SERVICIOS, AGRICULTURA E INDUSTRIA (2000-2018; % DEL TOTAL DE EMPLEOS)**



Fuente: Banco Mundial (2019). Empleos en Agricultura, Comercio y Servicios (% del total de empleos), recuperado de <https://datos.bancomundial.org/>

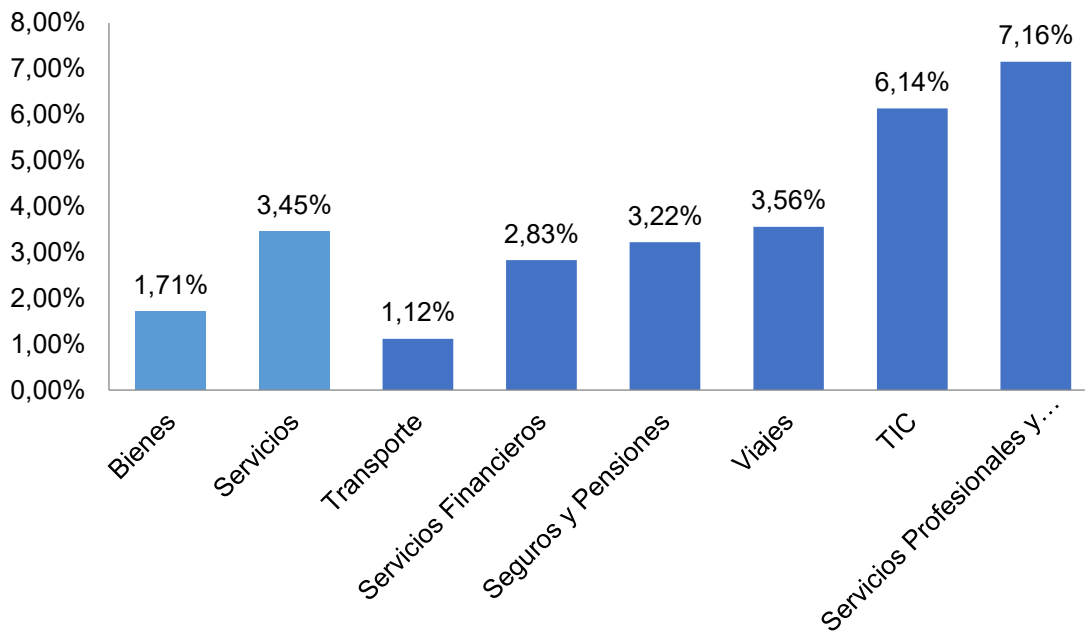
Además, es el mayor receptor de Inversión Extranjera Directa (IED) a nivel global, alcanzando una cifra de USD 473.000 millones en 2018<sup>3</sup>, de los cuales el sector de “business services” supusieron USD 78.000 millones y la mayoría de los proyectos (UNCTAD, 2019).

En América Latina y El Caribe, durante 2018, la IED fue de USD 127.933 millones, lo cual implica un aumento de 13% con respecto a 2017. En materia de servicios, los flujos totalizaron un total de USD 45.290 millones, un 35% del total, los que se dirigieron principalmente a los sectores de Tecnologías de las Información y la Comunicación (Argentina, Brasil, Costa Rica, México, Paraguay), servicios financieros (Brasil, Chile, Honduras, México, Panamá, Uruguay), seguros (Honduras, México, Uruguay), servicios empresariales (Costa Rica, Jamaica, Santa Lucía), transporte (Panamá) y turismo (Antigua y Barbuda, Bahamas, Barbados, Dominica, Granada, República Dominicana, Santa Lucía) (CEPAL, 2019).

<sup>3</sup> UNCAD toma como indicador de los flujos de inversión al valor de los proyectos “greenfield” de IED anunciados.

En relación al comercio internacional, tal como se observa en el gráfico 3, los datos disponibles muestran que el crecimiento promedio anual de las exportaciones mundiales de servicios fue de 3,4% entre 2008-2018, mientras que los bienes lo hicieron a un promedio menor, con un 1,7%, siendo los servicios profesionales y de TICs los que más crecen (UNCTAD, 2019).

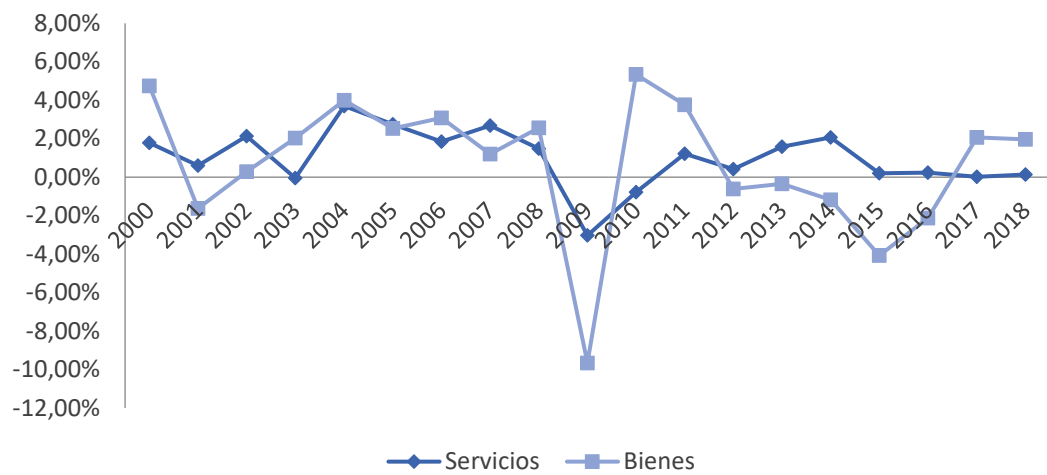
**Gráfica 3 Crecimiento interanual promedio de las exportaciones de bienes, servicios y de segmentos seleccionados de servicios, 2008-2018 (en %)**



Fuente: UNCTAD (2019). Estadísticas de Comercio Internacional de Servicios, recuperado de <https://unctadstat.unctad.org/>

Además de mayores tasas de crecimiento, tal como se ve en el Gráfico 4, también presentan mayor resiliencia frente a las crisis, mientras que en 2009 las exportaciones de bienes experimentaron una caída de aproximadamente -9,66%, la de los servicios fue de apenas -3,03% (Banco Mundial, 2018).

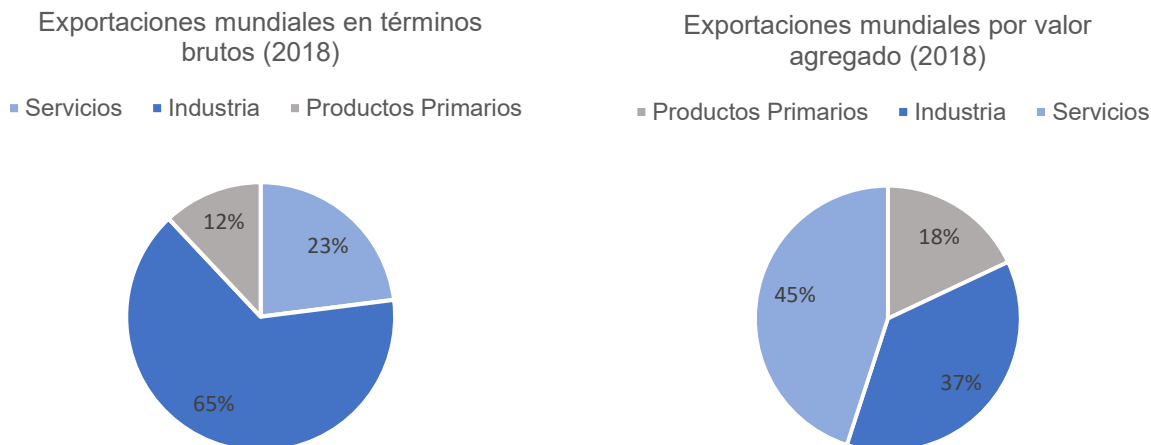
**Gráfica 4 Crecimiento del Comercio mundial de servicios y de mercaderías en % del PIB (2000-2018)**



Fuente: UNCTAD (2019). Estadísticas de Comercio Internacional de Servicios, recuperado de <https://unctadstat.unctad.org/>

Las exportaciones de servicios representan el 23,22% del comercio internacional actual (UNCTAD, 2019), esta cifra, tal como se puede observar en el Gráfico 5, aumenta a 45% si se mide en términos de valor agregado, y se podría duplicar si se agregan las ventas de las filiales en el exterior (modo 3) (Drake-Brockman, 2012).

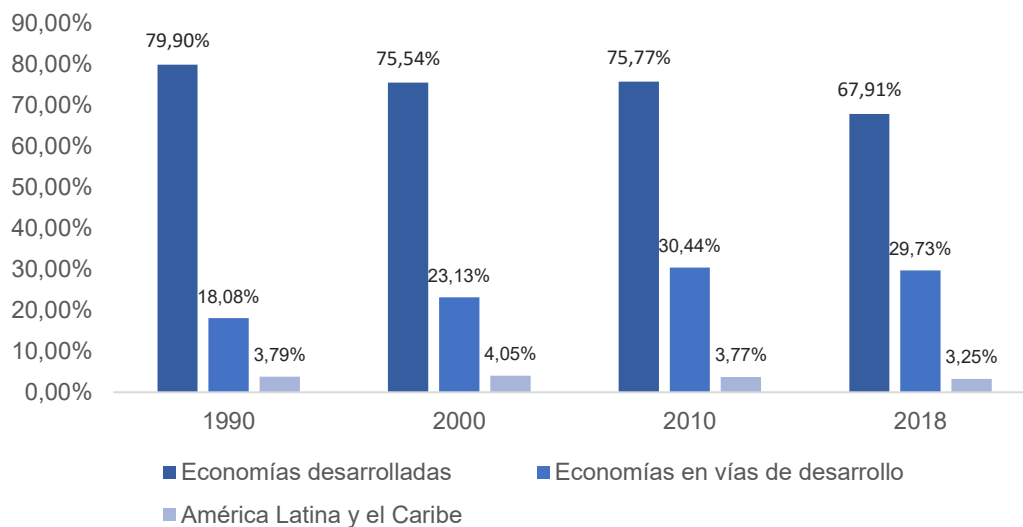
### Gráfica 5 Contribución sectorial al comercio mundial, en términos absolutos y por valor agregado (2018)



Fuente: OCDE (2019). Trade in Value Added (TiVA): Principal Indicators, recuperado de [http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TIVA\\_2018\\_C1](http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TIVA_2018_C1)

El Comercio Internacional de Servicios, como se observa en la Gráfica 6, en términos absolutos se concentran en los países desarrollados, de todas formas, estos han bajado su participación relativa a nivel global, lo cual es producto del surgimiento de actores como India y China, que han hecho aumentar sustancialmente la participación de los en desarrollo.

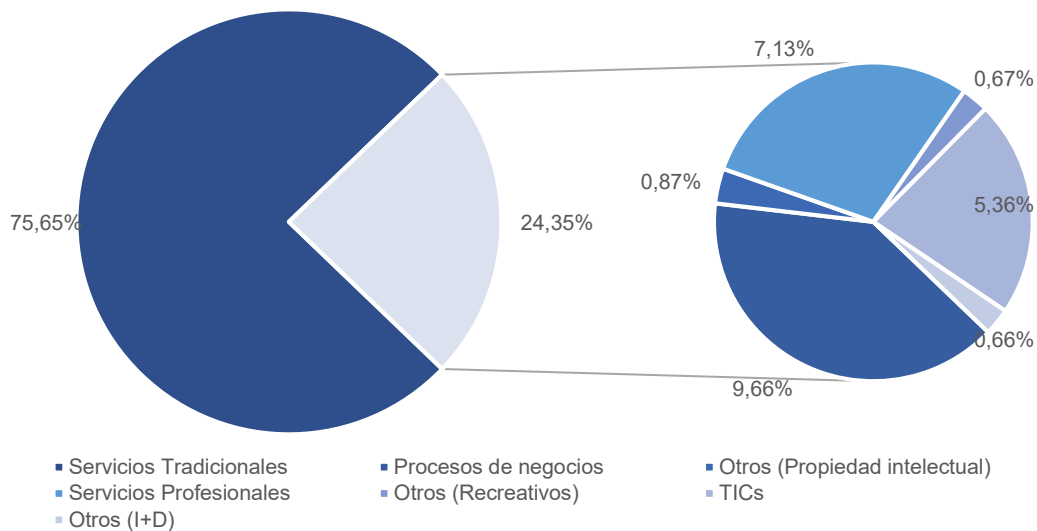
### Gráfica 6 Participación de las exportaciones de servicios por tipo de economía (1990-2018; en %)



Fuente: UNCTAD (2019). Estadísticas de Comercio Internacional de Servicios, recuperado de <https://unctadstat.unctad.org/>

En base en la Gráfica 7, en América Latina y El Caribe los servicios no tradicionales registraron una participación de casi 25% del total de servicios exportados en 2018, y si se comparan los datos con 2010 se evidencia una disminución de aquellos vinculados con procesos de negocios y un crecimiento de los profesionales, lo que podría ser un indicador del aumento de valor en las actividades exportadas por la región.

**GRÁFICA 7 COMPOSICIÓN DE LOS SERVICIOS NO TRADICIONALES (2018)**



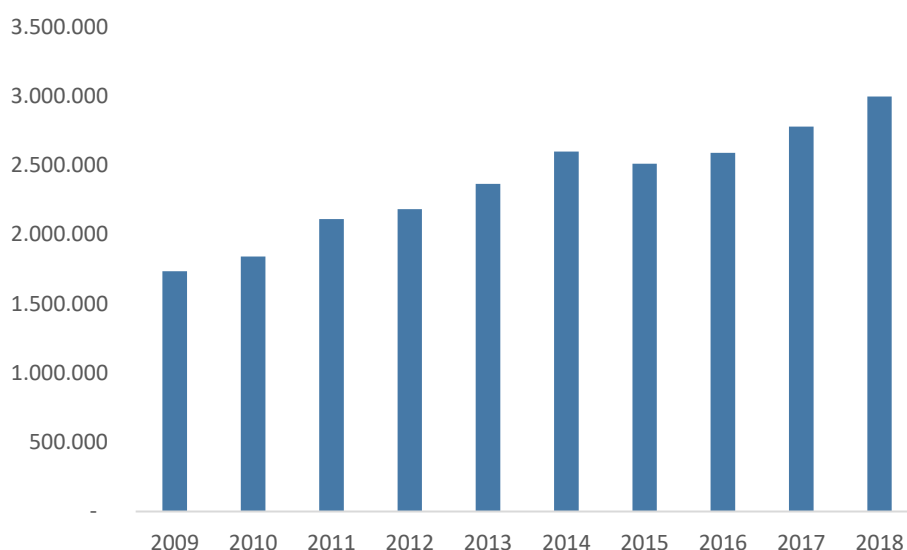
Fuente: UNCTAD (2019). Estadísticas de Comercio Internacional de Servicios, recuperado de <https://unctadstat.unctad.org/>

En relación a los servicios globales, contar con cifras exactas y comparables es una quimera, dado que su medición es más compleja que la de bienes por sus características intrínsecas, por la falta de una nomenclatura y metodología común, así como por la existencia de precios de transferencias producto del comercio intrafirma. Desde el punto de vista formal estas actividades se encuentran bajo la categoría de “Otros Servicios” de la Balanza de Pagos, donde se consideran a los servicios de tecnologías de la información, arquitectura, ingeniería, servicios legales, finanzas, contabilidad e investigación y desarrollo, entre otros. Es por esto que para



cuantificar el “*offshoring*” algunos autores utilizan como *proxy* las categorías de otros servicios empresariales y servicios de información y computación (Radlo, 2016) (Amiti, 2004). En este estudio, consideraremos como *proxy* para definir Servicios Globales (Loungani, 2017) la categoría de Otros Servicios (sin construcción, ni servicios gubernamentales) <sup>4</sup>, lo que permitirá tener una visión más amplia del fenómeno, los que en el período 2009-2018, tal como se ve en la Gráfica 8, han crecido a una tasa anual promedio de aproximadamente un 5,6%, representando incluso, en 2018, más de la mitad de las exportaciones de servicios (51%) (UNCTAD, 2019).

**Gráfica 8 Exportaciones mundiales de Servicios Globales, 2009-2018**  
(Miles de millones de US\$, precios corrientes)



Fuente: UNCTAD (2019). Estadísticas de Comercio Internacional de Servicios, recuperado de <https://unctadstat.unctad.org/>

El comercio internacional de servicios es clave para entender el crecimiento económico y el aumento de la competitividad de las exportaciones. Los países en desarrollo han generado nuevas ventajas competitivas (Vashistha, 2006), por medio de la regulación e incentivos específicos, y han redescubierto otras comparativas, como las zonas horarias, las que han permitido catapultarlos a este dinámico mercado. Es por ello que autores como Bhagwati (1994) y Deardorff y Haveman (1995) han señalado que las ventajas relativas permanentes en el

---

<sup>4</sup> Los servicios globales o también llamados modernos están constituidos por las categorías de: Seguros y Pensiones, Servicios Financieros, Cargos por el uso de la Propiedad Intelectual n.i.o.p., Servicios de Telecomunicaciones, Informática e Información, Servicios Profesionales y de consultoría en administración de empresas, Servicios técnicos relacionados con el comercio y otros servicios empresariales y servicios personales, culturales y recreativos (Centro de Comercio Internacional, 2019).

comercio internacional no son más estables y han sido remplazadas por un caleidoscopio de ventajas comparativas (Radlo, 2016).

En términos de Baldwin, esta segunda ola de la globalización, la que está marcada por los procesos de “*offshoring*”, también llamada la revolución de las cadenas globales de valor (Gerefi, 2011), hace que los contornos de la competitividad sean cada vez más definidos por las redes de producción internacional más que por las fronteras nacionales, es así que la competencia ya no se da entre naciones o sectores, sino más bien entre individuos, es por ello que resulta muy difícil determinar los ganadores y perdedores de estos procesos ya que no se pueden identificar por industria o nivel de formación (Baldwin, 2016).

El sector servicios genera oportunidades para mejorar las condiciones de vida de los países exportadores (Vashistha, 2006) y ofrece una alternativa de desarrollo de manera de saltar la etapa de manufactura e ingresar a las cadenas globales de valor (Drake-Brockman, 2012) (The Economist, 2011), para lo cual es necesario identificar los nichos específicos en los que se pueda competir, para esto se pueden considerar sectores con ventajas comparativas preexistentes sobre los cuales escalar en valor (Savona, 2012) o bien apostar por otros nuevos, como ha sido el caso de la política pública impulsada en los últimos 20 años en el sector TICs en Uruguay.

## 2 Definición de Servicios Globales

Si bien no existe una definición consensuada de servicios, en general se los describe en función de sus características, es así que Kotler entiende que son aquellos actos o desempeños, que una parte ofrece a otra, de carácter esencialmente intangible y que no tienen como resultado la transferencia de la propiedad de nada en particular, siendo que pueden estar relacionados o no a la elaboración de un bien físico (Kotler, 1996).

En este sentido se pueden identificar ciertas características básicas que los diferencian de los bienes:

Intangibilidad: no es posible verlos, probarlos, sentirlos, escucharlos u olerlos antes de adquiridos, es por ello que se los ha descrito como “*something you cannot drop on your foot*”, algo que no se te puede caer en el pie (Parry, 2011). Es importante diferenciar a los servicios (el contenido o valor agregado) de los bienes a los que pueden estar asociados (el contenedor que permite materializarlos), como un *software* grabado en un CD o un diseño arquitectónico trazado en un papel.

Heterogeneidad: son muy variables, dado la relativa dificultad para estandarizar los resultados (Parry, 2011), ya que estos dependen de quién los proporciona, así como de cuándo y dónde se brinden. Se caracterizan por un alto nivel de personalización y diversificación en la producción, resultado de esta heterogeneidad es que, para algunos sectores, sea relevante tener procedimientos estandarizados y/o certificaciones de manera de acortar la incertidumbre en el resultado final.

Inseparabilidad: se producen y se consumen al mismo tiempo (Hill, 1977), por lo cual la venta y promoción de los estos es diferente a la de los bienes. Es arriesgado para el consumidor tomar la decisión de elegir al proveedor, ya que se está comprando algo que no se ve y que no se sabe cómo va a quedar, es por ello que una de las claves, en la venta de servicios, es la generación de credibilidad por parte del proveedor.

Apariencia de perecederos: Adam Smith se refirió a los servicios diciendo que "generalmente perecen en el instante mismo de su desempeño, y rara vez dejan rastro o valor detrás de ellos" (Hill, 1977). Esta característica, es resultado de la imposibilidad de almacenarlos, lo que se puede evidenciar en el cine o teatro, ya que un asiento vacío en una función no se puede guardar para ser vendido en la siguiente (Kaczor, 2013). De todas formas, esto no inhibe que sus efectos puedan perdurar en el tiempo, como sucede con la educación y/o la salud (Gari, 2008).

No transferibles: en el caso de los bienes, una transacción incluye la transferencia de la propiedad de una unidad económica a otra, pero tal como lo señala Hill, en el caso de los servicios, por el contrario, implica la realización de una actividad por una persona/empresa en beneficio de otra, por lo cual no es posible para una persona intercambiar un cambio en su condición, por ejemplo, un tratamiento dental o cirugía plástica (Hill, 1977).

Contacto directo: el comercio internacional de bienes implica el movimiento de productos de un mercado a otro, en cambio en los servicios el contacto directo es importante (Hill, 1977), lo cual se da por la necesidad de traslado del comprador o del proveedor, así como por la IED a través de la apertura de una filial en el exterior. De todas formas, esta característica se ve cada vez más vulnerada por el desarrollo de las TICs, las que han facilitado que el proveedor y el consumidor estén separados geográficamente.

La principal fuente normativa del sector, esto es el Acuerdo General de Comercio de Servicios (AGCS o GATS) de la Organización Mundial del Comercio, resultado de la Ronda Uruguay<sup>5</sup> del GATT, considera cuatro modos de suministro de servicios, estos son: comercio transfronterizo, consumo en el extranjero, presencia comercial y movimiento de personas físicas, los que se pueden apreciar en la Tabla 1 (Organización Mundial del Comercio, 2017). No obstante, en los últimos años diferentes “*policy makers*” y académicos han reconocido que hay una nueva forma de suministro, además de las establecidas por el AGCS, la que es cada vez más importante en el comercio internacional, estos son los servicios que son “*inputs*” para la realización de las manufacturas o que están embebidos en los bienes exportados, a lo cual se le denomina modo 5 (Antimiani, 2017), lo que es producto de lo que se conoce como “*servicification*”, esto es la tendencia creciente de las empresas manufactureras (National Board of Trade, 2010) y agrícolas (Anlló, 2015) a producir y exportar servicios como forma de generar mayor valor.

**TABLA 1 MODOS DE SUMINISTRO DE SERVICIOS EN EL COMERCIO INTERNACIONAL**

Modo 1 Comercio Transfronterizo	Modo 2 Consumo en el Extranjero	Modo 3 Presencia Comercial	Modo 4 Movimiento de Personas Físicas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suministro de un servicio desde un país a otro, donde el oferente y el cliente se mantiene cada uno en su respectivo país, moviéndose el servicio en sí.</li> <li>• Ejemplo: exportación de <i>software</i> enviado por <i>email</i>, nube o <i>currier</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suministro de servicios en el territorio de un país, donde el consumidor se ha trasladado.</li> <li>• Ejemplo: turismo, servicios médicos o educativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suministro de servicios mediante el establecimiento de una presencia comercial en el territorio de otro Estado.</li> <li>• Ejemplo: servicios provistos por la subsidiaria de una empresa financiera y/o bancaria establecida en el extranjero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los servicios son proporcionados por un proveedor que se traslada al país del consumidor.</li> <li>• Ejemplo: viaje de un consultor o profesor, actuando de manera independiente o dependiente, a otro país para brindar sus servicios profesionales o educativos en el extranjero.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

<sup>5</sup> La Ronda Uruguay dio origen a la mayor reforma del sistema mundial del comercio desde la creación del GATT tras el fin de la Segunda Guerra Mundial. En ella participaron 123 economías durante siete años y medio (1986-1995) y se abarcó casi la totalidad del comercio, siendo la mayor negociación comercial de la historia (Organización Mundial del Comercio, 2017).

Más allá de los modos de suministros de la OMC, no hay una definición formal acordada respecto a lo que implica el fenómeno de SG, es así que se utilizan una gran cantidad de conceptos, muchos de los cuales tienen significados diferentes y hasta contradictorios, los que en ocasiones se usan de manera intercambiada (Vashistha, 2006) (Amiti, 2004). Entre los más conocidos se encuentran: “*offshoring*” (Kennedy, 2009), “*outsourcing*” (Radlo, 2016), “*knowledge-intensive business services*” (Joshi, 2014) (Wyszkowska-Kuna, 2016), “*business services*” (Baumol, 2012), “*IT enabled services*” (Chae, 2014), “*trade in tasks*” (Lanz, Miroudot, & Nordås, 2011) (World Economic Forum, 2012) (Drake-Brockman, 2012), servicios modernos (Loungani, 2017) (CEPAL, 2017), servicios no tradicionales (Peña Capobianco, Working Group on Service Exports. American Business Dialogue, 2014), Industrias 4.0 (PROCOLOMBIA, 2018), servicios basados en conocimiento (Lopéz, 2017), “*global business services*” (Cronin, 2013), entre otras. Esta gran cantidad de definiciones puede explicarse parcialmente por el hecho de que estos procesos son relativamente nuevos y muy dinámicos, por lo cual al ya tradicional desafío estadístico en el tema servicios (Sass, 2011) hay que sumar la dificultad para comparar resultados de informes e investigaciones previas en base a diferentes definiciones del mismo fenómeno.

En general se entiende que todos estos conceptos se enmarcan en las estrategias de “*sourcing*” (Janssen, 2006) o de fragmentación de la producción de las empresas, lo que es consecuencia de la separación de las actividades en tiempo y espacio (Lanz, Miroudot, & Nordås, 2011), que se realizan con el objetivo de mejorar la competitividad de la compañía, lo cual implica la división del proceso productivo en distintos componentes que son llevados a cabo en una o varias empresas, las cuales pueden depender del contratante o no, y estar localizadas en uno o más países (Oshri I. e., 2009) (Radlo, 2016). Estas estrategias cubren diferentes tipos de actividades y/ o procesos, más o menos alejadas del “*core business*”, por lo cual pueden ser tanto transaccionales o con diferentes niveles de valor agregado, y se caracterizan por ser entregadas de forma remota, donde las TICs no solo permiten la transacción de actividades conocidas, sino que también han sido la clave para desarrollar servicios disruptivos (Chae, 2014).

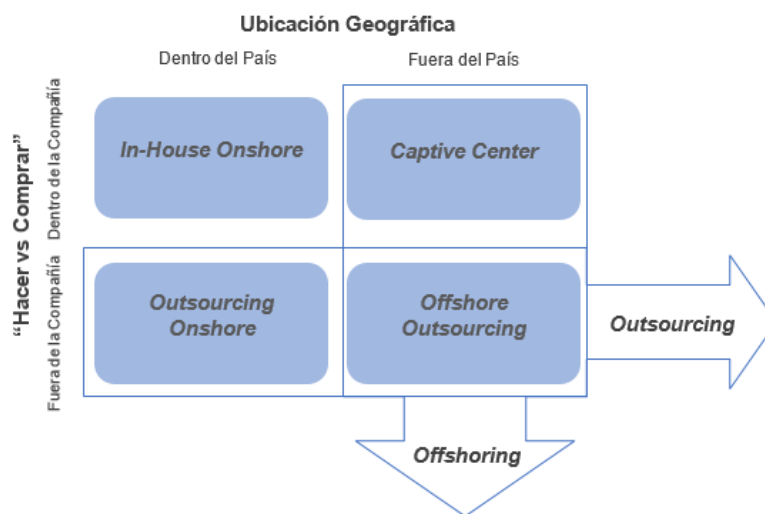
## **2.1 Offshoring y Outsourcing**

Si bien en la práctica es usual utilizar indistintamente los términos “*offshoring*” y “*outsourcing*”, ambos conceptos, aunque a veces complementarios, se refieren a modelos de negocios

diferentes. El “*outsourcing*” (o subcontratación) consiste en la transferencia de una actividad interna de una empresa a un proveedor externo a la misma (que puede ser a nivel nacional o internacional). En cambio, el “*offshoring*” refiere a la deslocalización y/o tercerización de una actividad en un país distinto al de la empresa, lo cual puede ser realizado mediante la contratación de los servicios de un proveedor o la instalación de una filial en el exterior (Kennedy, 2009) (Oshri I. e., 2009) (Plankenhorn, 2008) (Oshri I. , Offshoring Strategies, 2011).

Existen diversas combinaciones cuando se refiere a “*offshoring*” y “*outsourcing*”, tal como se observa en la ilustración 1, las cuales se pueden simplificar en el siguiente esquema en función a dos dimensiones, una es la geográfica, esto es si el servicio se realiza en el país de origen de la empresa o en el exterior (dentro o fuera del país), y una segunda dimensión está relacionada a quién tiene el control de la realización del servicio, es decir, si se produce internamente en la empresa o está a cargo de otra (Kennedy, 2009).

**ILUSTRACIÓN 1 OFFSHORING VS. OUTSOURCING**



Fuente: Peña Capobianco, J (2012). *Uruguay en el Comercio Global de Tareas*, BID, Montevideo.

En primer lugar, una compañía puede decidir generar un “*spin-off*” de algunas de sus actividades en su propio país (“*onshore*”) y bajo su control directo (“*in house*”). Otro escenario es cuando una empresa puede decidir tercerizar una actividad y/o servicio a un proveedor que este en el mismo país, es decir, “*onshore outsourcing*”.

Por el contrario, si la empresa proveedora es de otro país se está frente a “*offshore outsourcing*”, siendo este modelo promovido por los gobiernos de los países en desarrollo en sus esfuerzos por atraer inversión extranjera directa de multinacionales, proveedores internacionales y el crecimiento del sector local de servicios. Si bien, “*offshore outsourcing*” ofrece ventajas en términos de costos, también implica ciertos riesgos para la empresa que decide tercerizar, entre ellos los principales se asocian con la pérdida de control sobre los servicios subcontratados, las diferencias culturales, barreras de lenguaje, discrepancias en los hábitos de trabajo, riesgos asociados a inestabilidades socio-políticas, económicas, climatológicas y/o relacionados al funcionamiento de las telecomunicaciones y energía eléctrica, posibilidad de afectar la calidad del servicio, el miedo de perder el “*know-how*”, y la incertidumbre respecto al retorno de la inversión (Peña Capobianco & Garcia, 2012) (Plankenhorn, Innovation Offshoring, 2008).

Finalmente, si la empresa decide trasladar la operación a otro país, pero manteniendo el control de la realización del servicio, lo puede efectuar instalando una filial, lo cual se denomina “*Captive Center*” o “*Global In House Center*”<sup>6</sup>. Los principales motivos para usar este modelo es el deseo de mantener el control sobre las operaciones “*offshore*”, priorizar la calidad de los servicios, y proteger la propiedad intelectual, entre otros (Oshri I. , 2011).

Todas estas definiciones de estrategias de “*sourcing*” o de fragmentación de la producción, se limitan a abordar el fenómeno de SG desde el comercio de actividades y/o procesos intermedios entre compañías, por lo cual se deja de lado la comercialización directa desde las empresas al consumidor final (Wirtz, 2015), así como lo que se ha dado en llamar la economía de los pequeños encargos, “*micro-outsourcing*” (Baldwin, 2016), “*gig economy*” o “*crowdsourcing*” (De Stefano, 2016) que refiere a la provisión directa de parte de un trabajador independiente al consumidor. Estos casos también se dan por medios digitales, como puede ser las ventas que realiza una empresa de videojuegos por medio del Apple Store o un diseñador a través de una plataforma como Workana o Fiverr, por lo cual deben ser integrados como parte del concepto de SG.

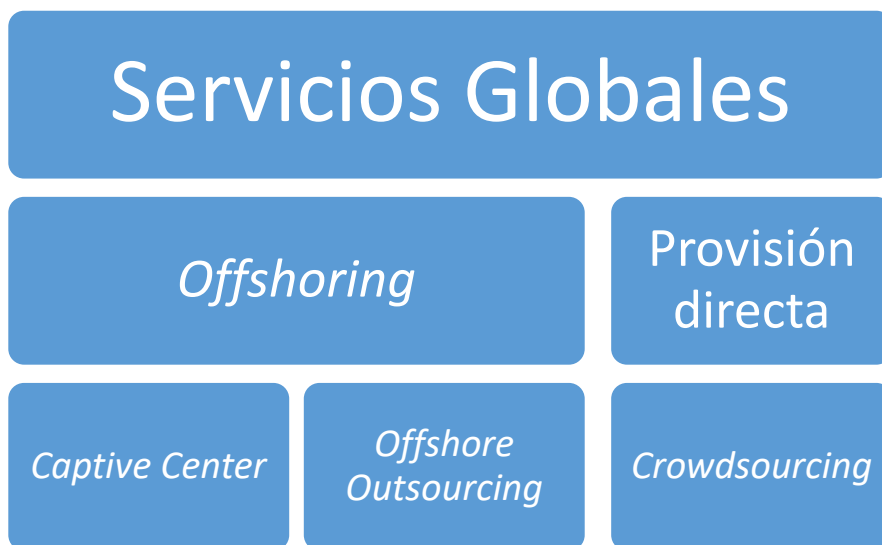
Como resultado de lo anterior, entendemos por SG, tal como lo señalamos en la Ilustración 2, aquellos comercializados a nivel internacional producto del “*offshoring*”, esto es: la deslocalización que realiza una empresa a través de la contratación de un proveedor internacional o nacional en otro país; y/ o la apertura de un Centro Captivo en el extranjero; así como resultado

---

<sup>6</sup> Desde julio de 2012 se ha comenzado a hablar del término “*Global In-House Center*” (GIC) como remplazo del término “*captive*”. Se ha implementado en conjunto por Everest Group, NASSCOM y BPAP, todos ellos grandes actores en el sector mundial de servicios globales. Se entendió que la terminología “*captive*” era percibida con un tono negativo y que no era lo suficientemente claro.

de la exportación de servicios directa realizada por proveedores locales y/o trabajadores independientes a clientes finales ubicados en el extranjero; todo lo cual puede ser realizado por medio de los cuatro modos de prestación de servicios establecidos por la OMC (Organización Mundial del Comercio).

## ILUSTRACIÓN 2 DEFINICIÓN DE SERVICIOS GLOBALES



Fuente: elaboración propia

En base a lo anterior, este concepto con una visión más amplia permite incluir a muchos emprendimientos que hoy día surgen "*born global*", por lo cual, para desarrollar una estrategia integral de promoción de exportaciones de servicios a nivel país, es clave, tanto captar Inversión Extranjera Directa (IED) así como incentivar a los proveedores locales.

### 3 Clasificaciones

Las actividades enmarcadas dentro de los SG pueden ser categorizadas, como aparece en la ilustración 3, en función de tres dimensiones (Kennedy, 2009), esto es: i) de acuerdo al modelo de negocios bajo el cual se realiza la operación; ii) en base al tipo de actividad y/o procesos realizado; y iii) en función a la distancia geográfica que separa a la empresa del proveedor del servicio.



### ILUSTRACIÓN 3 DIMENSIONES DE LA DESLOCALIZACIÓN



Fuente: Kennedy, R (2009). *The Service Shift*, FT Press, Estados Unidos.

#### 3.1 Según el Modelo de Negocios

Los procesos de deslocalización de un determinado servicio pueden obedecer a dos modelos de negocios bien marcados, uno es la contratación de un proveedor directo en el extranjero y otro cuando el servicio se realiza desde una filial de la empresa, o centro captivo en el exterior, los que se diferencian por el grado de control que tiene. No obstante, además de estos modelos de negocios, existen otros intermedios, tales como los Centro Dedicado, *Joint Venture* y *Build-Operate-Transfer* (Vashistha, 2006).

Un proveedor directo implica la contratación de un proveedor en el extranjero para que brinde un determinado servicio y/o proceso. Este modelo de negocios no insume grandes costos de infraestructura, ni tiempos de “*start-up*” y tanto el riesgo operacional como financiero es bajo. Al mismo tiempo, es relativamente sencillo escalar este tipo de operaciones una vez que se comprueba que la misma es exitosa. Si bien tener un proveedor externo implica un ahorro de costos de establecimiento de 15% con relación a un “*captive*”, este último tiene la ventaja de tener el control interno de los procesos (Oshri I. , *Offshoring Strategies*, 2011).

Por su parte un Centro Cautivo o *Global In-House Centers* (GIC) supone la creación de un proveedor de servicios en el extranjero para abastecer la casa matriz. En un principio, esta

práctica era realizada únicamente por grandes compañías de Estados Unidos (aquellas con ganancias superan los US\$ 10 mil millones) que instalaban operaciones en locaciones “*offshore*”, no obstante, las pequeñas empresas también han incrementado su participación en el mercado. El ahorro de costos de este modelo varía por locación y función, los típicos centros cautivos en India ahorran aproximadamente entre 65% y 80%, en Filipinas entre 60% y 70%, en China entre 45% y 55%, y en Polonia entre 35% y 45% (CIO, 2014), de todas maneras, no está exento de desafíos, siendo uno de los principales los costos de coordinación, gestión y conocimiento de la legislación laboral local.

Los GICs son considerados una alternativa estratégica para la innovación, por lo que es cada vez más común que expandan sus socios incluyendo “*start-ups*”. Las industrias verticales de “*retail*” y tecnología han estado conduciendo esta tendencia, potenciando a las “*start-ups*” en distintas áreas, incluyendo soluciones de movilidad, inteligencia comercial, ciberseguridad, procesos de automatización y experiencia del cliente (Everest Group, 2016).

El modelo original de “*captive center*” se ha extendido a figuras más complejas, tales como los centros cautivos híbridos, en los cuales la subsidiaria trabaja para la casa matriz y al mismo tiempo subcontrata parte de sus propias funciones a proveedores externos, a menudo locales; o centros cautivos compartidos (lo cual es diferente de un Centro de Servicios Compartido), donde la subsidiaria no solo provee servicios a la casa matriz sino también a clientes externos. En base a esto Ilan Oshri ha clasificado los centros cautivos en seis categorías, tal como se puede observar en la Ilustración 4, siendo los básicos, híbridos y compartidos los más interesantes.

#### ILUSTRACIÓN 4 TIPOS DE CENTROS CAUTIVOS



Fuente: elaboración propia

Básico: subsidiaria establecida y operada exclusivamente por y para la compañía madre del extranjero.

Híbrido: tercerizan parte de sus propios procesos deslocalizados en proveedores externos locales. Es una mezcla entre “*captive offshoring*” y “*offshore outsourcing*”, ya que sigue proporcionando servicios a la empresa matriz, pero también terceriza algunas actividades en un proveedor de servicios externo. La ventaja es que libera recursos para concentrarse en las actividades de alto valor y reducir los costos operacionales. El modelo híbrido combina las ventajas del “*captive center*” o centro captivo básico -mejor calidad y control- con costos reducidos como consecuencia de la contratación de proveedores externos. Lo interesante del modelo es que promueve la generación de “*spillovers*” a nivel local.

Compartido: los centros cautivos pueden evolucionar en uno compartido cuando además de brindar servicios a la casa matriz los provee a clientes externos. Tienden a ofrecer mayor valor por transacción debido al incremento del volumen de ventas procesadas a nivel internacional. Este modelo ofrece una reducción del riesgo operacional, permite el cambio en su dirección estratégica, puede incrementar la estabilidad en las ganancias, hacer mejor uso de sus recursos disponibles y aprender cómo adaptarse a las necesidades de los clientes (Oshri I. e., 2009).

Cedido: en este modelo se venden todas o algunas de las operaciones a un comprador. En muchos casos, la empresa matriz se vuelve cliente de esta nueva firma de forma de asegurar la continuidad del servicio. Existen tres razones que justifican la existencia de este modelo: i) se decide vender porque el centro captivo se está convirtiendo en una distracción de los objetivos estratégicos y/ o por requerir de grandes inversiones; ii) pobre desempeño o cuando la casa matriz enfrenta una crisis que implica la necesidad de recaudar fondos rápidamente; iii) cuando el centro captivo ha alcanzado un nivel de alta madurez en términos de escala y calidad.

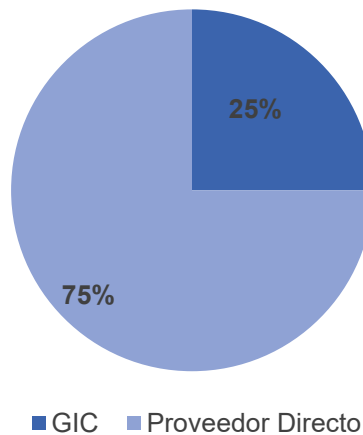
Terminado: algunas empresas deciden no ceder o no fueron capaces de hacerlo por diversas razones. Por tanto, un centro captivo terminado implica que ha cesado sus operaciones en el exterior. Se debe entender que un centro captivo que migra sus actividades a otra locación no entra dentro de esta categoría. Claramente, cerrar el centro captivo es visto como un fracaso, por lo cual muchas de las firmas que escogieron este camino estaban preocupadas por el deterioro de su reputación y nombre de marca por el bajo desempeño de la operación.

Migrado: consiste en el movimiento de algunos procesos empresariales de un país a otro. Un nuevo centro captivo se establecerá mientras que el original cesará la provisión de servicios después de que los activos y recursos sean transferidos a la nueva entidad. Los posibles motivos

de este modelo incluyen el ahorro de costos en la nueva locación, búsqueda de habilidades, y mejores condiciones empresariales. Se pueden tomar diversos caminos para este modelo: 1) mover el centro captivo a otro país; o 2) terminar las tareas del centro captivo y migrarlas al país de origen, lo cual está relacionado a lo que se conoce como “*reshoring*” (The Economist, 2013), lo que es producto de muchos factores, endógenos del país del cual se retira la inversión (aumento relativo de los costos, inestabilidad, nuevas legislaciones laborales, etc.); razones de mercado (la nueva tecnología requiere talento que se encuentra en los países desarrollados; normativa cada vez más existente en temas de protección de datos; y la automatización que hace que no sean necesarios tantos recursos humanos para realizar la actividad; por lo cual el margen de ahorro es menor y no necesariamente compensa los costos de oportunidad y coordinación que implica la deslocalización); así como razones en el país al cual vuelve la inversión (incentivos para el regreso, presiones públicas y/ o *lobby* políticos sobre las empresas que envían trabajos fuera de fronteras). Como resultado del “*reshoring*”, los principales proveedores de servicios están aumentando su presencia “*onshore*”, la cual ha venido creciendo, 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).

En relación a la evolución de estos modelos de negocios y la dialéctica de “*buy or sell*”, durante 2017 se verificó, como se observa en la Gráfica 9, un claro predominio de los proveedores tercerizados, que acaparan alrededor del 75% del mercado global del *offshore*, frente a los *Global In-House Centers*, que contabilizan aproximadamente el 25%, los que de todas formas continúan una tendencia de crecimiento, superando los 2.800 centros y más de 1.300 millones de trabajadores a tiempo completo. Asimismo, también han evolucionado las funciones, pasando a tener más valor agregado por medio de servicios digitales e I+D, para lo cual se están colaborando con “*start-ups*” de manera de favorecer la innovación (Everest Group, 2018).

**Gráfica 9 Distribución del Mercado de Servicios  
Globales por Modelo de Negocios (2017)**



Fuente: Everest Group (2018). Global Locations Annual Report 2018: Service Delivery Portfolios in a Disrupted World.

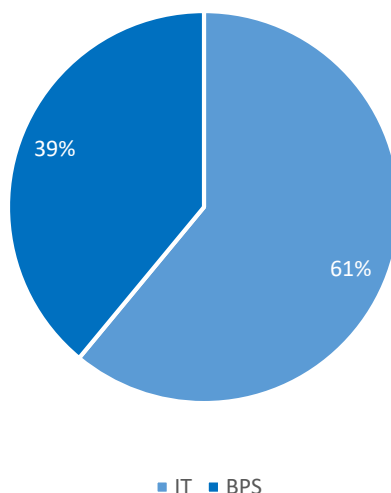
### 3.2 Según el tipo de actividad

Al tener en cuenta las características propias de las actividades y/o procesos que se comercializan internacionalmente es posible identificar tres segmentos, los que en general se conocen como ITO (*Information Technology Outsourcing*), BPO (*Business Process Outsourcing*) y KPO (*Knowledge Process Outsourcing*). Para este estudio, dado la definición amplia que hemos dado de SG, donde se ha diferenciado *outsourcing* de *offshoring*, además de la inclusión de los proveedores locales vendiendo directamente a los clientes, entendemos que es mejor hablar de Tecnologías de la Información (TI), Procesos de Negocios (PN) y Servicios Basados en Conocimiento (SBC).

Si bien la deslocalización comenzó en los sectores de TI y procesos de negocios, en la actualidad se verifica una tendencia a la deslocalización de actividades más complejas y de mayor valor agregado, lo cual requiere experiencia en el sector y aumento del número de trabajadores altamente calificados. Esta tendencia surge como consecuencia de políticas de liberalización del comercio, avances en las tecnologías de la información y la capacidad de las empresas para fragmentar casi cualquier proceso o actividad interna (Lewin, Massini, & Peeters, 2008).

En 2017 el sector de Tecnologías de la Información, como queda reflejado en la Gráfica 10, tuvo una participación del 61% en los puestos de trabajo y el 59% en base a ingresos del mercado de SG; mientras que Procesos de Negocios representaron el 39% y el 41% del empleo e ingresos respectivamente (Everest Group, 2018).

**GRÁFICA 10 MERCADO DE SERVICIOS GLOBALES (SEGÚN NÚMERO DE RRHH, 2017)<sup>1</sup>**



Fuente: Everest Group (2018). Global Locations Annual Report 2018: Service Delivery Portfolios in a Disrupted World.

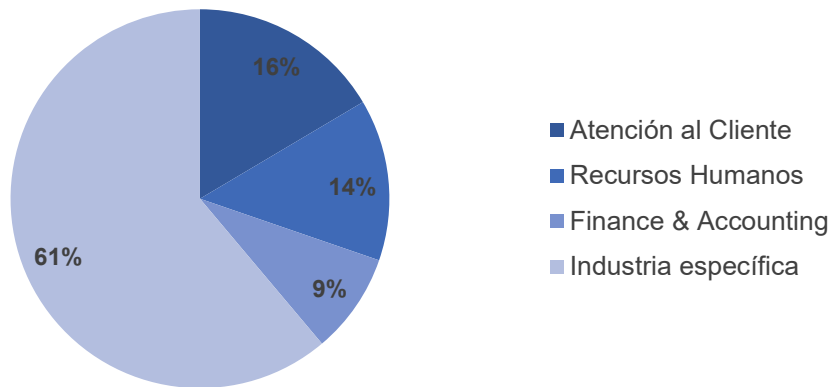
Tecnologías de la Información: refiere a la tercerización de procesos relacionados con las TICs en dos grandes áreas: i) infraestructura y procesamiento de datos, y ii) *software* y aplicaciones. Este segmento fue el primero e incluye una amplia gama de servicios de bajo, medio y alto valor agregado.

Procesos de Negocios: está vinculado a la tercerización de funciones administrativas y actividades de *back* y (a veces) *front office*, incluyendo actividades de soporte de Tecnologías de la Información (TI). Por lo general, están en la parte más baja de la cadena de valor, ya que se integra de actividades estandarizadas, medibles, centralizadas y muchas veces repetitivas, lo que las convierte en las principales candidatas a la automatización (*“Robotic Process Automation”*). Este segmento también incluye la transferencia de funciones de gerenciamiento (*“management”*) y no solo cuestiones de infraestructura y de aplicaciones como en el caso de ITO. Este tipo de

servicios se relacionan, tal como se observa en la Gráfica 11, con actividades de Atención al Cliente, Recursos Humanos, Finanzas y Contabilidad, y otros.

Para este sector se prevé un crecimiento interanual promedio de aproximadamente un 11% para el período 2019-2023, proyectándose que alcance USD 52.000 millones (Market Research Future, 2018).

**GRÁFICA 11 DISTRIBUCIÓN DEL MERCADO BPO POR SUBSECTORES (2017)**



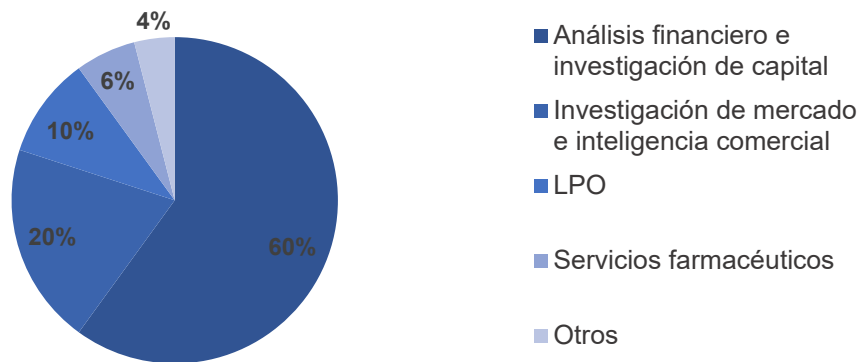
Fuente: HfS (2017). HfS Business Process Outsourcing Market Primer.

Servicios basados en conocimiento: refiere a aquellos que requieren personal con un alto nivel de calificación e implican servicios de mayor valor agregado. Entre ellos se destacan: investigación y desarrollo (innovación, diseño y testeo), consultoría de negocios, servicios legales, biotecnología, entre otros. A diferencia de los procesos de negocios, estas actividades son, en general específicas para cada una de las industrias, y requieren mayor experiencia y creatividad. Por ejemplo, los servicios en el sector financiero son completamente distintos de los de la industria farmacéutica. En cambio, los procesos de negocios son más universales entre los diferentes sectores, a su vez las habilidades necesarias de la fuerza laboral pueden ser adquiridas por medio de programas de capacitación *ad-hoc*, mientras que el conocimiento y capacidades que se requieren en este tipo de servicios suelen ser más avanzados e implican una formación educativa puntual de base.

Se estima que el sector KPO representó alrededor de USD 30.000 millones durante 2015 y, con un crecimiento anual cercano al 30% (Finance Walk, 2019). En base a la información de la Gráfica

12, actualmente el segmento de análisis financiero y de investigación de mercado domina la mayor parte del mercado de KPO, mientras que el de subcontratación de procesos legales (Legal Process Outsourcing; LPO) es el segmento de mayor crecimiento porcentual anual. Otros segmentos que lo integran son: “*pharma*”, ingeniería, finanzas e investigación y desarrollo (Grand View Research, 2017).

**GRÁFICA 5 DISTRIBUCIÓN DEL MERCADO KPO POR SUBSECTORES (2016)**



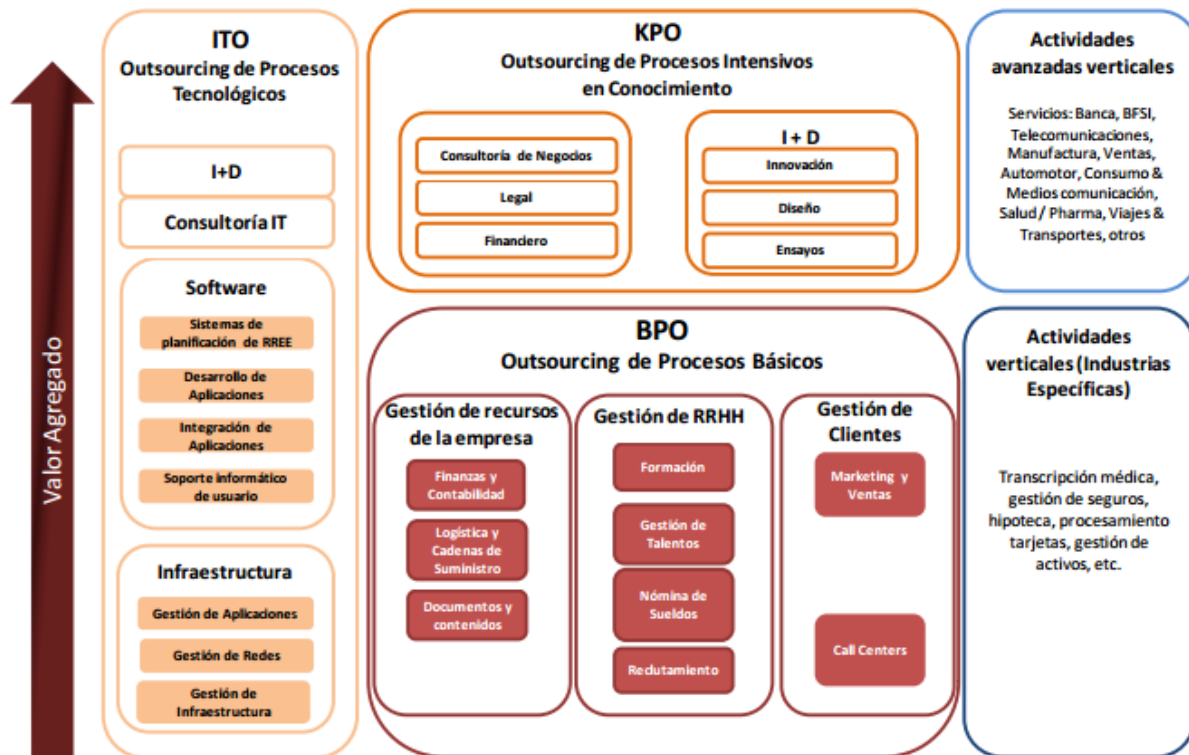
Fuente: Finance Walk (2019). What Are the Differences between Captive and Third-Party Financial KPO?

Asimismo, las actividades sectoriales pueden ubicarse en la categoría de servicios horizontales o verticales (Gerefi, 2011). Las horizontales son aquellas que abarcan la ejecución de un proceso común a varias industrias. Estas actividades y/o procesos pueden ser nómina de sueldos, gestión de redes, de recursos humanos, y soporte de infraestructura TI. Por el contrario, los servicios verticales son aquellos que se especializan en una industria en particular, como por ejemplo energía o salud, por lo que las empresas que brindan estos servicios se caracterizan por tener una fuerte especialización sectorial.

La distinción entre los servicios horizontales y verticales es importante para identificar el potencial de crecimiento de un país como una plataforma “*offshore*”. Como se observa en la Ilustración 5, los horizontales presentan economías de escala, ya que su mercado potencial incluye todas las firmas en todas las industrias. Mientras que los verticales requieren un conocimiento profundo del sector, y por tanto se tienden a desarrollar donde la experiencia sectorial ya existe.



## ILUSTRACIÓN 5 CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS GLOBALES SEGÚN TIPOS DE ACTIVIDADES



Fuente: Gereffi, G (2010). The Offshore Services Global Value Chain, recuperado de <https://www.researchgate.net/>

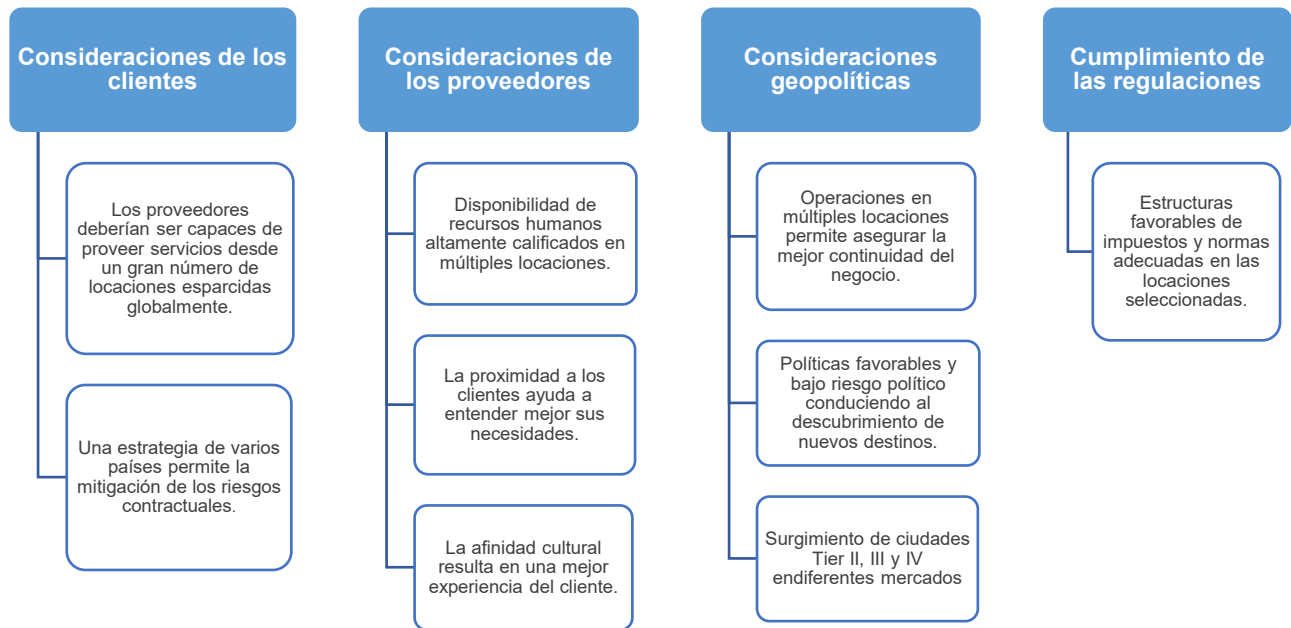
### 3.3 Según la ubicación geográfica

La clasificación de acuerdo a la ubicación geográfica del proceso depende de cuán lejos está el proveedor del servicio respecto de su cliente. En este sentido, se identifican dos tipos: “*nearshoring*” y “*farshoring*”. Vale la pena notar que la distancia relevante en esta categoría no solo es la física sino también la horaria y cultural. En consecuencia, será “*nearshoring*” cuando los servicios se proveen desde locaciones con una diferencia horaria relativamente pequeña y “*farshoring*” cuando se brindan desde lugares con una distancia horaria, cultural y geográfica muy importante. Esta última, al operar en husos horarios completamente distintos permite que ciertas actividades y procesos, que se deberían interrumpir en las casas matrices en la noche, puedan continuar realizándose en destinos remotos contribuyendo a la eficiencia por medio de la estrategia “*follow the sun*”. En cambio, los destinos “*nearshore*” suelen ser preferidos para

aquellas actividades que requieren de una mayor interacción o supervisión de las casas matrices y/o clientes directos ya que en general tienen una mayor proximidad geográfica, y además una menor diferencia cultural (Oshri I. e., 2009).

En este contexto, para maximizar las ventajas competitivas de cada locación, surgen modelos como “*Global Delivery Model*” (Gartner, 2017), “*Multishoring*” o “*Hub & Spoke*” (Cecil, 2012) (Marciniak, 2014), para ello se utilizan locaciones “*farshore*” para actividades transaccionales de bajo costo, centros “*nearshore*” cuando se necesita presencia regional, y posiciones “*onshore*” si se requiere un cumplimiento normativo específico (Cecil, 2012). En base a esto, un proveedor puede brindar servicios, al mismo momento, desde diferentes locaciones a un mismo cliente, por ejemplo, Tata Consultancy Services (TCS) provee servicios de TI al banco ABN de Holanda desde Mumbai y São Pablo (“*farshore*”), Budapest y Luxemburgo (“*nearshore*”) y Amsterdam (“*onshore*”). Además de reducir drásticamente los costos, este modelo proporciona acceso a talento, calidad, escalabilidad, velocidad, reducción de riesgos y la flexibilidad de las zonas horarias. En otras palabras, tal como se observa en la Ilustración 6, se busca la locación más apropiada para proveer servicios en base los intereses de los clientes, proveedores, geopolítica y regulaciones locales, es por ello que este modelo es llamado “*rightshoring*” o “*bestshoring*”, ya que no solo coloca el trabajo adecuado en el lugar correcto, sino que también garantiza la continuidad del negocio al mitigar los riesgos políticos y económicos de las ubicaciones individuales (Cecil, 2012). Por lo cual este modelo significa seleccionar la ubicación más apropiada para un servicio en particular, rompiéndose así con la práctica industrial de que los servicios de soporte deben estar ubicados siempre cerca de los clientes. En este caso se analiza cada parte del proceso y se decide cuál se puede estandarizar, en qué medida y desde dónde se puede entregar (Marciniak, 2014).

## ILUSTRACIÓN 6 IMPULSORES CLAVE DEL MODELO “HUB & SPOKE”



Fuente: KPMG (2012). Hub and Spoke Model, recuperado de <https://es.slideshare.net/nasscom/nilf2012-hub-and-spoke-model-pradeep-udhaskpmg>

Para objeto de este estudio utilizaremos la expresión “*bestshoring*” como el modelo de provisión y deslocalización más conveniente para la empresa, en base a la mejor combinación de eficiencia y costos independientemente de la ubicación geográfica y de quien tenga el control de la operación, por lo cual es un concepto paraguas que puede integrar tanto las estrategias “*in-house*”, “*outsourcing*”, “*nearshoring*” y “*farshoring*”, así como las de “*onshoring*”, “*offshoring*” e incluso “*reshoring*”, todo lo cual puede ser ejecutado al mismo tiempo por una empresa con diferentes locaciones y actividades.

Este modelo optimiza las ubicaciones para aprovechar los costos, el mercado y los recursos para obtener el mejor rendimiento general y la satisfacción del cliente (PWC, 2013). Para su desarrollo se requieren instalaciones de última generación, expertos dentro y fuera de la empresa, así como metodologías eficaces para poder determinar con la mayor exactitud posible qué actividades deben llevarse a cabo y dónde (Adastra, 2017).

En base a lo anterior, la globalización de los servicios no es simplemente una forma de bajar costos laborales, sino más bien una estrategia de reorganización fundamental del trabajo, en la cual diferentes actividades son llevadas a cabo por diferentes individuos en diferentes locaciones. No es solo encontrar una locación más económica, sino encontrar la combinación más adecuada de talento, recursos, mercado local (Kennedy, 2009), entre otros factores relevantes.

#### **4 Factores Impulsores del comercio internacional de servicios**

Hay diferentes factores que han contribuido a la expansión de los SG (Kaczor, 2013), los que además se espera continúen impactando en el futuro, entre ellos se cuentan los siguientes, los que se reflejan en la Ilustración 7.

*Globalización:* el surgimiento de una cultura de negocios global, así como la reducción de las barreras al comercio y la firma de nuevos acuerdos de libre comercio permiten un movimiento más fluido de los negocios, inversión, trabajadores y recursos. Asimismo, la globalización ha incrementado las presiones competitivas, motivando a las empresas a reducir los costos y apuntar al crecimiento a través del “*offshoring*” (Vashistha, 2006; Kennedy, 2009; Baldwin, 2016).

*Avances tecnológicos:* los rápidos avances tecnológicos han hecho que los servicios “*offshore*” sean viables, haciendo posible que actividades y/o procesos que antes no eran transables hoy si lo sean. Estos desarrollos en las TICs han permitido que se puedan separar actividades en tiempo y espacio. Precisamente, cuando las instrucciones se pueden dar de manera instantánea y los resultados de estas actividades son entregados de manera electrónica, las empresas pueden aprovechar las diferencias entre países sin sacrificar ganancias, y como resultado ha surgido el *boom* del *offshoring* (Grossman, 2008). Asimismo, la mayor adopción de tecnología como movilidad empresarial, *big data*, escritorios virtuales y servicios en la nube, además de la automatización tenderán a facilitar el incremento de los procesos de deslocalización en el futuro (Kennedy, 2009) (Oshri I. e., 2009). También es cierto que los avances de la tecnología, en particular la automatización, presentan un desafío importante ya que gracias a ella los países avanzados son más autosuficientes, por lo cual estos tendrán menos necesidad de los productos y servicios del mundo en desarrollo. De esta forma, la automatización podría erosionar la ventaja comparativa de gran parte del mundo (Autor, David, 2016), conduciendo a lo que se ha dado en llamar “*no-shoring*”. Todo lo cual pone en riesgo miles de puestos de trabajo, en particular los

más rutinarios y de bajo valor, y al mismo tiempo genera oportunidades para aquellos que manejen estas nuevas tecnologías y el análisis de grandes cantidades de datos.

*Crecimiento de los servicios impersonales:* el desarrollo de las TICs ha permitido que el contacto directo entre el consumidor y proveedor, para poder entregar el servicio, no sea una condición *sine qua non*. Es por esto que, en la actualidad, más y más actividades y/o procesos que antes no se podían realizar en tiempo real y a distancia, hoy si lo sean, ejemplos como seguridad para edificios, enfermeras y hasta cirugías que se realizan a cientos o miles de kilómetros de donde está el cliente, lo verifican. Es por esto, que la distinción entre servicios personales e impersonales<sup>7</sup> (Blinder, 2006) es dinámica y se va ajustando a los avances tecnológicos. De todas formas, las distancias aún son relevantes, en particular por los costos de mover personas a nivel internacional y los temas migratorios, por lo cual una variable de éxito podría ser la transformación de un servicio personal en impersonal, lo cual posibilitaría tener acceso a un mercado global, lo que se puede verificar con ejemplos como UBER, donde una aplicación ha transformado la forma en cual las personas se movilizan.

*Desfragmentación de la producción:* motivadas por la necesidad de lograr una mayor competitividad internacional, y favorecidas por las nuevas tecnologías, así como las posibilidades de coordinación de múltiples actividades en diferentes locaciones, las empresas comenzaron a desarrollar estrategias de deslocalización internacional de actividades y/ o procesos a partir de los '90, primero en base a costos, y desde el 2000 (Marciniak, 2014) integrando servicios “*white collar*”, impulsado también por la necesidad de recursos humanos especializados. Se logra así, generar un ciclo de trabajo de 24 horas, por lo que las diferencias horarias entre los países clientes y destinos “*offshore*” han potenciado el crecimiento de los SG. Como resultado de la desfragmentación de actividades y/o procesos, los países emergentes han generado ventajas competitivas y/o han redescubierto parte de sus ventajas comparativas preexistentes para ingresar en las cadenas globales de valor (Baldwin, 2016; Vashistha, 2006).

*Mejores condiciones en nuevas locaciones:* los países en desarrollo han ido mejorando el proceso mediante el cual las empresas nacionales y extranjeras pueden proveer servicios al exterior. Se han desarrollado campañas fuertes de atracción de inversiones, ofreciendo sistemas impositivos más favorables; regímenes particulares, como el de zonas francas y/o áreas económicas

---

<sup>7</sup> Los servicios impersonales son aquellos que se pueden brindar por medios digitales, sin que por ello se afecte la calidad en el servicio, mientras que los personales son los que necesariamente requieren del contacto directo entre el consumidor y proveedor.

especiales; y procedimientos más expeditivos y transparentes para la instalación y funcionamiento de las empresas. Los países han mejorado la calidad de la infraestructura, calidad de suministro eléctrico, penetración de telefonía fija y móvil, cobertura y velocidad de subida y bajada de Internet, además de desarrollar incluso polos y parques tecnológicos similares a los de los países más desarrollados. Además, el “*offshoring*” también se ha visto propulsado por la necesidad de las empresas a diversificar el riesgo de sus operaciones frente a factores políticos, desastres naturales o riesgos técnicos, lo que, con el tiempo, ha promovido el desarrollo de locaciones emergentes. Es por ello que el mercado no solo se centra en las locaciones maduras de Asia, sino que también han entrado a jugar nuevas, tales como Europa del Este, América Latina e incluso África, posicionándose como mercados de interés para diferentes tipos de tareas, las que basan su ventaja competitiva en factores que van más allá del costo (Kennedy, 2009; Oshri, 2009; Baldwin, 2016).

*Falta de habilidades domésticas y un mercado laboral global:* además de la tradicional motivación de reducir costos, el “*offshoring*” da respuesta a otros problemas, como el acceso a personal calificado, ya que la competencia “*onshore*” genera escasez de talento, lo cual es particularmente notorio en el sector *Science, Technology, Engineering and Maths* (STEM) (Peña Capobianco, 2017). Es por ello que cada vez más, las compañías están deslocalizando para alcanzar conocimientos y habilidades que son escasas en sus países de origen. Es así que las empresas clientes buscan deslocalizar en regiones donde hay mayor concentración de recursos humanos con habilidades específicas de acuerdo a su demanda y negocio principal (Vashistha, 2006; Oshri, 2011).

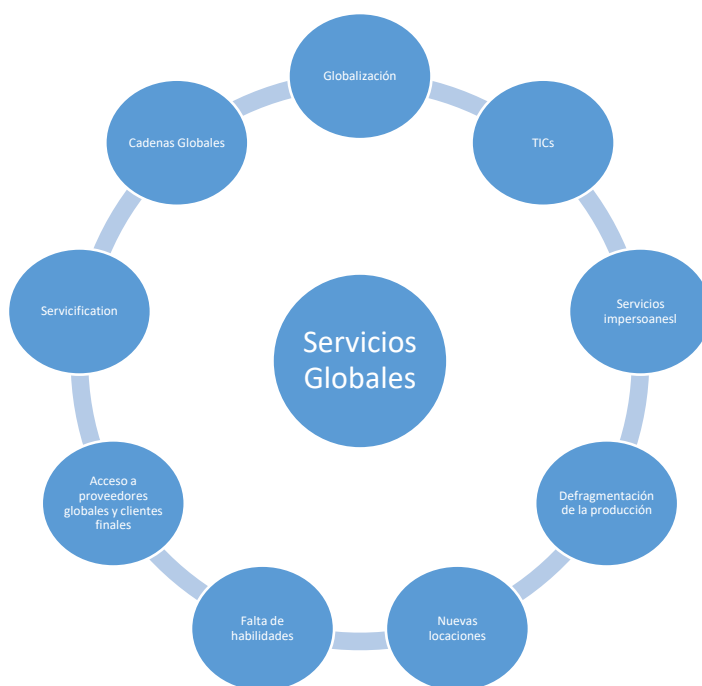
*Acceso de los proveedores a los clientes finales y viceversa:* si bien el desarrollo de SG ha sido especialmente influenciado por el “*offshoring*”, también es cada vez más frecuente el nacimiento de empresas que logran llegar al cliente final en cualquier parte del planeta, ejemplo de lo cual son los casos exitosos del sector de videojuegos, películas, así como músicos. Asimismo, también es cada vez más común que consumidores de los países desarrollados, motivados por las facilidades en el transporte, largas listas de espera y altos costos se trasladen al exterior para acceder a los servicios médicos y dentales necesarios (Kennedy, 2009). Por todo lo anterior resulta clave favorecer un ecosistema que permita el desarrollo de empresas “*born global*”, así como proveedores locales de calidad internacional.

“*Servicification*”: el término refiere a la creciente exportación de servicios y bienes de alto valor agregado por parte de empresas manufactureras (National Board of Trade, 2010) y también

agrícolas (Anlló, 2015). Muchas compañías originalmente dedicadas a la producción de bienes como HP y/o IBM han pasado a especializarse en brindar servicios tecnológicos, administrativos y financieros a nivel internacional. El aumento de los servicios como “*inputs*” en la producción, tanto en términos de procesos como en ventas, es descripto como la “*servicification*” de la producción (Elms & Low, 2013). Es por ello que hoy en día, las empresas manufactureras compran y producen más servicios que nunca antes, siendo estos los insumos que más valor aportan en las cadenas globales.

*Cadenas Globales de Valor*: las cadenas de valor globales pueden considerarse como fábricas que cruzan las fronteras internacionales, lo que ha permitido internacionalizar no solo bienes, sino también personas, ideas, inversiones y conocimientos, estos flujos que solían ocurrir solo dentro de las fábricas en países de altos ingresos ahora son una parte clave del comercio internacional (Sáez & al, 2014). En la actualidad, los servicios están proporcionando el vínculo entre los segmentos de producción en las cadenas globales de valor, es por ello que se los llama como el “pegamento” que mantiene unidas las cadenas y les permite operar (Drake-Brockman, 2012). Por lo tanto, la expansión de los SG obedece no solo a las exportaciones e importaciones de servicios en sí sino también a su creciente incorporación como insumos del comercio de bienes, lo que hace que cada vez sea más complejo diferenciar un servicio de un bien. Este fenómeno muestra como la creación de valor se produce, en particular, en las puntas de la cadena, al comienzo con I+D+i (Investigación, Desarrollo e Innovación) y al final con la comercialización, gestión de marca y servicios postventa (World Economic Forum, 2012), lo que se puede representar en la conocida curva de la sonrisa de Stan Chih (Baldwin, 2016). Es por ello que resulta clave para los países la especialización en alguna de las etapas del proceso productivo, y no necesariamente en todo el recorrido y/o en el producto final.

## ILUSTRACIÓN 7 FACTORES PROPULSORES DE LOS SERVICIOS GLOBALES



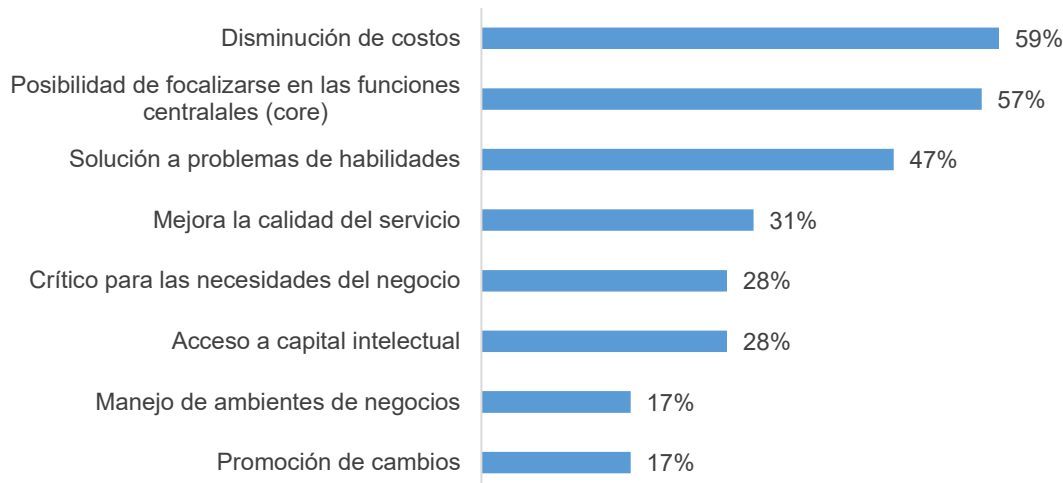
Fuente: elaboración propia

### 5 Principales factores del ecosistema de SG

Una de las razones principales por las cuales las empresas deciden deslocalizar sus servicios a nivel internacional, como se observa en el Gráfico 13, es la reducción de costos, especialmente luego de la crisis global de 2008. No obstante, los determinantes de la deslocalización de SG han ido evolucionando, y con la experiencia y el desarrollo de locaciones cada vez más competitivas, las empresas persiguen distintos objetivos complementarios que van tomando cada vez más protagonismo. Entre ellos, se destacan la posibilidad de concentrarse en las tareas principales del negocio (“*core business*”); mejorar la calidad de los servicios; y acceder a más y mejores recursos humanos; entre otros (Oshri I. e., 2009) (Deloitte, 2016).



### GRÁFICA 13 PRINCIPALES DETERMINANTES PARA EL *OUTSOURCING*



Fuente: Deloitte (2016). Deloitte's 2016 Global Outsourcing Survey.

Una vez que la empresa toma la decisión de deslocalizar una actividad o proceso, sea por medio de un “*captive*” o “*outsourcing*”, esta debe seleccionar el país de destino mediante un análisis y evaluación de locaciones, lo que puede realizar por si misma o con la asistencia de consultores especializados, para ello se consideran diferentes factores cuantitativos y cualitativos, los que se pueden agrupar, tal como se puede apreciar en la Tabla 2, en diferentes áreas, tales como: costos, talento, entorno, infraestructura, riesgo, plataforma de negocios (Oshri I. e., 2009) (ALES, 2012), (Kennedy, 2009), (Higgison, 2011), (Vashistha, 2006), (A.T. Kearney, 2018) así como innovación (Popescu, 2006), la cual es clave con el objetivo de hacer un “*upgrading*” en la cadena de valor. Además de estos factores, cuando las locaciones ya están en la terna final, también se tienen en cuenta elementos subjetivos, tales como los vínculos personales de quien se hará cargo de la operación (Oshri I. , *Offshoring Strategies*, 2011).

Los indicadores específicos utilizados para medir estos siete factores pueden variar según el autor y/ o la consultora que se considere, de todas formas, como se observa en la Tabla 2 existe un consenso amplio en la mayoría de ellos, a los cuales se han agregado seis de manera de robustecer el análisis y evitar sesgos. Estos indicadores tienen que ver con: la Cantidad de Servidores Seguros (Infraestructura), lo cual es clave en base a la importancia que tienen las telecomunicaciones para el sector y los posibles riesgos asociados a ciberataques; Índice Global de Innovación (Innovación), que permite, al ser un índice, ampliar y robustecer el espectro del pilar; Exportaciones de I+D, lo cual posibilita identificar el posicionamiento del país en la provisión

de servicios de alto valor agregado, siendo clave por los desafíos que plantea la automatización para los países en desarrollo; *Global Location Index* (Negocios), el que es un indicador resumen del grado de atractividad que tienen los países en el sector; y por último el Resultado de las Pruebas PISA y del *Global Talent Index*, como forma de hacer énfasis en uno de los pilares más relevantes para el sector, como lo es la disponibilidad de recursos humanos calificados (Talento).

**Tabla 2 Factores para selección una locación de SG**

<b>Pilar</b>	<b>Indicador</b>	<b>Kennedy</b>	<b>Oshri</b>	<b>Vashista</b>	<b>Higgison</b>	<b>Popescu</b>	<b>ATKearney</b>
Costos	Salario mensual de desarrollador de TI		x	x	x		x
Costos	Salario mensual promedio de <i>F&amp;A Junior Accountant</i>		x	x	x		x
Costos	Costo de arrendamiento anual de oficina tipo A+		x	x	x		x
Costos	Costo de electricidad industrial		x				
Costos	Impuestos laborales		x		x		x
Costos	Costo de Banda Ancha		x				x
Costos	Tasa impositiva sobre ganancias		x		x		x
Entorno	Percepción a la Corrupción						x
Entorno	Facilidad para hacer negocios		x				
Entorno	Ambiente Macroeconómico						x
Entorno	Calidad de vida	x	x				
Entorno	Inversión Extranjera Directa					x	x
Infraestructura	Suscripciones de fibra óptica por cada 100 habitantes		x	x	x		
Infraestructura	Suscripciones a internet		x	x	x	x	

Infraestructura	Calidad de la infraestructura transporte		x	x	x		
Infraestructura	Ancho de banda		x	x	x		
Infraestructura	Calidad de energía		x	x			
Infraestructura	Cantidad de servidores seguros						
Innovación	Colaboración Universidad-Empresa en I+D					x	
Innovación	Índice Global de Innovación						
Innovación	Gasto Privado en I+D					x	
Innovación	Investigadores en I+D					x	
Innovación	Publicación de revistas científicas					x	
Innovación	Solicitud de patentes internacionales en PCT					x	
Innovación	Inversión en I+D					x	x
Innovación	Exportaciones de Servicios en I+D						
Negocios	Población económicamente activa		x	x	x		x
Negocios	Desempeño en la exportación de Servicios Globales						x
Negocios	Global Location Index						
Negocios	Participación de Servicios Globales en Exportaciones de Servicios totales						x
Negocios	Número de Acuerdos de Doble Tributación		x				

Negocios	Tasa de crecimiento del PIB		x			x	
Riesgo	Inflación anual		x				
Riesgo	Seguridad pública	x	x				x
Riesgo	Protección de la Propiedad Intelectual	x	x	x			x
Riesgo	Paridad de Poder de Compra	x	x				
Riesgo	Tasa de piratería de software	x	x	x			x
Talento	Calidad de inglés	x	x	x	x		x
Talento	Graduados en carreras afines	x	x	x	x	x	x
Talento	Resultados de las pruebas Pisa						
Talento	Global Talent Index						

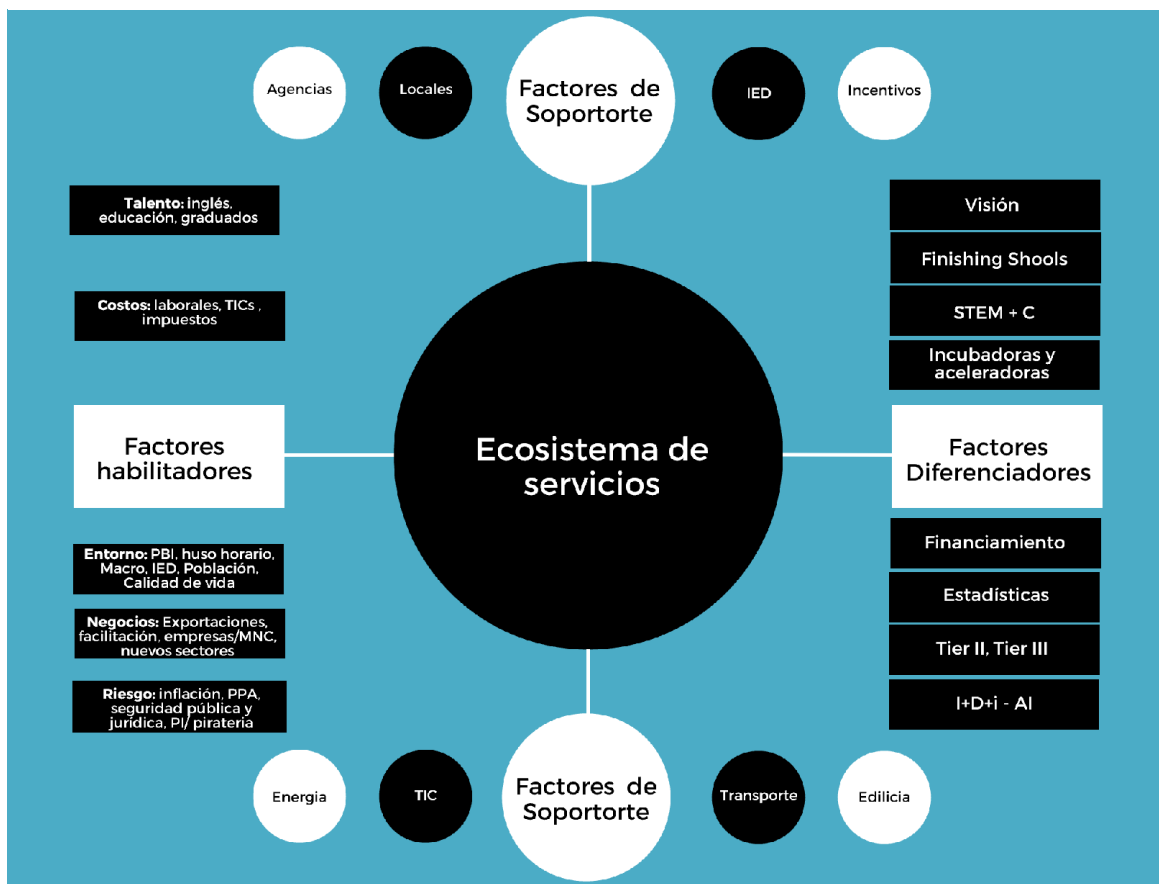
Fuente: Oshri I. e. (2009). *Handbook of Global Outsourcing and Offshoring*, Palgrave and Macmillan, Londres; Kennedy, R (2009). *The Service Shift*, FT Press, Estados Unidos; A.T. Kearney (2018). 2018 A.T. Kearney Global Services Location Index; ALES (2012). Identificación de los factores de deslocalización para sectores priorizados; Popescu N (2006). Research and Development as a Determinant of Services Sector Competitiveness; Higgison (2011). Sectors Shared Services: How to Choose a Shared Service Location; Vashistha, A (2006). *The Offshore Nation*. Tata McGraw Hill. Nueva York.

En base a lo anterior, la globalización de los servicios no es simplemente una forma de bajar costos laborales, sino más bien una estrategia de reorganización fundamental del trabajo, en la cual diferentes actividades son llevadas a cabo por distintos individuos en locaciones distantes unas de otras. No es solo encontrar una locación más económica, sino ganar acceso a la mejor combinación de talento, recursos y mercado local (Kennedy, 2009).

Por lo cual, para desarrollar el sector es clave disponer de un ecosistema integral, tal como mostramos en la Ilustración 8, en el que coexisten: factores habilitadores (costos, talento, entorno, negocios y riesgo); aquellos de soporte, como los de infraestructura física y tecnología, un entramado de agencias de apoyo, tanto a las empresas locales, como a las internacionales;

disponibilidad de incentivos específicos; y los factores diferenciadores, tales como los vinculados a la generación de capital humano especializado para trabajar en las empresas, así como para crear compañías disruptivas; impulsando a emprendimientos locales con foco en el mercado internacional de manera de generar actividades y/ o procesos disruptivos que puedan ingresar en las cadenas globales de valor; la existencia de herramientas innovadoras de financiamiento basadas en activos intangibles; estadísticas adecuadas para el sector; desarrollo de nuevas locaciones; y la promoción de la I+D+i, así como de la explotación de activos intangibles. La existencia de un ecosistema permitirá acceder a los beneficios del efecto aglomeración, esto es encontrar talento, proveedores especializados y agencias de soporte en una misma locación, así como la posibilidad de realizar sinergias y “spillovers” entre los actores, todo lo cual redundará en que, una vez creado, se genere un círculo virtuoso que haga costoso moverlo, en particular si se tratan de servicios de alto valor agregado.

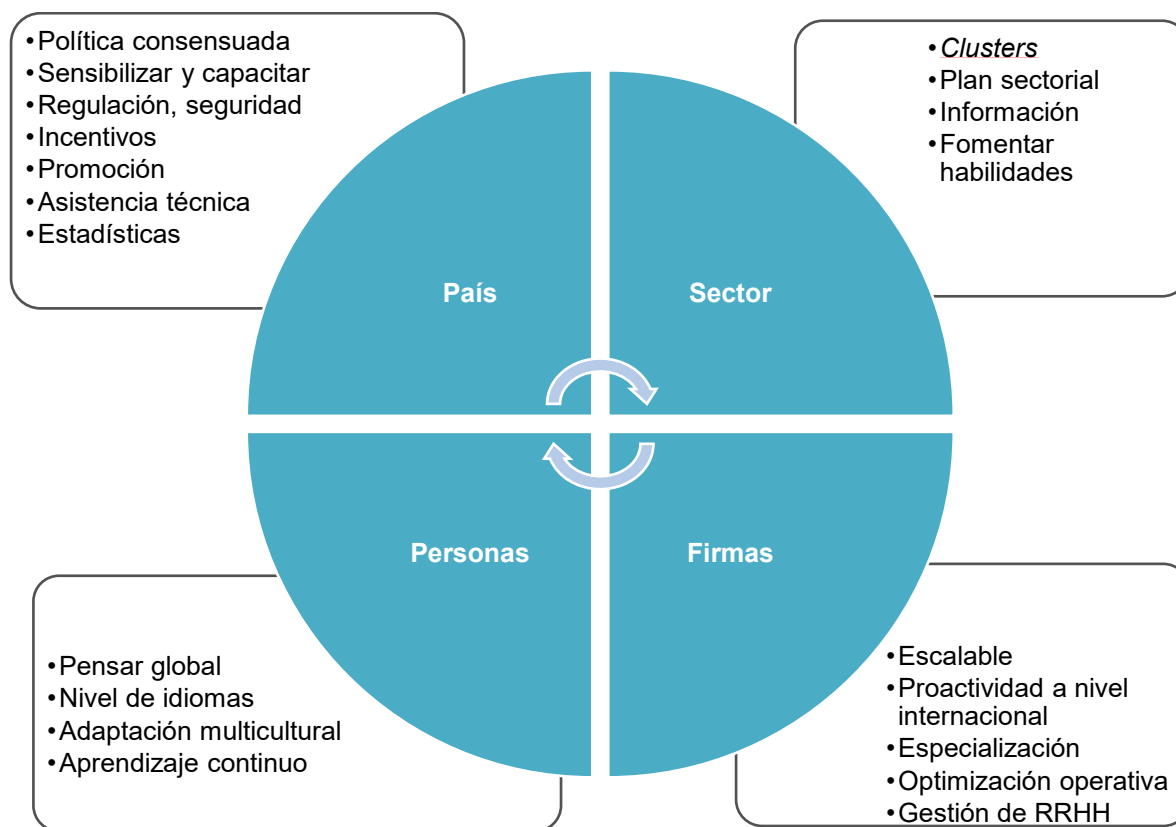
**ILUSTRACIÓN 8 ECOSISTEMA DEL SECTOR SERVICIOS DE EXPORTACIÓN**



Fuente: elaboración propia

En este tipo de ecosistemas participan diferentes actores, tal como lo señalamos en la ilustración 9, tanto el gobierno con la definición de una política pública consensuada con todos los actores y aplicable en el largo plazo; acciones de sensibilización sobre la importancia del sector, así como capacitación en cómo exportar servicios; diseño de incentivos específicos; acompañar a las empresas en las acciones de promoción; brindarles asistencia técnica para que ingresen al mercado internacional o se instalen en el país, si se trata de una extranjera; generar datos estadísticos adecuados; todo lo cual en un marco de estabilidad y seguridad. Los gremios empresariales generando y difundiendo información específica; promoviendo la conformación de *clusters*; desarrollando planes sectoriales; así como fomentando las habilidades que sean necesarias. Las empresas poniendo en práctica una estrategia de inserción internacional proactiva, escalable, que aporte valor y siendo eficientes desde el punto de vista operativo, todo lo cual deben realizar considerando a los recursos humanos como su activo principal. Por su parte las personas a través de una capacitación continua, en particular en idiomas y sobre todo con una visión global para poder tener la posibilidad de interactuar y negociar en un habiente multicultural.

### ILUSTRACIÓN 9 ACTORES DE ECOSISTEMA DEL SECTOR SERVICIOS DE EXPORTACIÓN



Fuente: Adaptado de Vashista A (2019). Presentación en Asamblea General de ALES

## 6 Desafíos en el sector de servicios globales

Las oportunidades que presenta el sector de servicios son muchas y muy variadas, en base a ello algunos autores señalan que gracias al desarrollo de las TICs tenemos un “mundo plano” (Friedman, 2005), de todas formas persisten varios desafíos, tales como aquellos relacionados con las propias características de los servicios y del sector; los vinculados a temas administrativos o normativos; diferencias culturales que pueden llegar a ser unas de las más importantes; así como las distancias geográficas, los que se pueden observar en la Tabla 3.

### 6.1 Desafíos producto de las características de los servicios y del sector

El primero se origina por ser intangibles, lo cual hace que sea necesario generar credibilidad para que el cliente considere confiar en las capacidades de la empresa, lo que hace que el proceso de negociación sea largo en el tiempo, el que puede llevar entre seis meses y dos años. Asimismo, producto de las características de los servicios, en muchos casos, las entidades de promoción de los países señalan la falta de “*expertise*” en la promoción de intangibles, lo cual hace complejo el acompañamiento a las empresas.

Los servicios han crecido en los últimos 20 años producto del desarrollo de las nuevas tecnologías, es ese mismo avance tecnológico que también genera nuevos desafíos para el sector, lo que obliga a empresas y gobiernos a re-plantearse cómo ser más innovadores de cara a una demanda cada vez más sofisticada y a la necesidad de una mano de obra altamente calificada. Debido a que exportar servicios es vender conocimiento, uno de los principales desafíos estructurales para incrementar la competitividad de las empresas es mejorar la calidad de la mano de obra. Se estima que para 2030 se crearán entre 20 y 50 millones de empleos relacionados a ingenieros, científicos informáticos, programadores y desarrolladores a nivel mundial y por otro lado habrá una caída en los empleos tradicionales por causa de la automatización de procesos (McKinsey & Company, 2017), por lo cual es necesario promover lo que se conoce como educación *STEM* (*Science, Technology, Engineering and Mathematics* - Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas), a lo cual entendemos clave sumar la C por Creatividad, así como en comercialización internacional de servicios, gestión de este tipo de empresas, idiomas, en especial inglés y competencias conductuales.

Por otra parte, se presenta el desafío en la mejora de la capacidad en infraestructura en telecomunicaciones. Un país con buena calidad, cobertura y costos competitivos de banda ancha



de Internet dará mayor oportunidad a que más empresas desde cualquier punto del territorio puedan exportar sus servicios con mayor calidad y rapidez.

Asimismo, en general, no hay suficientes datos estadísticos sobre exportación de servicios. Esto se da, por una parte, por las dificultades para efectuar las mediciones y, por otra, por la falta de consenso acerca de cómo se deben recoger los datos. También existen carencias de información en materia de cantidad, calidad y costos de los recursos humanos, entre otros datos relevantes para analizar la competitividad de cada país en el sector.

Por último, pero no menos importante, las empresas de servicios cuentan con fuentes limitadas de financiamiento, ya que existen obstáculos para acceder al crédito por falta de garantías reales.

## **6.2 Retos administrativos o regulatorios**

El comercio de servicios está afectado por regulaciones que generan fricción en el mercado, estas medidas en ocasiones son herramientas para proteger al consumidor y en otras simplemente disfrazan una forma de protección a las empresas locales. En general, estas limitaciones se establecen respecto al movimiento de personas físicas y/o de capitales, lo que se materializa en requisitos de calificación, disponibilidad de licencias, entre otros (Jensen B. , 2013) (Gari, 2009). Los servicios informáticos, por ejemplo, pueden intercambiarse fácilmente a través de Internet, pero cuando un ingeniero de *software* debe visitar a un cliente para implantar una solución o brindar asistencia técnica por un determinado período de tiempo surgen las dificultades con el período de permanencia en el país de destino, gastos en visas y permisos para trabajar.

Respecto a las barreras fiscales, el principal obstáculo es la doble tributación, que se produce cuando el impuesto a la renta se cobra en ambos países, exportador e importador. Además, en algunos casos no están exoneradas de IVA todas las actividades y/ o modos de exportación, e incluso no es posible recuperar el IVA del proceso de exportación. Asimismo, se identifican limitaciones en los costos relativos a la repatriación de utilidades, todo lo cual resulta en la pérdida de competitividad.

En algunos países la colegiación es obligatoria, por ende, los exportadores deben tramitar y legalizar los títulos de los profesionales, lo que implica tiempo, además de importantes costos.

Otras limitaciones legales pueden ser la exigencia de un número mínimo de trabajadores nacionales cuando se opera en un mercado extranjero; trámites y procedimientos administrativos

largos y complejos; y/o hasta la prohibición de proveer un servicio en el mercado local por una firma extranjera.

La falta de herramientas para proteger la propiedad intelectual en los servicios es otro de los desafíos en el sector. Es por ello que la facilidad de los competidores para copiar ideas originales obliga a las empresas del sector a valorar los activos intangibles y a diferenciarse a través de la innovación permanente.

### **6.3 Culturales**

El ingreso a distintos escenarios conlleva la necesidad de ajustarse a las costumbres y valores de cada país, a veces completamente distintos a los domésticos. Es fundamental que los exportadores de servicios sean muy cuidadosos respecto a los estilos de comunicación, a posibles expresiones inadecuadas, a los temas que deben evitarse, a los tipos de regalos comerciales (si corresponden) y a la vestimenta, entre otros elementos. Es por ello que resulta importante conocer las formas y los usos de negociación entre países y empresas. En este sentido, los exportadores señalan que existen formas de salvar estas distancias, por ejemplo, a través de la información brindada por la red de contactos y la colaboración con los aliados estratégicos.

### **6.4 Las distancias aún importan**

Si bien los costos de las TICs han bajado, permitiendo un gran desarrollo del sector, el de mover de personas entre países sigue siendo alto (Baldwin, 2016). Es por ello que las distancias geográficas aún no han muerto ni mucho menos, sino que siguen siendo relevantes, en particular en los procesos de alto valor agregado, ya que para innovar las personas necesitan estar en contacto directo, además este tipo de procesos son, en general, mantenidos “*on shore*” en los países desarrollados. Este alto costo de mover personas también se ve reflejado al momento de hacer visitas a clientes internacionales, así como en el redescubrimiento de ventajas comparativas como la posición geográfica, lo que permite a algunas locaciones tener cercanía horaria y un tiempo de conexión aérea menor que otras, transformándose en una variable de diferenciación a la hora del posicionamiento de los países.

En base en lo anterior, el efecto aglomeración es clave para hacer “*upgrading*” en el tipo de actividades y/o procesos a exportar. Si a ello se le suma que las personas también enfrentan un importante desafío en la actualidad, ya que los empleos que más crecen en la economía son los cognitivos no rutinarios, frente a una caída importante de los rutinarios en los últimos años, sean estos manuales y/o cognitivos (The Economist, 2018), no basta con formarse, la apuesta tiene que ser por las actividades de conocimiento. Es por esto que, en la actualidad, muchos países buscan impulsar procesos de “*upgrading*” para pasar de una oferta de actividades transaccionales a una con mayor valor agregado.

Las inversiones intangibles tienen sinergias unas con otras, por ejemplo, para generar nuevas ideas lo mejor es reunir el conocimiento ya existente. Por lo tanto, si queremos aumentar la productividad es clave fomentar el trabajo interdisciplinario, con personas de diferentes áreas y lugares, y estos intercambios tenderán a desarrollarse en locaciones con muchos espacios públicos y oportunidades de interacción (Haskel, 2018). De hecho, por el efecto multiplicador de la innovación, se genera un círculo virtuoso ya que las ciudades con muchos trabajadores con educación universitaria y empleadores innovadores tienden a atraer más personas y empresas de estas características. Por cada trabajo de innovación, se crean cinco empleos adicionales fuera del sector en la misma ciudad: dos profesionales y tres no profesionales. Es por ello que el nivel educativo de una persona afecta también las posibilidades de desarrollo de la comunidad. De esa manera, la mejor forma para que una ciudad genere empleos para trabajadores menos educados es atraer compañías de alta tecnología que contraten a personas altamente educadas.

El gran desafío que presenta lo anterior es que una economía basada en conocimiento tiene la tendencia a la concentración geográfica, por lo que realizar “*offshoring*” de actividades de alto valor agregado a países en desarrollo es un reto. En cualquier caso, será clave la definición de estrategias para la conformación de un ecosistema que promueva este tipo de actividades, para lo cual sería necesario un “*really big push*”, que permita captar talento y al mismo tiempo generar y atraer empresas disruptivas (Moretti, 2013).

El sector de SG es importante y está creciendo, además es intensivo en el uso del factor trabajo, en particular calificado, por lo tanto, los responsables de la formulación de políticas deberían prestarle especial atención no solo como fuente de divisas, sino y en particular como generador de empleos calificados y bien remunerados. Además, la apertura al comercio y la inversión en servicios empresariales podría complementar los recursos locales y apoyar el desarrollo industrial (Gonzalez, 2012).

En base a estos desafíos, es clave analizar cómo han logrado avanzar los países líderes, para lo cual se analizarán las brechas entre Irlanda (líder en TI) y Polonia (referente en procesos de negocios) y el país objeto de estudio (Uruguay), de manera de recomendar estrategias de intervención para generar un impacto positivo en los niveles de crecimiento y desarrollo del país.

**TABLA 3 PRINCIPALES DESAFÍOS PARA EXPORTAR SERVICIOS**

<b>Propios de los servicios y el sector</b>	<b>Administrativas</b>	<b>Cultuales</b>	<b>Geográficas</b>
Intangibilidad y producción y consumo simultaneo	Traslado de impuestos internos a la exportación y doble tributación	Idiomas	Husos horarios
Dificultad para concretar negocios rápidamente en el exterior	Necesidad de visas	Diferencias culturales y en las prácticas de negocios	Costos de mover personas
Escases de recursos humanos en STEM	Dificultades para la apertura de filiales en exterior		Importancia del contacto directo en procesos de alto valor agregado como la innovación
Tecnología como desafío por remplazo de empleos	Colegiación obligatoria		
Necesidad de muy buena infraestructura en Telecomunicaciones	Dificultad para proteger la propiedad intelectual en servicios		
Falta de estadísticas por modo y destino	Costos de mover dinero entre fronteras		
Escasa financiación por falta de garantías reales			

Fuente: elaboración propia

## Marco empírico

Se realizó un análisis de brechas tomado en cuenta los diferentes factores que hacen al ecosistema de SG, para ello se consideraron cuarenta y un indicadores relevantes repartidos en siete categorías (costos, talento, entorno, infraestructura, riesgo, negocios e innovación). La interpretación del resultado está basada en el desempeño registrado por Uruguay, de tal forma que un valor entre cero (0) y cercano a uno (1) significa que el país es superado por los referentes (Irlanda o Polonia); mientras que un valor igual a uno (1) supone que Uruguay es líder. Se procuró realizar una comparación de datos equivalentes, para lo cual se utilizaron fuentes internacionales que integrarán a los tres países, lo cual se logró salvo en cuatro casos (salarios en ambos sectores, costo del metro cuadrado de una oficina tipo A, y el número de Acuerdos de Doble Tributación). La fórmula para obtener la puntuación de la distancia a la frontera depende de la variable que mida el indicador. A continuación, en la Tabla 4 se detalla la explicación de ambas fórmulas y los indicadores que se han medido con cada una de ellas.

**TABLA 4 INFORMACIÓN SOBRE LA METODOLOGÍA CONTRASTADA**

Cálculo	Detalle	Indicadores
Puntuación de Uruguay / Puntuación del país con mejor desempeño	Utilizada para aquellos indicadores en los cuales tener un valor más alto que los líderes significa ser más competitivo.	Todos los indicadores considerados menos: los del pilar “Costos”; y aquellos que por su construcción es mejor tener una posición cercana a 1, tales como: Calidad de vida y facilidad para hacer negocios (Entorno); calidad de energía (Infraestructura); tasa de piratería de software, inflación y paridad de poder de compra (Riesgo); y Global Location Index (Negocios).
Puntuación del país con mejor desempeño / Puntuación de Uruguay	Utilizada para aquellos indicadores en los cuales tener un valor más bajo que	Todos los del pilar “Costos”; y aquellos que por su construcción es mejor tener una posición cercana a

	los líderes significa ser más competitivo.	1, tales como: Calidad de vida y facilidad para hacer negocios (Entorno); calidad de energía (Infraestructura); tasa de piratería de software, inflación y paridad de poder de compra (Riesgo); y Global Location Index (Negocios).
--	--	---

Fuente: elaboración propia

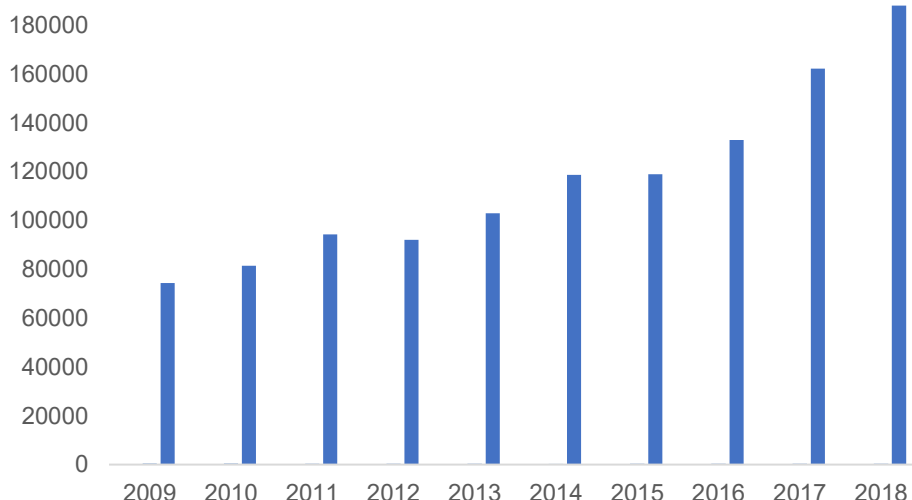
Por último, se elabora un *ranking* que permite posicionar los países en función de las categorías mencionadas anteriormente. Todo lo cual permite conocer las razones que explican el posicionamiento de cada país en el sector, y vislumbrar el camino que Uruguay debería recorrer para llegar a ser un actor relevante en SG.

## 7 Irlanda

Irlanda es un mercado que pionero en la deslocalización internacional de SG, y es un líder mundial en el sector, en particular en los servicios de mayor valor agregado. En 2018 registró exportaciones totales de servicios de USD 205.732 millones, de las cuales 91,4% corresponden a SG, lo cual demuestra su especialización en el sector. El crecimiento anual de los SG, entre 2009 y 2018, fue de casi 10%, tal como se observa en el Gráfico 14. Por su parte, la participación en las exportaciones totales de bienes y servicios es de 60%, y su incidencia en el PBI es de un asombroso 49%.

Irlanda es el principal exportador de *software* a nivel global, estas representan el 38% del total de las exportaciones de bienes y servicios, y el 20% del PBI, lo cual demuestra su alta especialización sectorial. Asimismo, es uno de los países con mayor crecimiento en las exportaciones de servicios de Investigación y Desarrollo en los últimos años (18% entre 2012 y 2018), las que representan casi el 1% del PBI total del país (Banco Mundial, 2019) (UNCTAD, 2019).

**Gráfica 14 Exportaciones de Servicios Globales en Irlanda (2009-2018; USD millones)**



Fuente: UNCTAD (2019). Estadísticas de Comercio Internacional de Servicios, recuperado de <https://unctadstat.unctad.org/>

Dado su consolidada posición como locación en SG, aparece en los principales *rankings* internacionales de locaciones para la deslocalización internacional de servicios, tanto por país (#14 en Tholons y #47 en A.T. Kearney) como por sus principales ciudades (Dublín #5 y Cork #62 en Tholons) (A.T. Kearney, 2018) (Tholons, 2019).

En Irlanda más de 1.300 compañías brindan SG, en particular 900 se concentrarían en TICs, las que emplean a más de 37.000 personas (IDA, 2019), entre las cuales se encuentran las principales empresas de tecnología del mundo, tales como Intel, HP, IBM, Microsoft, Apple, Google, Facebook, LinkedIn, Amazon, PayPal, AirBnB, eBay, así como Twitter. Las operaciones incluyen desarrollo, “*e-learning*”, “*testing*” y “*fulfilment*” de *software*. Asimismo, es una locación elegida para los “*data centers*” y “*global cloud centres*”, área que se estima puede experimentar un crecimiento hasta del 40% a corto plazo. También están creciendo las últimas tecnologías, tales como sistemas cognitivos e inteligencia artificial, robótica, “*Internet of Things*”, impresión 3D realidad aumentada y virtual, “*machine learning*”, “*cloud*”, procesos automatizados, así como ciberseguridad (ICS, 2018).

El empleo en servicios es el 76.75% del total de los ocupados (Banco Mundial, 2019). Específicamente, en relación con el sector de TIC, se estima que más de 105.000 personas se

encuentras empleadas. El diferencial en el tipo de servicios provistos se ve reflejando en el hecho que la mayoría de los nuevos centros que se han instalado en el país tienen foco en investigación y desarrollo. Es por ello que se apunta a creación de Centros Globales de Excelencia con talento especializado y servicios empresariales innovadores. Irlanda es además uno de los países con mayor concentración de recursos humanos en el sector, en particular vinculados a procesos de negocios, donde se encuentra en la posición # 7 (Everest Group, 2018).

Los factores de competitividad más importantes del país, los que se observan en la Ilustración 10 y 11, están asociados con lo que se podría definir como la existencia de una Política de Estado para la captación de inversiones extranjeras, que viene de la década del '50, la cual se sustenta en una baja tasa impositiva (12,5%), es por ello que las multinacionales son responsables del 80% de las exportaciones (Barry, 2012); una extensa red de Acuerdos de Doble Tributación; existencia de un entorno político estable, un régimen regulatorio respetado y con baja burocracia; años de experiencia en atracción de inversiones y en la prestación de SG, lo cual es un dato especialmente tenido en cuenta por las empresas que siguen a los líderes ya instalados, de hecho un tercio de las empresas multinacionales en Irlanda han operado en el país por más de 20 años, lo que demuestra el compromiso de las multinacionales con el país (IDA Ireland, 2018); muy buen nivel de infraestructura e instalaciones tanto físicas como en TI y para la innovación; acceso a capital y programas de apoyo para la creación de puestos de trabajo; programas de atracción de extranjeros y de reconversión laboral, además de disponibilidad de una fuerza laboral joven, calificada y angloparlante, con acceso a otros idiomas, resultado de diferentes planes estratégicos que vienen desde los '60 y en particular en los '90, que apuntan a la generación de talento en las áreas STEM, incluso desde las escuelas, que son clave para los sectores más dinámicos (Department of Education and Skills, 2018), producto de lo cual se ha logrado que en la actualidad el 30% de los graduados se concentren en estas áreas; disponibilidad de programas de formación específica para desarrollar una carrera en SG<sup>8</sup> (IDA, 2019); programas públicos y privados ("*Business Angels*", "*Seed Funds*" y "*Venture Capitalists*") dirigidos al desarrollo de "*startups*" disruptivas con foco en el mercado internacional, atendiendo a las diferentes etapas de crecimiento (Enterprise Ireland, 2019), así como a la generación de "*linkages*" entre estas y las multinacionales, lo que ha generado importantes efectos derrames como los de aprendizaje para facilitar el proceso de internacionalización (Zoltan, 2007); y estrechos vínculos entre el sector

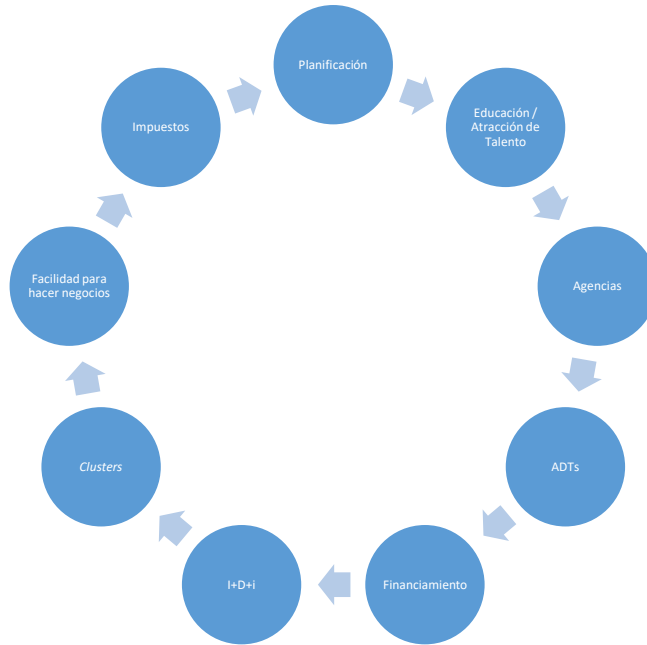
---

<sup>8</sup> "*Professional Development Programme in Global Business Services*" desarrollado por Technology Ireland ICT Skillnet y cofinanciado por Skillnet Irlanda y las empresas miembros. Skillnet Ireland es financiado por la National Fondo de Capacitación a través del Departamento de Educación y Habilidades.



público, a través de diferentes agencias especializadas, las empresas y la academia, lo cual le permite tener “clusters” competitivos y planificar en el mediano y largo plazo.

#### ILUSTRACIÓN 10 FACTORES DE COMPETITIVIDAD DE IRLANDA



Fuente: elaboración propia

Irlanda pone especial atención a la I+D, es por ello que tiene una estrategia nacional que apunta a convertirse en un Líder de Innovación Global. En este marco dispone de un ecosistema de colaboración entre empresas, recursos humanos, proveedores, institutos de investigación y otros servicios de apoyo tales como el portal *Knowledge Transfer Ireland* que brindan información detallada sobre cómo acceder a financiamiento, casos de estudio y/ o cómo gestionar y maximizar los activos intangibles (Knowledge Transfer Ireland, 2019) (IDA, 2017) (Zoltan, 2007), lo que le permite estar en la posición # 12 en el Índice Global de Innovación (Cornell University, INSEAD and WIPO, 2019).

Estas herramientas para favorecer la innovación hacen foco en los sectores de TI, ciencias de la vida, videojuegos y servicios financieros. Para lo cual se dispone de apoyo financiero que va desde subsidios de 5.000 euros, abiertos para todos; recursos financieros para la generación de empleo y la capacitación en innovación; hasta exoneraciones fiscales por medio de 25% de “Tax

*Credit*” (Revenue, 2019) en I&D y “*Knowledge Development Box*”, lo que supone una reducción del 50% del Impuesto de Sociedades, y aplica a patentes, programas informáticos y a otros activos de propiedad intelectual (IDA , 2016) (Enterprise Ireland, 2019).

Los diferentes planes de Irlanda a lo largo del tiempo, tanto para la captación de multinacionales, desarrollo de emprendedores, educación e innovación, han permitido que se transformara de un país agrícola, con un breve pasaje por la manufactura, a ser uno de los líderes en la provisión de SG de alto valor agregado.

**ILUSTRACIÓN 11 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN SERVICIOS GLOBALES EN IRLANDA**

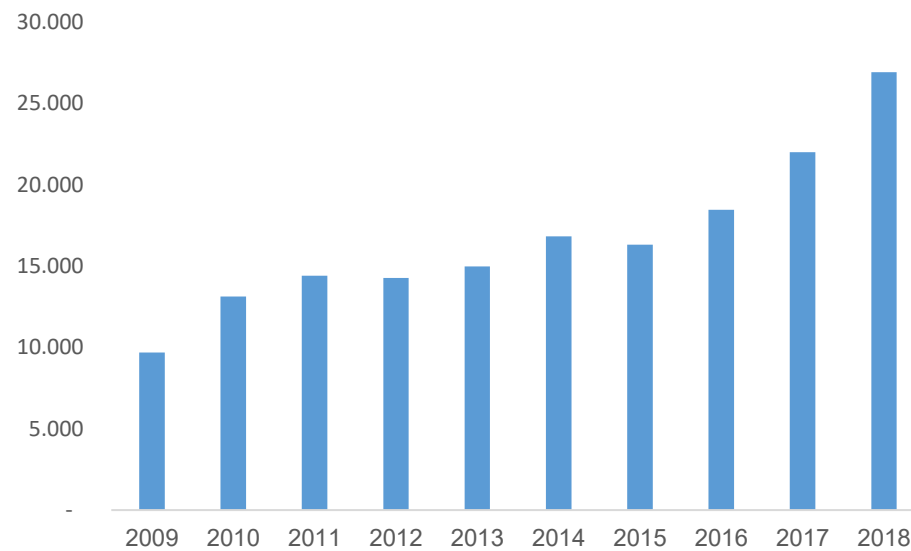
Factores claves de un ecosistema de Servicios Globales	Habilitadores			Soporte		Diferenciadores	
<b>Costos</b>	Laborales						
	Impuestos		Incentivos				
<b>Talento</b>	Graduados					Formación especializada	
	Inglés					Programas STEM	
<b>Entorno</b>	Calidad de vida		Institucionalidad				
	IED		Información sector		Tier II y III		
<b>Infraestructura</b>			Ancho de banda				
			Transporte				
<b>Riesgo</b>	Inflación						
	Protección de la PI						
<b>Negocios</b>	Participación SG		ADTs		Emprendedurismo		
	Desempeño SG				Financiamiento		
<b>Innovación</b>	Exportación I+D+i				Programas para <i>upgrading</i>		
	Inversión I+D+i						

Fuente: elaboración propia

## 8 Polonia

El mercado de Servicios Globales en Polonia ha surgido en los últimos 15 años, en la actualidad es considerado como una locación consolidada y es líder en Europa. En 2018 registró exportaciones totales de servicios de USD 69.246 millones, de las cuales 39% corresponden a SG. El crecimiento anual del sector, entre 2009 y 2018, fue de casi 11%, tal como se observa en el Gráfico 15; la participación en las exportaciones totales de bienes y servicios es de 8%, y su incidencia en el PBI es de 5% y (Banco Mundial, 2019) (UNCTAD, 2019).

**Gráfica 156 Exportaciones de Servicios Globales en Polonia (2009-2018; USD millones)**



Fuente: UNCTAD (2019). Estadísticas de Comercio Internacional de Servicios, recuperado de <https://unctadstat.unctad.org/>

Aparece como una de las mejores locaciones para deslocalizar servicios en los principales *rankings* internacionales, tanto por país (#15 en Tholons y #24 en A.T. Kearney) como por sus principales ciudades (Cracovia #11, Varsovia #21 y Breslavia #92 en Tholons).

En 2019, más de 900 empresas tenían unos 1.400 centros de servicios (BPO, CSC, IT e I&D), de las cuales el 70% eran extranjeras. Casi la mitad de las compañías que operan centros de negocios presentan una vocación global (53%), mientras que otro 44% prestan servicios a regiones o países específicos, el restante 3% dirige sus servicios hacia un único país. En cuanto

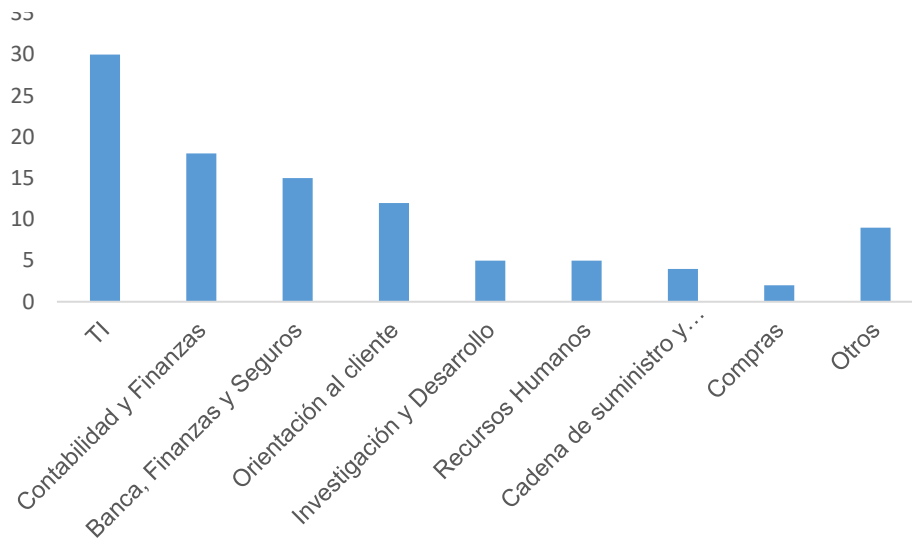
a los destinos de provisión de servicios, la mayoría se orientan Alemania, Reino Unido y Estados Unidos (ABSL, 2019).

A nivel de empleo, el sector servicios representa el 58,6 % de toda la economía (Banco Mundial, 2019), específicamente en SG es uno de los primeros países en concentración de posiciones en el sector, # 4 en procesos de negocios (después de Filipinas, India y Canadá) y # 5 en TI (luego de India, China, Filipinas y Ucrania) (Everest Group, 2018).

En 2019 se emplearon a 307.000 personas (ABSL, 2019), las cuales tienen un salario por encima de la media de la economía (Klimek, 2018), de las cuales el 54% son mujeres y el 59% tiene entre 25 y 34 años. El crecimiento del empleo en 2019 fue de 10%, algo menor a años anteriores, quizás motivado por el impacto de la automatización, ya que el 70% de las empresas están poniendo en práctica proyectos inteligentes. De todas formas, según las empresas, la incorporación de procesos automatizados no ha supuesto una disminución de puestos de trabajo en sí, de hecho, solo el 6% de ellas señala una reducción producto de estas tecnologías (ABSL, 2019). De todas formas, se estima que el 24% del empleo en el sector BPO está en riesgo como consecuencia de la automatización (A.T. Kearney, 2018).

Como se aprecia en el Gráfico 16, la mayoría del empleo de los servicios provistos desde Polonia son en servicios de TI, seguidos por Contabilidad y Finanzas. De todas formas, si se observa específicamente dentro de los Centros de Servicios Compartidos (CSC) y BPO, el área de Contabilidad y Finanzas es el principal (28% y 35% respectivamente) (ABSL, 2019). Además, el sector está evolucionado a actividades más complejas, relacionados con las áreas cognitivas, analítica y ciberseguridad (Everest Group, 2018), que requieren conocimiento especializado, lo cual hace que muchos de los CSC se estén transformando en Centros de Excelencia (PAIH, 2019).

GRÁFICA 76 EMPLEO POR TIPO DE SERVICIOS



Fuente: ABSL (2018). Business Services Sector in Poland 2018.

Los factores de competitividad más relevantes, tal como se observan en la Ilustración 12, tienen que ver con el talento, basado en la cantidad y calidad de la mano de obra, destacada por su multilingüismo (Sass M. e., 2011), brindando servicios en más de 30 idiomas, siendo los más estudiados inglés, alemán, francés, italiano y español, lo que se relaciona con la inmigración de países como Ucrania, Italia, España e India (ABSL, 2019). Actualmente cuenta con aproximadamente 390.000 egresados de universidades y escuelas de negocios, y alrededor de 1.300.000 estudiantes activos, siendo las carreras de negocios y administración (21%) las que tiene un mayor número de estudiantes seguidos por las carreras de ingeniería (11%), por su parte TICs representa 3% del total de graduados (Statistics Poland, 2017).

Otros aspectos relevantes para entender el desarrollo del sector en Polonia son: el nivel de costos relativos, en particular de los recursos humanos; ubicación estratégica en Europa y su membresía a la UE; clima favorable a la inversión, la estabilidad económica; la existencia de una infraestructura moderna, lo cual se materializa en el nivel de las oficinas, calidad y facilidad en el transporte, así como en la infraestructura tecnológica; además la experiencia previa en el país en el sector de bienes (Sass M. e., 2011); la cooperación entre las empresas y academia a través de la generación de programas duales, cursos de posgrado personalizados ajustados con la demanda (Piotrowicz, 2015), así como específicos para el sector provistos por diferentes universidades (ABSL, 2019); la relación entre empresa y autoridades locales (ABSL, 2018); ética y motivación de los recursos humanos; la calidad de vida en las ciudades polacas; tener un

ecosistema favorable a los inversores (Kedziora, 2018) (PAIH, 2019); así como disponer de una oferta diversificada de locaciones, en las cuales están las ciudades principales (Cracovia, Varsovia y Wrocław), las *Tier 2* (Tri-City, Katowice, Łódź y Poznań) y *Tier 3* (Bydgoszcz, Lublin, Rzeszów, Szczecin), las que son responsables del 95% de los recursos humanos del sector, de todas formas, se estima hay unas cuarenta locaciones que desarrollan actividades en el sector. En la actualidad, es en las locaciones secundarias (*Tier II* y *Tier III*) donde se establecen la mayoría de los nuevos centros (ABSL, 2018).

Asimismo, Polonia, se destaca por la existencia de incentivos fiscales para el sector de SG y la I+D. Entre los más destacables se destacan:

Programa de Apoyo Multianual, que se materializa mediante subsidios directos al empleo y/o desembolsos a las nuevas inversiones que son legalmente consideradas clave para la economía, entre los que se incluyen los servicios empresariales y la I+D. Para otorgar estos apoyos se tienen en cuenta: cantidad de empleos con educación superior; monto de la inversión; tipo y grado de sofisticación de los procesos realizados; ubicación de la inversión; participación en el desarrollo del entorno local, así como la cooperación con universidades (Export Promotion Portal, 2019).

Zonas de Inversión Polacas, antes denominadas Zonas Económicas Especiales, implica la exoneración del pago del impuesto a la renta. Esta exoneración fiscal varía entre el 10% y el 70% dependiendo del tipo de empresa (pequeña, mediana y grande), así como su duración (entre 10 y 15 años) y ubicación geográfica. La autorización se da en base a diferentes factores, entre ellos nivel de inversión y el número de puestos de trabajos generados. Los servicios empresariales, así con la I+D se tienen especialmente en cuenta en el proceso (EY, et al, 2018).

Subvenciones de fondos de la Unión Europea para las actividades de I+D, que permite 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).

En Polonia, no ha sido posible encontrar evidencia de una estrategia nacional para desarrollar SG, si existen diferentes instrumentos, en particular financieros, por lo cual el resultado de su éxito podría ser explicado por las características del mercado, basado en la existencia de una ventaja comparativa preexistente (cantidad y calidad de talento multilingüe), así como en el corrimiento de las empresas ya instaladas al áreas de servicios, resultado de la “*servification*” de la economía, más que por los incentivos económicos, los que no necesariamente son vistos como

claves por parte de las empresas (Piotrowicz, 2018), ya que de hecho, en algunos casos, ni siquiera son usados (Sass M. e., 2011).

**ILUSTRACIÓN 12 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN SERVICIOS GLOBALES EN POLONIA**

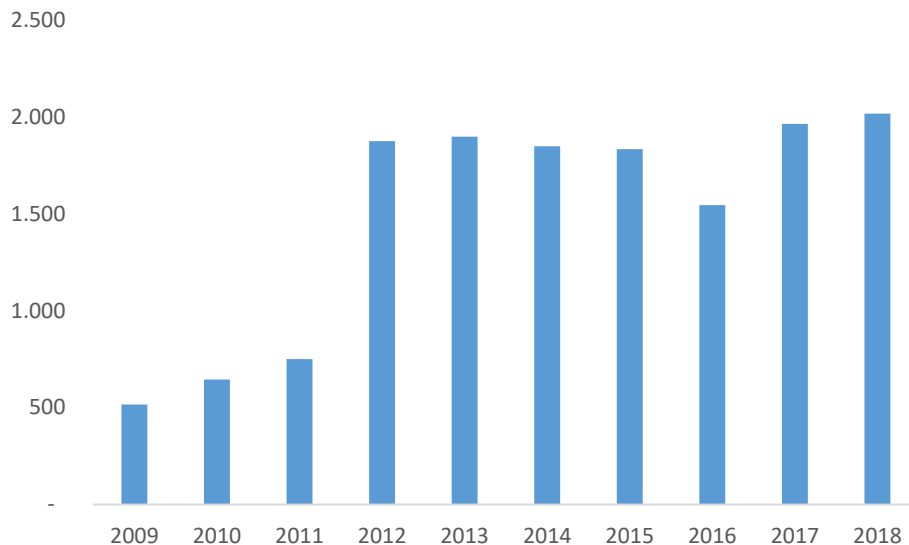
Factores claves de un ecosistema de Servicios Globales	Habilitadores		Soporte		Diferenciadores	
<b>Costos</b>	Laborales					
	Impuestos		Incentivos			
<b>Talento</b>	Graduados				Formación especializada	
	Inglés				Programas STEM	
<b>Entorno</b>	Calidad de vida		Institucionalidad			
	IED		Información sector		Tier II y III	
<b>Infraestructura</b>			Ancho de banda			
			Transporte			
<b>Riesgo</b>	Inflación					
	Protección de la PI					
<b>Negocios</b>	Participación SG		ADTs		Emprendedurismo	
	Desempeño SG				Financiamiento	
<b>Innovación</b>	Exportación I+D+i				Programas para <i>upgrading</i>	
	Inversión I+D+i					

Fuente: elaboración propia

## 9 Uruguay

Es considerado como un mercado emergente en el sector de SG, su desarrollo comienza a partir los '90 con la creación de una política pública especialmente dirigida a promover el sector de tecnología, así como la logística por medio del instrumento de Zonas Francas, las cuales son una de las claves para entender el desarrollo del sector en la actualidad. En 2018 registró exportaciones totales de servicios de USD 4.922 millones, de las cuales un 41% corresponden a SG. El crecimiento anual de los SG, entre 2009 y 2018, fue de 14.6%, lo cual se observa en el Gráfico 17; la participación en las exportaciones totales de bienes y servicios es de 14.6%, y su incidencia en el PBI es de 3.4% (UNCTAD, 2019) (Banco Mundial, 2019).

**GRÁFICA 17 EXPORTACIONES DE SERVICIOS GLOBALES EN URUGUAY  
(2009-2018; USD MILLONES)**



Fuente: UNCTAD (2019). Estadísticas de Comercio Internacional de Servicios, recuperado de <https://unctadstat.unctad.org/>

Uruguay aparece como una de las mejores locaciones para deslocalizar servicios en los principales *rankings* internacionales, tanto por país (#18 en Tholons y #40 en A.T. Kearney) como por ciudades (Montevideo #14 en Tholons).

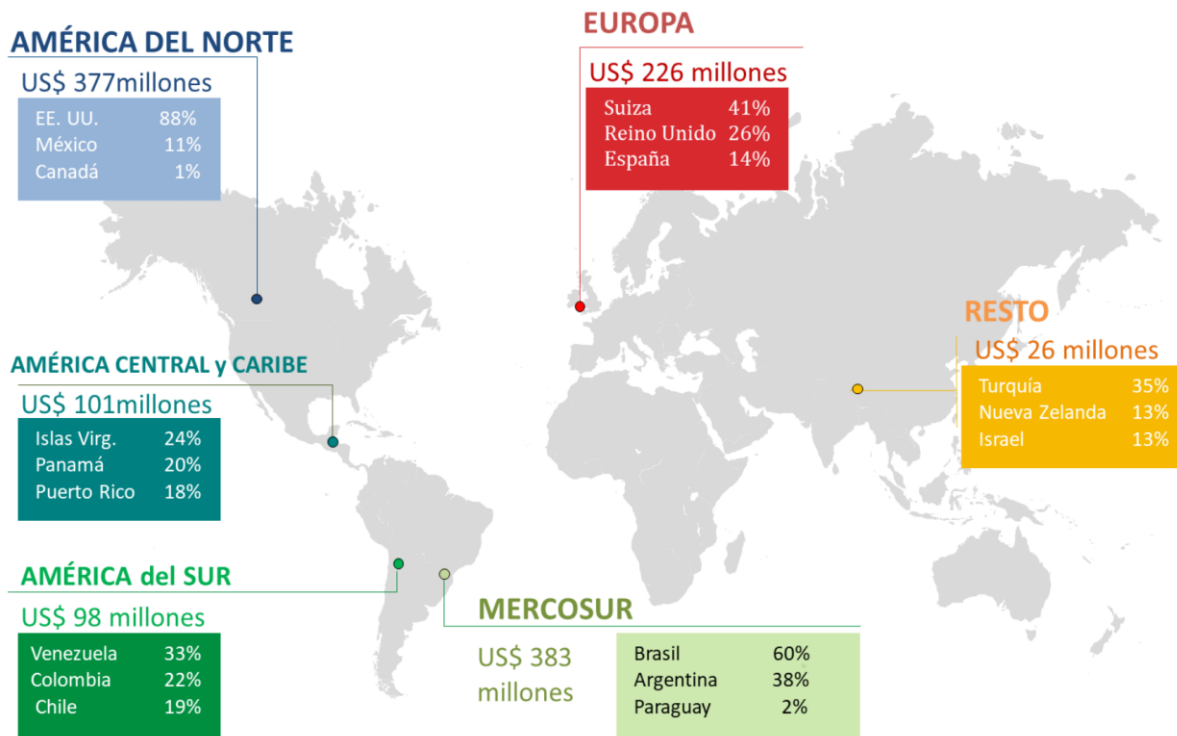
Son aproximadamente 1.900 las empresas que exportan SG, entre estas hay pequeñas, con menos de 5 personas (ej: consultores, arquitectos, *start ups*, tecnológicas, entre otras) y hasta compañías con más de 1.000 empleados en centros de servicios (ej: Sabre) o empresas globales



de *outsourcing* (ej: Tata Consultancy Services, EGS). Una característica relevante del país es que casi el 80% de las exportaciones de los SG se realizan, desde unas 500 empresas, en Zonas Francas (ZF), lo que da cuenta de la relevancia de esta herramienta (UruguayXXI, 2018).

Los principales destinos de SG exportados desde Zonas Francas, como se observa en la ilustración 13, son la región (Brasil y Argentina), a donde se exporta en particular servicios de apoyo; Estados Unidos (tecnología y financieros); Europa (Suiza y Reino Unido) servicios profesionales y financieros, y en menor medida servicios de apoyo y TICs (UruguayXXI, Preliminar 2019 ).

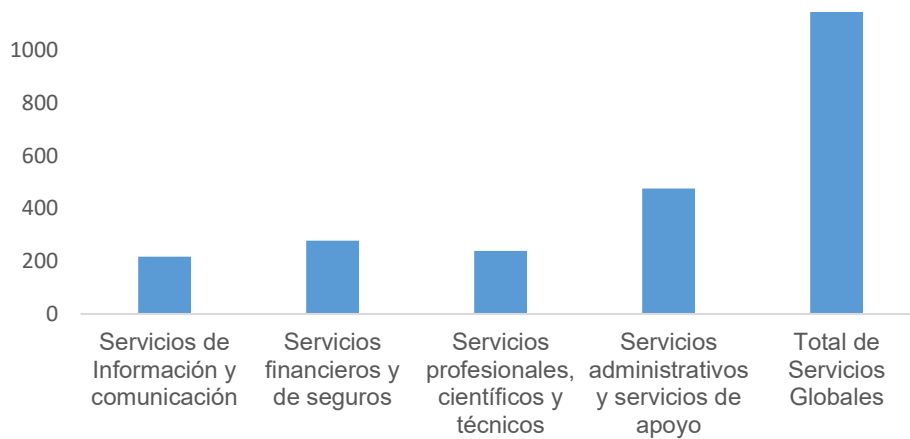
**ILUSTRACIÓN 13 DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE SERVICIOS GLOBALES (ORIGEN: ZONAS FRANCA, 2016)**



Fuente: UruguayXXI (2019 ). Servicios Globales de Exportación (preliminar).

Como queda reflejado en la Gráfica 18, la mayoría de los servicios provistos desde ZF son en servicios administrativos y de apoyo; seguidos por financieros y de seguros; profesionales, científicos y técnicos; y de información y comunicación.

**GRÁFICA 18 EXPORTACIONES DE SERVICIOS GLOBALES (ORIGEN: ZONAS FRANCAS DE URUGUAY, 2016, MILLONES USD)**



Fuente: UruguayXXI (2019 ). Servicios Globales de Exportación (preliminar).

A nivel de empleo, como se observa en la Tabla 5, el sector servicios representa más del 71 % de toda la economía (Banco Mundial, 2019), específicamente en SG se estima que el sector ocupa de manera directa a unos 19.000 empleos, de los cuales 45% corresponde a Zonas Francas.

**TABLA 5 EMPLEO EN SERVICIOS GLOBALES (POR TIPO DE ACTIVIDAD, 2016)**

		Fuera de Zona Francas <sup>9</sup>		Dentro de Zonas Francas		Total	
Sección CIU Rev 4		Empresas	Empleo	Empresas	Empleo	Empresas	Empleo
J	Información y comunicación	572	2.887	76	1.753	648	4.640
K	Actividades financieras y de seguros	68	2.349	145	1.133	213	3.482
M	Actividades profesionales, científicas y técnicas	440	3.582	226	1.968	666	5.550
N	Actividades administrativas y servicios de apoyo	37	1.371	39	3.467	76	4.838
otra	Otros	189	167			189	167
		1.306	10.356	486	8.321	1.792	18.677

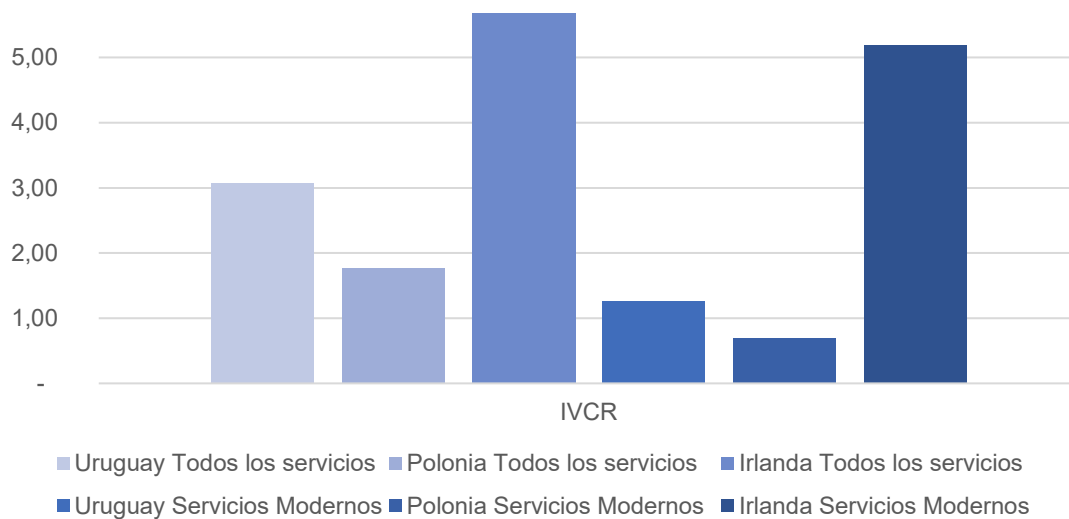
Fuente: UruguayXXI (2019 ). Servicios Globales de Exportación (preliminar).

Es interesante observar que de los tres países analizados, como aparece en la Gráfica 19, Uruguay junto con Irlanda, tiene Ventajas Comparativas Reveladas<sup>10</sup> tanto en las exportaciones totales, así como en SG.

<sup>9</sup> A nivel del número de empleos que genera la actividad de exportación de SG. Dentro de las zonas francas todos los empleos están orientados a la exportación, pero fuera de estas, las empresas brindan indistintamente servicios hacia el exterior como al mercado doméstico. Por lo tanto, para dichas firmas se realiza una estimación en base a la proporción de las exportaciones en la facturación total.

<sup>10</sup> El índice de Ventajas Comparativas Reveladas del país i en un sector j se calcula como  $IVCR_{ij} = (X_{ij}/X_i) / (X_{jm}/X_m)$  donde  $X_{ij}$  son las exportaciones del país i del sector j,  $X_i$  son las exportaciones totales de bienes y servicios del país i,  $X_{jm}$  son las exportaciones mundiales del sector j y  $X_m$  las exportaciones mundiales totales de bienes y servicios. Se considera que el país i tiene ventaja comparativa en el sector j cuando  $IVCR_{ij} > 1$ .

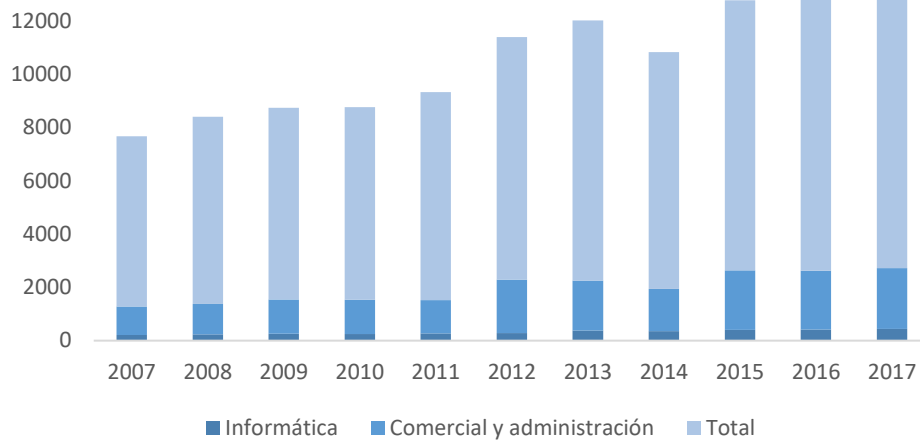
**GRÁFICA 8 ÍNDICE DE VENTAJAS COMPARATIVAS REVELADAS EN SERVICIOS GLOBALES 2018**



Fuente: UNCTAD (2019). Estadísticas de Comercio Internacional de Servicios, recuperado de <https://unctadstat.unctad.org/>

En relación a la oferta de talento, en base a los datos de la Gráfica 20, en 2017 se registraron 11.580 egresados de universidades públicas y privadas de grado y postgrado, e ingresaron 39.119 en la misma categoría, siendo las carreras comerciales y de administración una de las que tiene un mayor número de egresados (20%). Mientras tanto, informática registra un 4%, y matemáticas y estadísticas el 0,1% de los egresados totales (Ministerio de Educación y Cultura, 2017). En particular, en informática el crecimiento entre 2007 y 2017 fue de 7%, por lo cual se estima que se generará un déficit de trabajadores en el sector de TIC del 20% de la oferta actual en 2021 (ALES, 2017).

**GRÁFICA 20 EGRESADOS EN SECTORES DE INTERÉS (TOTALES Y POR CATEGORÍA, 2007 - 2017)**



Fuente: Ministerio de Educación y Cultura (2017). Panorama de la Educación.

Uruguay, se destaca por la existencia de exoneraciones fiscales para el sector de SG, tanto a nivel general (ley de inversiones y Zonas Francas), como específico por tipo de actividad (TIC, centros de servicios compartidos, *call/contact centers*, y biotecnología). Además, a los inversores no se les exige cumplir con requisitos previos, permisos especiales, ni contar con una contraparte local para operar en el país. Tampoco existen restricciones al ingreso y salida de capitales, transferencia de utilidades, dividendos, intereses, etc. El mercado de cambios es libre, por lo que las empresas pueden operar con total libertad en moneda local o extranjera. Asimismo, existe un único sistema impositivo, y el mismo está basado en el principio de la fuente, por lo cual no se gravan las rentas de fuente extranjera, ni los activos localizados en el exterior (UruguayXXI, 2018).

Los principales beneficios tributarios son:

**Ley de Promoción de Inversiones:** los proyectos de inversión aprobados podrán exonerar del Impuesto a las Rentas de las Actividades Económicas (IRAE) entre el 20% y el 100% del monto invertido. También se exonera el Impuesto al Patrimonio de los bienes muebles del activo fijo y obras civiles y se recupera el IVA de las compras de materiales y servicios para estas últimas. Asimismo, se exonera de tasas o tributos la importación de bienes muebles de activo fijo, declarados no competitivos de la industria nacional.

**Ley de Zonas Francas:** las empresas instaladas tienen exoneración del Impuesto a las Rentas de las Actividades Económicas (IRAE), del Impuesto al Patrimonio (IP) y de cualquier otro impuesto

nacional creado o a crearse. El Estado es garante de esta exención. Los dividendos pagados a accionistas domiciliados en el exterior tampoco abonan impuestos en el país. El personal extranjero podrá optar entre abonar contribuciones a la seguridad social en Uruguay o en su país de origen. Las ventas y las compras al exterior de bienes y servicios no están gravadas por el Impuesto al Valor Agregado (IVA). Tampoco lo están las ventas y prestaciones de servicios dentro de la ZF. En base a las últimas adaptaciones de la normativa, para hacerlo compatible con OCDE, las empresas también pueden prestar servicios a territorio nacional no franco, siempre que el adquirente sea contribuyente de IRAE.

Los sectores de tecnología, centros de contacto, la biotecnología y los Centros de Servicios Compartidos tienen una reglamentación *ad hoc* para cada uno, por la cual también pueden gozar, si se enmarcan dentro de las pautas de la normativa, de exoneraciones fiscales, en particular del impuesto a la renta y el patrimonio.

Además, el país cuenta con el programa de “*Finishing Schools*”, que facilita a las empresas el acceso a programas de capacitación a la medida de sus necesidades, con subsidios de hasta el 70% de los costos directos; *Smart Talent* que es un portal laboral especializado en SG de acceso gratuito que permite posicionar y facilitar la accesibilidad al talento y aportar información, para la mejor toma de decisiones de los actores vinculados al ecosistema de oferta y demanda de capacidades para el sector; así como un sistema de “*Fast Track*” para el otorgamiento de visas a extranjeros que viajen al país por trabajo en el sector.

En Uruguay existe, en la mayoría de los actores institucionales, conciencia sobre la relevancia del sector como herramienta para aumentar las inversiones, las exportaciones y el empleo de calidad. Esta concientización, sobre la importancia del sector, aún no se visualiza como una estrategia explícita e integral que involucre a todas las partes del sistema, por lo cual para ampliar la base y avanzar a etapas en la provisión de servicios de mayor valor resulta clave, generar instancias de planificación de mediano y largo plazo, facilitando la coordinación entre los actores públicos, privados y academia.

Los factores de competitividad, tal como se observa en la ilustración 14, tienen que ver con el marco regulatorio, seguridad jurídica y ventajas impositivas; la existencia de programas de apoyo para iniciarse en la exportación; la infraestructura tecnológica; la Política de Estado en temas de TICs; y el nivel de los recursos humanos (en particular por su bilingüismo, adaptabilidad y rapidez en adquirir un conocimiento).

**ILUSTRACIÓN 14 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN SERVICIOS GLOBALES EN URUGUAY**

Factores claves de un ecosistema de Servicios Globales	Habilitadores			Soporte		Diferenciadores	
<b>Costos</b>	Laborales						
	Impuestos		Incentivos				
<b>Talento</b>	Graduados					Formación especializada	
	Inglés					Programas STEM	
<b>Entorno</b>	Calidad de vida		Institucionalidad			Tier II y III	
	IED		Información sector				
<b>Infraestructura</b>			Ancho de banda				
			Transporte				
<b>Riesgo</b>	Inflación						
	Protección de la PI						
<b>Negocios</b>	Participación SG		ADTs			Emprendedurismo	
	Desempeño SG					Financiamiento	
<b>Innovación</b>	Exportación I+D+i					Programas para <i>upgrading</i>	
	Inversión I+D+i						

Fuente: elaboración propia

Por último, a modo de resumen, en la Tabla 6 se presenta un análisis respecto a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta Uruguay en el contexto del comercio internacional de servicios.

**TABLA 6 ANÁLISIS FODA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>Existencia de una institucionalidad que apoya y promueve SG.</p> <p>Disponibilidad de instrumentos para el sector (<i>Finishing Shools, Smartalent y fasttrack</i> para visas en el sector).</p> <p>Estabilidad macroeconómica, seguridad jurídica y bajo nivel de riesgo país.</p> <p>Marco regulatorio y ventajas impositivas (Zonas Francas).</p> <p>Posición de Uruguay y Montevideo en los <i>rankings</i> internacionales sobre locaciones atractivas para deslocalizar servicios.</p> <p>Nivel de la infraestructura tecnológica.</p> <p>Nivel de RRHH (bilingüismo, adaptabilidad y rapidez en adquirir un conocimiento).</p>	<p>Inexistencia de una estrategia nacional e integral para promover el sector entre todos los actores (públicos, privados y academia);</p> <p>Baja disponibilidad de RRHH;</p> <p>Falta de Acuerdos de Doble Tributación;</p> <p>Legislación laboral no adaptada al sector;</p> <p>Falta de instrumentos para fomentar la I+D+i con foco en la internacionalización de servicios, aplicados a la generación de emprendimientos en sectores de punta y multinacionales;</p> <p>Falta de programas de financiamiento;</p> <p>Necesidad de generar mayor consciencia exportadora desde la universidad.</p>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>Crecimiento del sector de SG y posibilidad de deslocalización en diversas geografías: <i>bestshoring</i>.</p> <p>Tendencia internacional a la demanda de servicios de alto valor agregado, acceso a conocimientos especializados y transformación de los procesos a través de la innovación.</p> <p>Creciente importancia de la incorporación de tecnología (analítica, <i>cloud</i>, entre otras).</p> <p>La automatización reduce la importancia de la escalabilidad en locaciones como Uruguay.</p> <p>Creciente instalación de Centros Globales de Excelencia para aprovechar el potencial de recursos humanos altamente calificados.</p>	<p>La reducción de costos laborales y operativos continúa siendo un factor crítico para la tercerización y deslocalización internacional.</p> <p>La capacidad de escalabilidad continúa siendo un factor importante.</p> <p>Principales competidores internacionales disponen de incentivos directos para SG y la I+D, son fuertes en multilingüismo, y en educación STEM.</p> <p>Elevado nivel de descentralización de los principales competidores en diferentes locaciones.</p> <p>Las distancias geográficas aún son relevantes, en particular para la generación de un ecosistema de innovación.</p>

Fuente: elaboración propia



## 10 Metodología contrastada

Los resultados de la metodología contrastada se pueden observar en la columna de distancia a la frontera de la Tabla 7, en la cual se compara a Uruguay con dos países líderes seleccionados en SG, esto es Irlanda y Polonia. Para ello se utilizaron cuarenta y un (41) indicadores, los cuales se encuentran clasificados en siete (7) pilares claves para la conformación de un ecosistema exitoso para el sector, estos son: Talento, Riesgos, Negocios, Innovación, Infraestructura, Entorno y Costos.

**TABLA 7 METODOLOGÍA CONTRASTADA**

Indicador	Pilar	Dato Uruguay	País con Mejor Desempeño	Dato de País con Mejor Desempeño	Distancia a la frontera (0-1)
Suscripciones de fibra óptica por cada 100 habitantes <sup>11</sup>	Infraestructura	102,00	Uruguay	102,00	1,00
Población económicamente activa <sup>12</sup>	Negocios	63,68	Uruguay	63,68	1,00
Desempeño en la exportación de Servicios Globales <sup>13</sup>	Negocios	0,15	Uruguay	0,15	1,00
Salario mensual de desarrollador de TI <sup>14</sup>	Costos	1.800,00	Uruguay	1.800,00	1,00
Salario mensual promedio de <i>F&amp;A Junior Accountant</i> <sup>15</sup>	Costos	1.463,00	Uruguay	1.463,00	1,00
Costo de arrendamiento anual de oficina tipo A+ <sup>16</sup>	Costos	27,00	Polonia	26,34	0,98
Percepción a la Corrupción <sup>17</sup>	Entorno	70,00	Irlanda	73,00	0,96
Suscripciones a internet <sup>18</sup>	Infraestructura	26,80	Irlanda	28,50	0,94

<sup>11</sup> Fuente: *Number of active mobile-broadband subscriptions per 100 population* (World Economic Forum, 2018).

<sup>12</sup> Fuente: Tasa de participación en la fuerza laboral, total (% de la población total mayor de 15 años (Banco Mundial, 2018).

<sup>13</sup> Fuente: Servicios Globales = Otros menos Construcción y Gubernamentales, entre 2009 y 2018 (UNCTAD, 2019).

<sup>14</sup> Fuente: Polonia: *Developer* de 1 a 2 años de experiencia, la media de Varsovia (ABSL, 2019); Uruguay: media de una empresa grande, total de compensaciones, Analista Programador de 3 años de experiencia (The Addeco Group, 2019); Irlanda: media *Java Developer* de 1 y 2 años de experiencia en Dublin (Sigmar, 2019).

<sup>15</sup> Fuente: Polonia: *Junior Accountant*, 3 años de experiencia, media en Varsovia (ABSL, 2019); Uruguay: media empresa grande, total de compensaciones, Analista Contable, 3 años de experiencia (The Addeco Group, 2019); Irlanda: media de *Accounts Assistant/Technician* de 1 y 2 años de experiencia en Dublin (Sigmar, 2019).

<sup>16</sup> Fuente: Polonia, m2 Varsovia (Statista, 2019); Uruguay, m2 en WTC, 2018 (Observador, 2018); Irlanda: m2 Dublin (Statista, 2019).

<sup>17</sup> Fuente: Índice de percepción de qué tan corrupto es el sector público de un país (Transparency International, 2019).

<sup>18</sup> Fuente: Corresponde a *number of fixed-broadband internet subscriptions per 100 population* (World Economic Forum, 2018).

Seguridad pública <sup>19</sup>	Riesgo	76,20	Polonia	83,70	0,91
Calidad de inglés <sup>20</sup>	Talento	90,00	Irlanda	101,00	0,89
Graduados en carreras afines <sup>21</sup>	Talento	42,07	Irlanda	50,20	0,84
Resultados de las pruebas Pisa <sup>22</sup>	Talento	426,00	Irlanda	518,00	0,82
Costo de electricidad industrial <sup>23</sup>	Costos	16,70	Polonia	13,70	0,82
Protección de la Propiedad Intelectual <sup>24</sup>	Riesgo	4,70	Irlanda	5,90	0,80
Impuestos laborales <sup>25</sup>	Costos	15,60	Irlanda	12,40	0,79
Facilidad para hacer negocios <sup>26</sup>	Entorno	61,50	Irlanda	79,60	0,77
Costo de Banda Ancha <sup>27</sup>	Costos	3,49	Polonia	2,66	0,76
Calidad de la infraestructura transporte <sup>28</sup>	Infraestructura	3,30	Irlanda	4,40	0,75
Ambiente Macroeconómico <sup>29</sup>	Entorno	4,30	Irlanda	5,80	0,74
Paridad de Poder de Compra <sup>30</sup>	Riesgo	0,73	Polonia	0,49	0,67
Colaboración Universidad-Empresa en I+D <sup>31</sup>	Innovación	3,30	Irlanda	5,00	0,66

<sup>19</sup> Los datos se corresponden con el Índice de Seguridad (Safe Arround, 2019).

<sup>20</sup> Fuente: Puntaje promedio en examen TOEFL (siendo 120 el puntaje máximo) (TOEFL, 2018).

<sup>21</sup> Fuente: Las cifras corresponden a % de graduados terciarios de Ciencias, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas y de Negocios, Administración y Leyes, se utiliza 2016 para los tres países para hacerlos comparables (UNESCO, 2016).

<sup>22</sup> Fuente: *PISA test assesses students' knowledge and skills in reading, mathematics and science* (OECD, 2018).

<sup>23</sup> Fuente: En centavos de dólar por kWh (Banco Mundial, 2019).

<sup>24</sup> Fuente: Los datos corresponden a la pregunta "En su país, ¿en qué medida está protegida la propiedad intelectual? [1 = en absoluto; 7 = en gran medida]" (World Economic Forum, 2018).

<sup>25</sup> Fuente: Impuestos laborales y contribuciones (% de ganancias comerciales) (Banco Mundial, 2019).

<sup>26</sup> Fuente: Los datos corresponden a score del indicador "Facilidad para hacer negocios" (Banco Mundial, 2019).

<sup>27</sup> Fuente: Las cifras refieren a *Mobile-broadband basket, prepaid handset-based*, 500 MB, 2017 (Polonia 500; Uruguay 512; Irlanda 1.024) (International Telecommunications Union, 2018).

<sup>28</sup> Fuente: Los datos corresponden a la ubicación de los países en el pilar de "Infraestructura de Transporte" del *Global Competitiveness Report 2017-2018* (World Economic Forum, 2018).

<sup>29</sup> Fuente: Los datos corresponden a la ubicación de los países en el pilar de "Estabilidad Macroeconómica" del *Global Competitiveness Report 2017-2018* (World Economic Forum, 2018).

<sup>30</sup> Factor de conversión de PPA (PIB) al cociente de tipo de cambio del mercado (Banco Mundial, 2018).

<sup>31</sup> Fuente: Los datos corresponden a la pregunta "En su país, ¿en qué medida las empresas y las universidades colaboran en investigación y desarrollo (I + D)? [1 = no colaborar en absoluto; 7 = colaborar ampliamente]" (World Economic Forum, 2018).

Global Talent Index <sup>32</sup>	Talento	45,22	Irlanda	70,15	0,64
Tasa impositiva sobre ganancias <sup>33</sup>	Costos	41,80	Irlanda	26,10	0,62
Índice Global de Innovación <sup>34</sup>	Innovación	34,32	Irlanda	56,10	0,61
Gasto Privado en I+D <sup>35</sup>	Innovación	2,90	Irlanda	4,80	0,60
Global Location Index <sup>36</sup>	Negocios	40,00	Polonia	24,00	0,60
Ancho de banda <sup>37</sup>	Infraestructura	96,70	Irlanda	183,90	0,53
Participación de Servicios Globales en Exportaciones de Servicios totales <sup>38</sup>	Negocios	0,41	Irlanda	0,91	0,45
Tasa de piratería de software <sup>39</sup>	Riesgo	67,00	Irlanda	29,00	0,43
Calidad de vida <sup>40</sup>	Entorno	78,00	Irlanda	33,00	0,42
Número de Acuerdos de Doble Tributación <sup>41</sup>	Negocios	21,00	Polonia	86,00	0,24
Tasa de crecimiento del PIB <sup>42</sup>	Negocios	1,62	Irlanda	8,17	0,20
Inversión Extranjera Directa <sup>43</sup>	Entorno	4,54	Irlanda	16,87	0,17
Investigadores en I+D <sup>44</sup>	Innovación	667,68	Irlanda	4.107,60	0,16
Calidad de energía <sup>45</sup>	Infraestructura	4,00	Irlanda	0,60	0,15

<sup>32</sup> Fuente: Se mide la competitividad de los países en base a su habilidad para desarrollar, atraer y retener talento (Insead, 2019).

<sup>33</sup> Fuente: Refiere a *Total tax and contribution rate (% of profit)* (Banco Mundial, 2019).

<sup>34</sup> Fuente: Global Innovation Index 2019 (WIPO, 2019).

<sup>35</sup> Fuente: Los datos corresponden a la pregunta "En su país, ¿en qué medida invierten las empresas en investigación y desarrollo (I + D)? [1 = no invertir en absoluto en I + D; 7 = invertir fuertemente en I + D]" (World Economic Forum, 2018).

<sup>36</sup> Fuente: The 2019 A.T. Kearney Global Services Location Index (ATKearney, 2019).

<sup>37</sup> Fuente: El indicador mide el ancho de banda de internet en función de los kb/s por usuario (World Economic Forum, 2018).

<sup>38</sup> Fuente: Servicios Globales = Otros menos Construcción y Gubernamentales en 2018 (UNCTAD, 2019).

<sup>39</sup> Los datos corresponden con el porcentaje de instalación de software sin licencia (BSA, 2018).

<sup>40</sup> Fuente: Los datos corresponden a las ciudades de Varsovia, Dublín y Montevideo (Mercer, 2019).

<sup>41</sup> Fuente: Uruguay (MEF, 2019); Polonia: ADTs firmados y en vigencia (PWC, 2019); Irlanda: firmados y efectivos (Revenue, 2019).

<sup>42</sup> Fuente: Las cifras corresponden al crecimiento porcentual anual del PIB durante 2018 (Banco Mundial, 2018).

<sup>43</sup> Fuente: Los datos corresponden Inversión extranjera directa, entrada neta de capital (% del PIB) para 2018 (Banco Mundial, 2019).

<sup>44</sup> Fuente: Número de investigadores dedicados a actividades de I+D por millón de habitantes (Banco Mundial, 2019).

<sup>45</sup> Fuente: El índice de frecuencia de interrupción promedio del sistema (SAIFI, por sus siglas en inglés) (Banco Mundial, 2019).

Inflación anual <sup>46</sup>	Riesgo	7,61	Irlanda	0,49	0,06
Publicación de revistas científicas <sup>47</sup>	Innovación	809,00	Polonia	32.977,90	0,02
Solicitud de patentes internacionales en PCT <sup>48</sup>	Innovación	2,20	Irlanda	89,90	0,02
Cantidad de servidores seguros <sup>49</sup>	Infraestructura	1.574,81	Irlanda	69.791,61	0,02
Inversión en I+D <sup>50</sup>	Innovación	0,41	Irlanda	1,15	0,00
Exportaciones de Servicios en I+D <sup>51</sup>	Innovación	-	Irlanda	3.165,01	0,00

Fuente: elaboración propia

## 11 Análisis de la metodología contrastada

Los resultados de la metodología contrastada, observados en la Gráfica 21, aplicada al sector de SG en Uruguay, permitió identificar las capacidades, oportunidades de mejora y desafíos que tiene el país con base al resultado obtenido a través del indicador Distancia a la Frontera. A nivel general, Uruguay ha mostrado fortalezas en Costos, oportunidades de mejora en Infraestructura y desafíos en Entorno, Negocios, Riesgos, Talento y en particular en Innovación.

El área con mayores desafíos para Uruguay se encuentra en el pilar de **Innovación**, lo cual se ve reflejado en la inexistencia de registros de exportaciones de servicios vinculadas a I+D; la escasa inversión en el tema a nivel país; y la consiguiente baja solicitud de patentes en el PCT (Tratado de Cooperación en materia de Patentes); así como de publicaciones en revistas científicas y técnicas; y en el número de investigadores en la materia. Los indicadores dónde se tiene una mejor *performance*, se basan en el Índice Global de Innovación, así como en los de percepción respecto a la inversión privada en I+D y la colaboración a nivel de empresas y

<sup>46</sup> Fuente: Variación de precios al consumidor, % anual (Banco Mundial, 2018).

<sup>47</sup> Fuente: Refieren al número de artículos en publicaciones científicas y técnicas, datos de 2016 (Banco Mundial, 2019).

<sup>48</sup> Fuente: Número de solicitudes de patentes PCT por millón de habitantes en 2017 (World Economic Forum, 2018).

<sup>49</sup> Fuente: El indicador mide la cantidad de servidores seguros disponibles por cada millón de personas (Banco Mundial, 2019).

<sup>50</sup> Fuente: Porcentaje de inversión en I+D en función del PIB, datos de 2016 para hacer comparables los datos (Banco Mundial, 2019).

<sup>51</sup> Fuente: Exportaciones de Servicios de Investigación y Desarrollo (UNCTAD, 2019).

universidades en la materia. En este pilar, Irlanda lidera ampliamente, salvo por la cantidad de publicaciones científicas, donde Polonia tiene el mejor desempeño.

A nivel de **Infraestructura**, los mayores desafíos para Uruguay se relacionan con la cantidad de servidores seguros; y calidad de la energía eléctrica. Tiene oportunidades de mejora en ancho de banda; infraestructura de transporte; y nivel de suscripciones a Internet, si bien en este último caso tiene una mejor *performance* con relación a los anteriores por estar muy próxima con los referentes. Asimismo, obtuvo un mejor puntaje global en el número de suscripciones a fibra óptica.

En relación con el pilar **Entorno**, el país tiene desafíos en los niveles de IED, así como en los de calidad de vida si se comparan las ciudades capitales de los países estudiados. Las oportunidades de mejora están en el ambiente macroeconómico; facilidad para hacer negocios; y percepción de corrupción, de todas formas, en este último caso registra una posición muy próxima a los líderes.

En **Riesgos**, los desafíos más importantes son respecto a los niveles de inflación; seguido por los de piratería de *software*. Las oportunidades de mejora se encuentran en la Paridad de Poder de Compra; Protección de la Propiedad Intelectual; y seguridad pública.

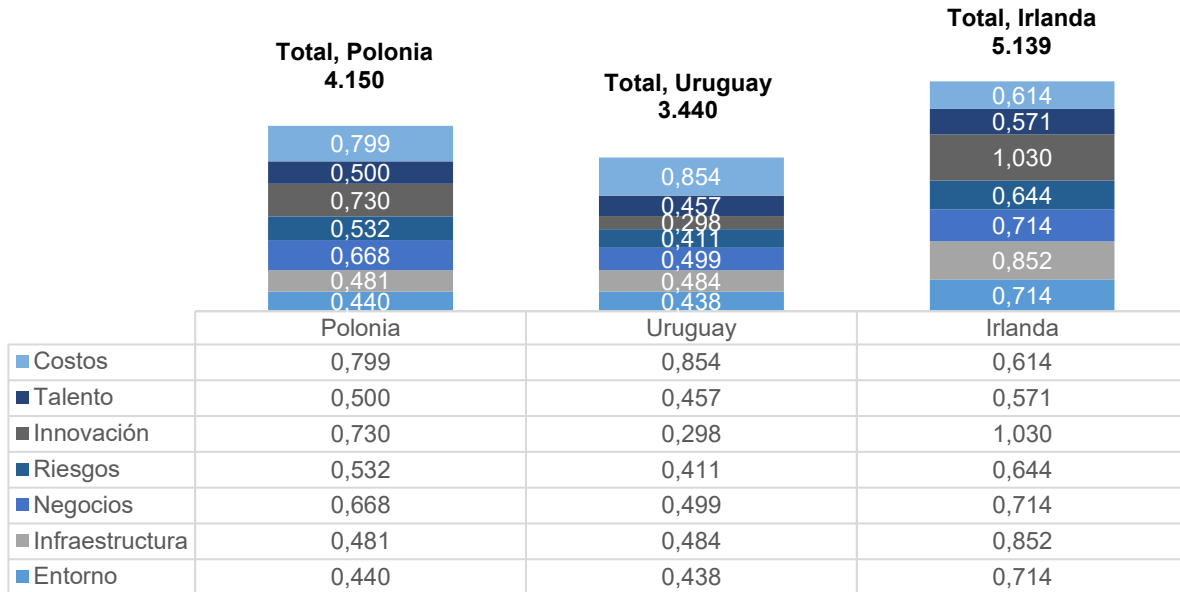
En el eje plataforma de **Negocios**, se observa que tiene oportunidades de mejora en el Número de Acuerdos de Doble Tributación; tasa de crecimiento del PBI; participación de los SG en el total de las exportaciones de servicios; así como en la posición del Global Services Location Index de ATKearney. Asimismo, tiene una mejor *performance* en el número de población económicamente activa, así como en el desempeño de las exportaciones de SG en los últimos 10 años.

**Talento** es el eje donde Uruguay se encuentra más próximo al líder en cada una de las variables consideradas, sus oportunidades de mejora se relacionan con la posición en el Global Talent Index; resultados de las pruebas PISA; el número de carreras afines, considerando la suma de tecnologías de la información y procesos de negocios; y nivel de inglés.

Es en el pilar de **Costos** donde tiene un mejor posicionamiento global, lo cual es resultado de la ventaja en salarios en tecnologías de la información y procesos de negocios. Las oportunidades de mejora están en la tasa impositiva sobre ganancias; costo de la banda ancha; impuestos laborales; y costos de arrendamiento de oficinas, la que de todas formas está muy próxima a los líderes. Es interesante ver que, en este pilar, Polonia tiene el segundo lugar, producto de los

costos de alquiler de oficinas, electricidad y banda ancha; y que Irlanda se destaca por su nivel de impuestos, tanto sobre ganancias como laborales.

**GRÁFICA 91 POSICIÓN GENERAL Y PARTICULAR POR PILAR**



Fuente: elaboración propia

Como consecuencia de los resultados presentados anteriormente, 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 base a ello, se confirma que **Irlanda** lideró en la mayoría de los factores críticos, resultando como la economía predominante en SG, salvo en Costos, aun así, tiene un posicionamiento de liderazgo en el nivel impositivo, tanto en porcentaje de ganancias empresariales como el aplicado al tema laboral.

**Polonia** se ubica en segundo lugar y también en la mayoría de los ejes analizados, salvo en infraestructura donde tuvo el tercer puesto, en particular por su menor desempeño relativo, incluso frente a Uruguay, respecto a suscripciones de fibra óptica; suscripciones a Internet; y ancho de banda. Los indicadores donde lideró fueron en el número de Acuerdos de Doble Tributación, y en la posición en el *Global Services Location Index* (Negocios); niveles de seguridad pública y paridad de poder de compra (Riesgos); número de publicaciones científicas (Innovación); y en costos de banda ancha, electricidad y alquileres de oficinas (Costos).

En el tercer puesto general se encuentra **Uruguay**, liderando en el pilar costos y segundo en temas de infraestructura. En base a lo cual, el país tiene **desafíos críticos** en la mayoría de los indicadores del área de Innovación; puntuales en Infraestructura respecto a la cantidad de servidores seguros y calidad de energía; en Riesgo el nivel de inflación; en Entorno el porcentaje de IED respecto al PBI; en plataforma de negocios, la tasa de crecimiento del PBI y el número de Acuerdos de Doble Tributación.

Asimismo, sus **ventajas** están en base al nivel de Costos por los niveles salariales; en Plataforma de Negocios, el nivel de crecimiento del sector de SG en los últimos diez años y el porcentaje de la población económicamente activa. En el pilar Infraestructura, lidera en cantidad de suscripciones a fibra óptica respecto a los tres países, de todas formas, tiene una posición desatada en Internet y ancho de banda, lo que lo posiciona como el segundo país en este factor. Por último, si bien es un área de oportunidades de mejoras, Talento, es donde más se aproxima a los líderes en cada uno de los indicadores analizados.

**TABLA 8 RANKING DE ECONOMÍAS ANALIZADAS**

	Entorno	Infraestructura	Negocios	Riesgos	Innovación	Talento	Costos	TOTAL
Polonia	2	3	2	2	2	2	2	2
Uruguay	3	2	3	3	3	3	1	3
Irlanda	1	1	1	1	1	1	3	1

Fuente: elaboración propia

## Conclusiones

---

En los últimos años la importancia del comercio internacional de servicios ha aumentado considerablemente, convirtiéndose en el sector con el crecimiento más rápido desde 1990, lo cual ha sido impulsado por la globalización, los avances tecnológicos, la defragmentación de la producción, las cadenas globales de valor, así como por lo que se conoce como *servicification* de la economía, entre otros. El sector servicios, se caracteriza por demandar grandes cantidades de mano de obra calificada, por tener menor discriminación de género, presentar mayor estabilidad y resiliencia frente a las fluctuaciones de la economía, así como mayor propensión exportadora en las Pymes.

En este contexto los SG (tecnologías de la información, procesos de negocios y servicios basados en el conocimiento) son los que más crecen y los que más oportunidades generan para los países en desarrollo, siendo algunos de los líderes globales más significativos India y Filipinas en Asia, Irlanda y Polonia en Europa, así como Costa Rica en Latinoamérica.

En la actualidad, dado el aumento en los precios relativos en los países emergentes, en particular en Asia por las mejoras en las regulaciones laborales; el *lobby* en los países desarrollados para evitar “enviar trabajo afuera”; así como por el aumento de los costos de coordinación producto de la automatización, el sector se encuentra en una fase de madurez. Como consecuencia de lo cual las empresas ya no hacen deslocalización necesariamente por costos o por “moda”, como sí lo hicieron en los ´90, sino que previamente hacen un análisis detallado de los beneficios que esto tiene para su competitividad y/o acceso a talento especializado. En este contexto, las personas también enfrentan un importante desafío, ya que los empleos que más crecen en la economía son los cognitivos no rutinarios, frente a una caída importante de los rutinarios en los últimos años, sean estos manuales y/o cognitivos (The Economist, 2018), por lo cual no basta con formarse, la apuesta tiene que ser por las actividades de conocimiento no rutinarias.

Es por esto que muchos países buscan impulsar procesos de “*upgrading*” para pasar de una oferta de actividades transaccionales a una con mayor valor agregado. La justificación de esto es porque las inversiones intangibles tienen sinergias unas con otras. Por lo tanto, si queremos aumentar la productividad es clave fomentar el trabajo interdisciplinario, con personas de diferentes profesiones y lugares. Estos intercambios tenderán a desarrollarse en locaciones con espacios públicos y oportunidades de interacción (Haskel, 2018), de hecho, en estos ámbitos se genera un círculo virtuoso ya que las locaciones con muchos trabajadores con educación universitaria y empleadores innovadores tienden a atraer más personas y empresas de estas



características. En base a esto, por cada trabajo en el sector de innovación, se crean cinco empleos adicionales en la misma ciudad: dos profesionales y tres no profesionales. Es por ello que, la mejor forma de generar empleo para los trabajadores menos educados es crear un ecosistema favorable a la innovación, crear y atraer compañías de alta tecnología que contraten a personas altamente capacitadas, la que tendrán un efecto multiplicador en el resto de los sectores (Moretti, 2013).

En base en lo anterior, para desarrollar el sector de SG es clave disponer de un ecosistema integral en el que coexistan factores habilitadores, de soporte y diferenciadores, donde los diferentes actores (gobierno, gremios, empresas y personas) tienen un rol a cumplir, tanto desde definir la política, generar información, abordar el mercado internacional de manera proactiva, hasta tener una mentalidad abierta para poder interactuar en un ambiente multicultural.

Aquellos mercados que se han aproximado a la creación de estos ecosistemas tienden a ser los más exitosos, tanto por el valor agregado que exportan y/ o por la significación del sector para sus economías.

En este contexto, a los efectos de analizar las posibilidades de Uruguay en el sector, se ha realizado un análisis de brechas, por medio de la puesta en práctica de una metodología contrastada, comparando los factores que forman parte del ecosistema, con dos de los referentes internacionales, Irlanda y Polonia.

En base a ello, se observa que **Irlanda** lideró en la mayoría de los factores críticos, resultando como la economía predominante en SG, salvo en Costos. Aun así, tiene el liderazgo a nivel impositivo, tanto en porcentaje de ganancias empresariales como el aplicado al tema laboral.

Como resultado de lo cual, pasó de ser un país agrícola a un exportador de equipos informáticos y en la actualidad es un proveedor de SG de alto valor agregado. Esta evolución ha sido resultado de su política de captación de Inversión Extranjera Directa, que viene de los años '50; su competitivo régimen fiscal; un entramado de agencias gubernamentales que apoya y que están articuladas; así como por sus planes para el desarrollo de una oferta educativa adaptada al sector, en especial a través de la promoción de la educación STEM, entre otras estrategias. Todo lo anterior, ha trascendido más allá de los gobiernos, por lo cual debe entenderse como una Política de Estado que ha dado sus frutos, posicionando al país como un líder en el sector, en particular en servicios intensivos en conocimiento.

**Polonia** se ubica en segundo lugar del *ranking* y también en la mayoría de los ejes analizados, salvo en infraestructura donde tuvo el tercer puesto, en particular por su menor desempeño relativo, incluso frente a Uruguay, respecto a suscripciones de fibra óptica e Internet y ancho de banda. Los indicadores donde lideró fueron en el número de Acuerdos de Doble Tributación, y en la posición en el *Global Services Location Index* (Negocios); niveles de seguridad pública y paridad de poder de compra (Riesgos); número de publicaciones científicas (Innovación); y en costos de banda ancha, electricidad y alquileres de oficinas (Costos).

Es por ello que es un mercado consolidado en particular en procesos de negocios. Aparece como una de las locaciones para deslocalizar servicios en los principales *rankings* internacionales y es uno de los primeros países en concentración de empleos en el sector, # 4 en procesos de negocios y # 5 en TI. Casi la mitad de las compañías que operan centros de negocios presentan una vocación global, concentrando sus recursos humanos en TI y servicios de contabilidad y finanzas, las que además están evolucionado a actividades más complejas, relacionadas con las áreas cognitivas, analítica y ciberseguridad, lo que demuestra un ascenso en la cadena de valor. Los factores más importantes que explican el desarrollo del sector son una combinación de razones de mercado, como la disponibilidad mano de obra calificada y destacada por su multilingüismo; el nivel de costos relativos; su ubicación estratégica; la existencia de una infraestructura moderna; la cooperación las empresas y academia; disponer de una amplia cantidad de locaciones; así como por la existencia de incentivos fiscales para el sector y la I+D.

En el tercer puesto general se encuentra **Uruguay**, sus ventajas están en base al pilar de Costos por los niveles salariales; en Plataforma de Negocios por el nivel de crecimiento del sector de SG en los últimos diez años y el porcentaje de la población económicamente activa. En el pilar Infraestructura, lidera en cantidad de suscripciones a fibra óptica respecto a los tres países, de todas formas, tiene una posición desatada en suscripciones de Internet y ancho de banda, lo que lo posiciona como el segundo país en este factor. Por último, si bien es un área de oportunidades de mejoras, Talento, es donde más se aproxima a los líderes en cada uno de los indicadores analizados.

Lo anterior es producto del marco regulatorio, exoneraciones fiscales, estabilidad, seguridad jurídica, infraestructura tecnológica, ubicación en los *rankings* internacionales, su posición *nearshore*, así como por tener una buena calidad en sus recursos humanos y proveedores con experiencia en el negocio, los que además están alineados para salir a promover el país en forma conjunta con la agencia de promoción de exportaciones y captación de inversiones, lo cual genera

una buena imagen a nivel internacional. UruguayXXI, como institución encargada de promover el sector a nivel internacional, ha puesto su prioridad en la captación de IED y tiene una valoración positiva a nivel nacional, además ha gestionado un programa financiado por el BID para impulsar los SG, producto de lo cual se disponen de herramientas concretas para apoyar el sector (*FinishingShools, Smart Talent y Fast Track* de visas).

En base a lo anterior, se puede considerar que Uruguay está relativamente bien posicionado, en un sector maduro y que tiene las condiciones para transformarse en una locación de referencia internacional.

Como resultados de la metodología contrastada, se puede observar que el país tiene desafíos críticos en la mayoría de los indicadores del área de Innovación; puntuales en Infraestructura respecto a la cantidad de servidores seguros y calidad de energía; en Riesgo el nivel de inflación; en Entorno la cantidad de IED; en plataforma de negocios, la tasa de crecimiento del PBI y el número de Acuerdos de Doble Tributación.

Asimismo, se observa la falta de una estrategia nacional integrada para desarrollar el sector; la existencia de una inadecuada regulación laboral; carencia de una política nacional en educación STEM+C; falta de información estadística, en particular por destino y modo de suministro; carencia de programas de financiamiento específicos para el sector; y en particular la inexistencia de instrumentos que apunten a la generación de emprendimientos *born global* y captación de IED en sectores disruptivos.

El sector de SG es importante y está creciendo, además es intensivo en el uso del factor trabajo, en particular calificado, por lo tanto, los responsables de la formulación de políticas deberían prestarle especial atención no solo como fuente de divisas, sino y en particular como generador de empleos calificados bien remunerados.

### **Sugerencias para la formulación de una estrategia para el sector**

Las recomendaciones para lograr un posicionamiento internacional relevante, esto es para pasar de “victimas” a “protagonistas” en el sector, es transformarse en una locación *boutique*, donde la automatización sea considerada como una oportunidad más que una amenaza, de manera de promover la deslocalización de SG de alto valor agregado, por medio del *upgrading* de las empresas ya instaladas en el país y la captación de IED en nichos específicos, así como el surgimiento de empresas *Born Global* en sectores con ventajas comparativas preexistentes

(cárnico, arroz, ganadería, entre otros) y aquellas que tengan por objetivo la transformación de servicios personales (solo pueden ser entregados de forma personal) en impersonales (pueden ser brindados por medios digitales, sin afectar su calidad), de manera que emprendimientos como “Pedido Ya”, que hoy día son un referente a nivel regional, sean uno de los motores de la estrategia país, lo cual se puede apreciar en la Tabla 9.

**TABLA 9 SEGMENTOS DE INTERÉS PARA PROMOCIONAR**

<b>Multinacionales</b>	<b>Locales</b>
Promover <i>upgrading</i> de actividades con foco en I+D+i en MNC ya instaladas.	Promover actividades con foco en I+D+i en <i>born global</i> en sectores con ventaja comparativa preexistente (soja, lana, cuero, vinos, entre otros).
Captación de empresas interesadas en deslocalizar, no basadas en costos, sino en calidad de talento en nichos específicos, tales como Contabilidad y Finanzas y Recursos Humanos.	Promover actividades de I+D+i para transformar servicios personales en impersonales.

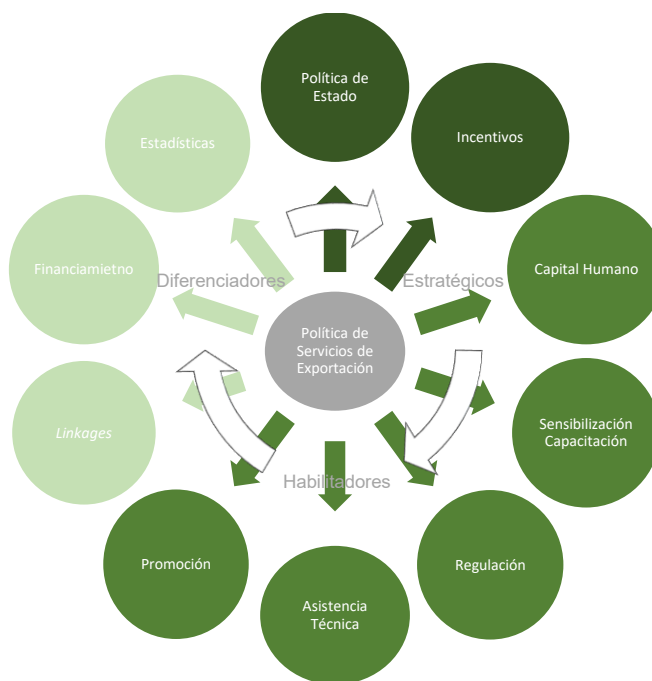
Fuente: elaboración propia

La clave de éxito de los países líderes para desarrollar el sector de SG se basa en la puesta en práctica de estrategias integrales y articuladas entre el sector público, privado y academia, con acciones en las que se interviene a nivel de gobierno, los gremios empresariales, las empresas y hasta los individuos. En este sentido, las sugerencias de intervención propuestas más abajo están alineadas con los *gaps* detectados en la metodología contrastada, así como a las buenas prácticas identificadas a nivel internacional y tienen como objetivo conformar un ecosistema óptimo para el impulso al sector.

Las propuestas sugeridas, que se pueden observar en la ilustración 9 y en detalle en la Tabla 10, pueden dividirse entre aquellas estratégicas y necesarias para sentar las bases de la orientación que se entiende necesario dar al sector, esto es desarrollar una Política de Estado que trascienda

los diferentes gobiernos; y generar un sistema de incentivos específicos para hacer foco en I+D+i, tanto para empresas locales como multinacionales. Las orientadas a promover los factores habilitadores, esto es disponer de suficiente talento adecuado para la demanda del sector, para lo cual es clave promover la disponibilidad de una oferta de recursos humanos en el largo plazo, por medio de la educación STEM+C; entre otras estrategias posibles; y por último las de largo plazo, relacionadas con las que van a permitir aportar un valor diferencial al país, esto es: generar vínculos entre las multinacionales y las empresas locales, acceso a financiamiento y disponibilidad de estadísticas adecuadas para el sector.

**TABLA 2 EJES DE LA POLÍTICA DE SERVICIOS**



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, es clave definir al sector de SG como una **Política de Estado**, por medio de la cual se establezcan las líneas de acción y mejore la coordinación pública – pública y pública – privada. Las estrategias de intervención sugeridas refieren a la creación de: una Comisión Interministerial para decidir la política; un Comité Público Privado de SG, para integrar a todos

los actores y proponer una hoja de ruta para el sector. Por último, se recomienda la conformación de mesas de trabajos o *clusters* entre las empresas de SG.

Segundo, diseñar un programa de **Incentivos** para estimular un salto en la cadena de valor de los SG. El objetivo es estimular la realización de actividades de I+D+i con foco en la internacionalización de SG, aplicado tanto a locales como multinacionales, instaladas dentro y fuera de Zonas Francas. Para ello, se recomienda: i) diseñar un paquete de incentivos económicos para desarrollar innovación aplicada en SG con foco en el mercado internacional. El monto de estos incentivos podrá variar en función de si son emprendedores, empresas locales y/o multinacionales, favoreciéndose aquellos que creen vínculos entre unos y otros; ii) generar un programa de asesoramiento para elaborar de un plan estratégico, brindar *coaching* y seguimiento hasta la comercialización de los resultados de la innovación de SG; iii) brindar asesoramiento en la identificación, protección y explotación de los activos intangibles generados por la innovación; iv) fomentar la investigación intersectorial, por medio del trabajo conjunto entre universidades, institutos de innovación y compañías locales e internacionales; v) desarrollar alianzas con redes de innovación en mercados internacionales; vi) generar inteligencia tecnológica, esto es la identificación de las áreas de mayor potencial para realizar investigación aplicada; vii) organizar eventos e instancias de *networking*, tanto a nivel local como internacional, entre investigadores, emprendedores y empresas de diferentes sectores de la economía, en particular con potenciales inversores del exterior; viii) realizar competencia de “*Start-Ups*” para promover la generación de emprendimientos *born global*; ix) apuntalar a las incubadoras y aceleradoras para dar apoyo en el proceso de generación y seguimiento de emprendimientos disruptivos; x) organizar eventos en *Silicon Valley* (Estados Unidos), así como promover la participación de emprendedores/*start-up* en eventos a nivel internacional.

Tercero, el **Capital Humano** es un factor crítico para el crecimiento y desarrollo del sector SG, su actualización y capacitación es una de las estrategias claves para generar nuevos emprendimientos, aumentar su competitividad a mediano y largo plazo y atraer IED al país. Dentro de las estrategias de intervención se sugiere: la conformación de un Consejo de Expertos en Capital Humano de manera de establecer una hoja de ruta para promover los ajustes necesarios en materia educativa; realización de un estudio sobre proyección de la demanda laboral en los próximos años en los sectores priorizados; realización de ajustes en la currícula desde la primaria hasta la universidad para la promoción de la educación en Ciencias, Tecnología, Matemática e Ingeniería, más Creatividad (STEM+C), incorporando codificación desde los primeros niveles de formación, poniendo énfasis en el tema de género, ya que es en las mujeres

donde, en general, se observa el mayor *gap*. Así también promover la inclusión del tema gestión y comercialización internacional en los programas de estudio de las carreras técnicas y universitarias relevantes para SG.

Cuarto, es clave la **Sensibilización**, para lo cual las propuestas van desde la difusión a lo largo del tiempo por parte de las autoridades sobre la importancia del sector; generación de casos de buenas prácticas; realización de charlas informativas a nivel nacional; crear sistema de indicadores y contenidos específicos del sector; hasta el uso de marketing digital. De la mano de la sensibilización viene la **Capacitación** en cómo exportar servicios, que es un factor crítico a la hora del crecimiento y desarrollo de las empresas locales.

Quinto, para mantener la competitividad del sector en los mercados internacionales es crítico adecuar la **Regulación** laboral para permitir trabajo por proyecto y “*work from home*”; mejorar la cobertura de los acuerdos de doble tributación, protección de inversiones, movilidad de personas, reconocimiento de títulos y cotizaciones previsionales con los países de mayor interés estratégico.

Séptimo, las empresas no siempre disponen de los recursos para poder conocer el mercado elegido, por lo que la **Asistencia Técnica** cumple un rol clave. En base a lo cual, se propone que especialistas brinden asistencia para el ingreso al mercado internacional por medio de informes sectoriales por país, oportunidades de negocios y formas de ingreso; y la realización de agendas de negocios en el exterior. Asimismo, se recomienda la puesta en práctica de un programa de mentorías y pasantías con empresarios, expertos y estudiantes de áreas vinculadas; y la creación de una ventanilla única para simplificar los procesos y acortar los tiempos de los inversores extranjeros, garantizando una aprobación en 90 días.

Octavo, las estrategias de **Promoción** deben incluir tanto las exportaciones, y en particular la atracción de inversiones en el sector con el propósito de salir al mercado internacional. Las acciones de intervención están centradas en que el exportador pueda tomar contacto con los potenciales clientes, así como contribuir al desarrollo de su credibilidad a nivel internacional; organizar eventos con proyección internacional; así como elaborar marcas sectoriales, con parámetros de calidad en base a la herramienta de marcas colectivas; entre otros posibles.

Sexto, promover la generación de **Linkages** entre las MNC y las *born global* de manera de generar *spillovers* para incrementar la productividad y eficiencia de los proveedores locales, a través de la transferencia de conocimiento, capacidades y tecnología, así como la diversificación de mercado. Las acciones de intervención sugeridas suponen generar un programa específico para identificar y motivar a las MNC a participar, ver cuáles son las necesidades particulares, y

hacer el vínculo con las empresas locales, tanto de manera directa como por medio de ruedas de negocios o instancias de *networking*. La idea es presentar aquellas empresas nacionales que cumplan con los parámetros establecidos, así como colaborar con las que no tienen esos estándares para que los alcancen por medio de capacitación, mejora de procesos y certificaciones.

Noveno, dada las características de las empresas exportadoras de servicios, por la falta de garantías reales, el **Financiamiento** es uno de los desafíos más importantes, por lo cual se propone la realización de eventos o rondas de inversiones y plataformas que permitan vincular oferta y demanda de capital, en particular en sectores disruptivos y con proyección internacional; la creación de un mecanismo de garantías y líneas de crédito específicas para SG; alentar el establecimiento y creación de fondos de inversión privados y el mercado de capitales; así como impulsar una normativa que permita a los bancos aceptar garantías intangibles.

Décimo, el comercio internacional de servicios está experimentando una fuerte expansión en los últimos años la cual no ha ido acompañada de información precisa y oportuna que permita cuantificar el fenómeno de forma fidedigna y facilitar la toma de decisiones político-económicas, tanto a las autoridades públicas como al sector privado. Por ello se considera vital mejorar las **Estadísticas**, para lo cual se recomienda crear una cuenta satélite de manera de tener información desglosada, por destino/ origen, y modo de suministro en SG.

Para poner en práctica estas sugerencias será necesario en primer lugar, cuantificar las actividades propuestas mediante la realización de un presupuesto detallado. En segundo lugar, se recomienda hacer un estudio de impacto en relación al PBI, nivel de exportaciones y empleo. Luego de lo cual se deberá identificar las formas de financiamiento necesarias para llevar adelante las actividades propuestas, siendo la más próxima el BID por medio de un segundo programa para de SG, en este caso con foco en I+D+i. La medición de resultados debería ser en función de los siguientes indicadores: PBI, exportaciones y empleo.

## Supuestos y riesgos

Se asume que el país mantiene los niveles de estabilidad económica, y se logra un fuerte compromiso institucional desde las principales autoridades respecto al sector. Para el desarrollo de SG es clave el capital humano, por lo cual se descuenta la puesta en práctica de programas de largo plazo, comenzando en los niveles más tempranos de formación para fomentar la



educación STEM + C. Las empresas asumen a la I+D+i como objetivo prioritario y los gremios empresariales, así como la academia, participan y están alineados en la definición estratégica del sector. Se dispone de fondos suficientes para poner en práctica las líneas de intervención sugeridas, para lo cual se podrán utilizar herramientas de multilaterales ya usados en el país.

Las oportunidades que presenta el sector de SG son muchas y muy variadas, de todas formas, el camino no está libre de espinas, ya que la automatización hace más evidentes los costos de coordinación en los procesos de *offshoring*, por lo cual los países más desarrollados tenderán a ser más autosuficientes. En la actualidad también se evidencian políticas proteccionistas en los países líderes de la demanda. Asimismo, si bien han bajado los costos de las TICs, permitiendo un gran desarrollo del sector, lo cierto es que también persisten desafíos como el costo de mover personas, por lo que el mundo no parece ser tan plano como se suele decir, de hecho la geografía aún es relevante, en particular en los procesos de mayor valor agregado, por la necesidad de tener contacto directo a nivel de los recursos humanos, así como por el hecho que las actividades de innovación tienden a quedar en los países desarrollados (Moretti, 2013), por lo que la “muerte” de las distancias parece haber sido tan solo pospuesta (Haskel, 2018). Además, los países líderes llevan años aplicando políticas activas para promover el sector, por lo cual participar en un mercado de actividades de alto valor agregado, es un desafío importante, que deberá ser asumido si se quiere atender la brecha entre desarrollados y en desarrollo.

**TABLA 10 SUGERENCIAS DE ESTRATÉGICAS DE INTERVENCIÓN**

<b>Estrategia</b>	<b>Iniciativa</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Plazo para realización<sup>52</sup></b>	<b>Participantes</b>
<b>1. Política de Estado</b>	Crear de una Comisión Interministerial en temas de inserción internacional en SG	Generar un ámbito de alto nivel para coordinar y definir la Política de Estado en pro del crecimiento de las exportaciones y la atracción de IED en SG de alto valor agregado	Corto Plazo	MEF, MRREE, UruguayXXI, ANII, TransformaUruguay
	Generar un Comité Público Privado de SG	Coordinar el diseño de la Política de Estado para el crecimiento de las exportaciones y la atracción de IED en SG de alto valor agregado, y hacer una hoja de ruta para el sector. así como dar seguimiento.	Corto Plazo	UruguayXXI, sector privado y academia
	Fomentar la realización de mesas de trabajos o <i>clusters</i> entre empresas	Generar sinergias entre empresas de SG y vinculación con otros sectores con ventaja comparativa preexistente, para crear una oferta con mayor valor	Corto Plazo	UruguayXXI y sector privado (gremios de los sectores priorizados)
<b>2. Incentivos</b>	Diseñar incentivos específicos para desarrollar SG con alto valor agregado	Diferenciar si son emprendedores, empresas locales y/ o multinacionales, favoreciéndose aquellos que generen vínculos entre unos y otros	Corto Plazo	MEF, MRREE, UruguayXXI, ANII, TransformaUruguay
	Asesorar a empresas de SG en temas de I+D+i	Elaborar plan estratégico, hacer <i>coaching</i> y seguimiento hasta la comercialización de la innovación	Corto Plazo	UruguayXXI, ANII
	Promover la generación y explotación de activos intangibles	Identificar, proteger y comercializar los activos intangibles generados por la innovación en SG	Corto Plazo	UruguayXXI, ANII, universidades y sector privado
	Fomentar la investigación intersectorial	Desarrollar trabajo conjunto entre universidades, institutos de innovación y compañías locales e internacionales	Corto Plazo	UruguayXXI, ANII, universidades y sector privado
	Desarrollar alianzas con redes de innovación internacionales	Generar oportunidades de relacionamiento con otros investigadores/ empresas/ instituciones para mejorar la innovación y acceder a financiamiento	Corto Plazo	MRREE, UruguayXXI, ANII, universidades y sector privado
	Generar inteligencia tecnológica	Identificar las áreas de mayor potencial para realizar investigación aplicada en SG	Corto Plazo	UruguayXXI, ANII, universidades y sector privado
	Organizar eventos a nivel nacional	Fomentar <i>networking</i> entre investigadores, emprendedores	Corto Plazo	UruguayXXI, ANII, universidades y sector privado

<sup>52</sup> Corto Plazo, 1 año. Mediano Plazo, 2 a 3 años. Largo plazo, más de 3 años.

y empresas de diferentes sectores

	Realizar competencia de “ <i>Start-Ups</i> ”	Promover la generación de emprendimientos <i>born global</i>	Corto Plazo	UruguayXXI, universidades y sector privado	ANII,
	Apuntalar incubadoras y aceleradoras	Apoyar en el proceso de generación y seguimiento de emprendimientos disruptivos <i>born global</i>	Corto Plazo	UruguayXXI, universidades y sector privado	ANII,
	Organizar actividades en Silicon Valley, y participar en eventos a nivel internacional de <i>start-ups</i>	Promover y vincular los emprendimientos locales con otros a nivel internacional, fomentando la generación de sinergias y capitalización	Corto Plazo	MRREE, UruguayXXI, ANII, universidades y sector privado	
<b>3. Capital Humano</b>	Conformar un Consejo de Expertos en Capital Humano de SG	Lograr un alto nivel de especialización en SG, garantizar recursos humanos altamente calificados en el mediano y largo plazo. Promover ajustes en la oferta educativa	Corto Plazo	MEC, UruguayXXI, universidades y sector privado	
	Hacer estudio sobre proyección de demanda laboral	Analizar las competencias que los RRHH necesitarán en el futuro en SG	Corto Plazo	UruguayXXI	
	Ajustar los programas desde la primaria hasta universidad	Promover la educación (STEM+C), incorporando codificación desde los primeros niveles, poniendo énfasis en el tema de género. Incluir gestión y comercialización internacional en los programas de estudio de las carreras técnicas y universitarias relevantes para SG.	Mediano Plazo	MEC, UruguayXXI, universidades	
	Difundir a lo largo del tiempo, por parte de las máximas autoridades (Presidencia y ministros) respecto a la importancia del sector	Sensibilizar a los actores institucionales, privados y sociedad en general, sobre la importancia del sector servicios en la economía y empleo	Corto Plazo	Presidencia (al menos una vez), sostenibilidad a lo largo del tiempo por MEF y UruguayXXI	
<b>4. Sensibilización y capacitación</b>	Generar casos de buenas prácticas (texto y videos)	Estimular a que más emprendedores vean en la exportación con valor agregado una oportunidad	Corto Plazo	UruguayXXI	
	Realizar charlas Informativas	Sensibilizar sobre las posibilidades de la exportación, impactos y oportunidades	Corto Plazo	UruguayXXI	
	Capacitar en Cómo Exportar Servicios	Brindar al sector público, empresas y emprendedores con potencial de exportación las herramientas para ingresar al mercado internacional con éxito	Corto Plazo	UruguayXXI	
	Generar un sistema de indicadores de SG	Analizar el desempeño del sector para su difusión	Corto Plazo	UruguayXXI	
	Generar contenidos específicos	Promocionar la generación de publicaciones <i>online</i> , a través de web y <i>newsletter</i> sobre contenidos específicos y de actualidad sobre SG,	Corto Plazo	UruguayXXI	

		aportados por los propios actores		
	Usar Marketing Digital	Difundir información del sector, casos de buenas prácticas, herramientas disponibles, entre otros	Mediano Plazo	UruguayXXI
<b>5. Regulación</b>	Mejorar la cobertura de los Acuerdos de Doble Tributación, Protección de Inversiones, Reconocimiento de Títulos y Cotizaciones Previsionales	Facilitar y mejorar el acceso real a mercados para las empresas	Mediano Plazo	MEF, MRREE, UruguayXXI
	Ajustar la regulación del mercado laboral	Permitir trabajo por proyectos y desde la casa	Mediano Plazo	MEF, Ministerio de Trabajo, UruguayXXI
<b>6. Asistencia Técnica</b>	Brindar asistencia para el ingreso al mercado internacional	Hacer estudios de mercados, perfiles por país y sector. Brindar información para el ingreso a un nuevo mercado o profundizar la corriente exportadora. Identificar oportunidades de negocios	Corto Plazo	UruguayXXI, MRREE
	Poner en práctica programa de mentorías y pasantías universitarias	Apoyo de un mentor a la empresa para reducir la curva de aprendizaje en el proceso de internacionalización	Mediano Plazo	UruguayXXI, universidades, sector privado
	Hacer ventanilla única para inversores	Simplificar trámites y lograr compromiso de resolución en tres meses	Mediano Plazo	UruguayXXI, MEF
<b>7. Promoción</b>	Desarrollar contacto con prensa y consultoras internacionales	Invitar con consultoras y prensa especializada para que conozcan la nueva oferta del país	Corto Plazo	UruguayXXI
	Realizar eventos de atracción	Generar eventos de alto perfil dedicado a promover la IED	Mediano Plazo	UruguayXXI
	Posicionar de marca sectorial	Generar mecanismo de marca colectiva para dar garantías de calidad a su uso	Mediano Plazo	UruguayXXI
<b>8. Linkages</b>	Crear programa de relacionamiento entre MNC y empresas locales	Generar <i>spillovers</i> para incrementar la productividad y eficiencia de los proveedores locales, a través de la transferencia de conocimiento, capacidades y tecnología, así como la diversificación de mercado	Mediano Plazo	UruguayXXI
<b>9. Financiamiento</b>	Realizar rondas de inversión	Fomentar la capitalización de emprendimientos disruptivos y con proyección internacional	Mediano Plazo	UruguayXXI, ANII
	Crear plataforma de <i>crowdfunding</i>	Aumentar las posibilidades de acceso a financiación a emprendimientos de alto valor agregado	Mediano Plazo	UruguayXXI, ANII
	Generar fondo de garantía y línea de crédito para SG	Disponer de garantías para apalancar empresas exportadoras de SG	Largo Plazo	UruguayXXI, ANII
	Fomentar la generación de <i>Business angels, venture capital</i> y Mercado de capitales para SG	Fomentar la creación de instrumentos alternativos de financiamiento	Largo Plazo	UruguayXXI, ANII

<b>10. Estadísticas</b>	Mejorar el sistema de estadísticas	Realizar cuenta satélite considerando modos, origen y destino en SG	Mediano Plazo	UruguayXXI, MEF, BCU, gremios empresariales
-------------------------	------------------------------------	---	---------------	---

Fuente: elaboración propia

## Bibliografía

---

- A.T. Kearney. (2018). *2018 A.T. Kearney Global Services Location Index*. Chicago: A.T. Kearney.
- ABSL. (2018). *Business Services Sector in Poland 2018*. Warsaw: ABSL.
- ABSL. (2019). *Business Service Sector in Poland*.
- ABSL. (2019). *Business Services Sector in Poland 2019*. Warsaw: ABSL.
- Adastra. (2017). *Bestshoring*. Adastra.
- Affonso, H. J. (2015). Centro De Servicios Comtilhados en modelo próprio ou tercerizado: um estudio comparativo multicasos. *Alcance*, 197-211.
- Agency, P. I. (18 de abril de 2019). [www.paih.gov.pl](http://www.paih.gov.pl). Obtenido de [www.paih.gov.pl](http://www.paih.gov.pl)
- ALES. (2012). *Programa de sistema regional de información y armonización metodológica para el sector servicios de Latinoamérica*. Montevideo: ALES.
- ALES. (2017). *Perspectivas de Empleo en el Sector TIC:Uruguay 2017 – 2021*. Montevideo: ALES.
- Ameri Research Inc. (2017). *Healthcare Payer Services Market Outlook To 2024*. Tampa, Florida: Ameri Research Inc.
- Amiti, M. a.-J. (2004). Fear of Service Outsourcing: Is it Justified? . *Panel Meeting of Economic Policy* (págs. 1-60). Amsterdam: IMF.
- Anlló, A. e. (2015). *Aprendiendo con el agro argentino. De la ventaja comparativa a la ventaja competitiva*. Washington DC: BID.
- Antimiani, A. a. (2017). *Liberalizing global trade in mode 5 services: how much is it worth?* Bruselas: DG TRADE, European Commission.
- ATKearney. (2019). *The 2019 A.T. Kearney Global Services Location Index*.
- Autor, D. a. (2018). *Is Automation Labor Share–Displacing? Productivity Growth, Employment, and the Labor Share*. Massachusetts Institute of Technology. Obtenido de <https://economics.mit.edu/files/15420>
- Autor, David. (2016). Re-educating Rita. Artificial intelligence will have implications for policymakers in education, welfare and geopolitics . *The Economist*, Jun 25th .
- Baldwin. (2016). *The Great Convergence*.
- Baldwin, R. (2016). *The Great Convergence*. Londres: The Belknap Press of Harvard University Press.

Banco Mundial. (15 de Diciembre de 2018). *Comercio de Servicios (% del PIB)*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/BG.GSR.NFSV.GD.ZS>

Banco Mundial. (2018). *Crecimiento del PIB (% anual)*. Washington D.C.: Banco Mundial.

Banco Mundial. (2018). *Factor de conversión de PPA, PIB (UMN por \$ a precios internacionales)*. Washington D.C.: Banco Mundial.

Banco Mundial. (2018). *Inflación, precios al consumidor (% anual)*. Washington D.C.: Banco Mundial.

Banco Mundial. (2018). *Tasa de población activa, total (% de la población total mayor de 15 años)*. Washington D.C.: Banco Mundial.

Banco Mundial. (2019). *Comercio de Servicios (% del PIB)*. Washington D.C.: Banco Mundial.

Banco Mundial. (2019). *Doing Business*. Obtenido de <http://www.doingbusiness.org/>

Banco Mundial. (23 de Enero de 2019). *Empleos en Agricultura, Comercio y Servicios (% del total de empleos)*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/>

Banco Mundial. (2019). *Empleos en servicios (% del total de empleos)*. Washington D.C.: Banco Mundial.

Banco Mundial. (2019). *Exportaciones de productos de alta tecnología (% de las exportaciones de productos manufacturados)*. Washington D.C.: Banco Mundial.

Banco Mundial. (2019). *Índice de facilidad para hacer negocios*. Washington D.C.: Banco Mundial.

Banco Mundial. (2019). *Investigadores dedicados a investigación y desarrollo (por cada millón de personas)*. Washington D.C.: Banco Mundial.

Banco Mundial. (2019). *PIB (US\$ a precios actuales)*. Washington D.C.: Banco Mundial.

Banco Mundial. (2019). *Servidores de Internet seguros (por cada millón de personas)*. Washington D.C.: Banco Mundial.

Barry, F. e. (2012). *Offshoring, Inward Investment and Export Performance in Ireland* .

Baumol, W. (2012). *The Cost Disease*. Yale University Press: New Haven y Londres.

Blinder, A. (2006). *Offshoring: The Next Industrial Revolution?* [www.foreignaffairs.com](http://www.foreignaffairs.com).

Bohn, T. e. (2018). The role of services in globalisation. *The World Economy*, 2732–2749.

Brightwater. (2019). *Salary survey Ireland 2019*. Brightwater.

BSA. (2018). *BSA Global Software Survey 2018*. Washington D.C.: BSA.

Carlsson, E. a. (2004). Management control in Shared Service Centers . *Linköping University*, 1-100.

- Catalyst Investors. (2015). *BPO Research Report 2015*. New York: Catalyst Investors.
- Cecil, B. (1 de 10 de 2012). *www.ssonetwork.com*. Obtenido de <https://www.ssonetwork.com/business-process-outsourcing/articles/the-world-s-next-top-model#.UVIKbVc6qkQ>.
- Centro de Comercio Internacional. (25 de Marzo de 2019). *Trade Map*. Obtenido de Servicios: <https://www.trademap.org/Index.aspx>
- CEOWorld. (2018). *Best Business School in the World 2018*. New York: CEOWorld Magazine.
- CEPAL. (2017). *Perspectivas del Comercio Internacional de América Latina y el Caribe*. Santiago: Naciones Unidas.
- CEPAL. (2018). *La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL.
- CEPAL. (2019). *La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Chae, B. (2014). A complexity theory approach to IT-Enabled Services (IESs) and service innovation: Business analytics as an illustration of IES. *Decision Support Systems*, 1-14.
- CIO. (6 de Junio de 2014). *CIO*. Obtenido de CIO: <http://www.cio.com/article/2375674/offshoring/captive-offshore-centers-remain-cost-competitive-with-outsourcing.html>
- Ciston PR Newswire. (2017). *BPO Services Global Industry Market value expected to \$163,764.0m by the end of 2021*. Chicago: Ciston PR Newswire. Recuperado el 27 de Enero de 2018, de <https://www.prnewswire.com/news-releases/bpo-services-global-industry-market-value-expected-to--1637640m-by-the-end-of-2021-300457734.html>
- Coldwell Banker Commercial. (2017). *Informe del mercado de Oficinas. Montevideo, Uruguay 2017*. Montevideo: CBC.
- Comisión Europea. (27 de Marzo de 2019). *Fondos Estructurales y de Inversión Europeos*. Obtenido de [https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/funding-opportunities/funding-programmes/overview-funding-programmes/european-structural-and-investment-funds\\_es](https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/funding-opportunities/funding-programmes/overview-funding-programmes/european-structural-and-investment-funds_es)
- Comisión Europea. (2 de Abril de 2019). *State aid: Commission approves 2014-2020 regional aid map for Poland*. Obtenido de [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-14-180\\_pl.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-180_pl.htm)
- CompTIA. (2018). *IT Industry Outlook 2018*. Washington D.C.: CompTIA. Recuperado el 26 de Enero de 2019, de <https://www.comptia.org/resources/it-industry-trends-analysis>
- Cornell University, INSEAD and WIPO. (2019). *Global Innovation Index 2019*.
- Cronin, G. (2013). Global Business Services. *Accountancy Ireland*, 18-20.



- Cushman & Wakefield. (2018). *Office Market Snapshot*. Warsaw: Cushman & Wakefield.
- De Stefano, V. (2016). The Rise of the Just-in-Time Workforce: On-Demand Work, Crowdwork, and Labor Protection in the Gig-Economy. *COMP. LABOR LAW & POL'Y JOURNAL* , 471-504.
- Deloitte. (2018). *The services powerhouse: Increasingly vital to world economic growth*. London: Deloitte.
- Deloitte. (2011). *Shared Services Handbook*. Londres: Deloitte MCS Limited.
- Deloitte. (2011). *Shared Services Handbook. Hit the road: a practical guide to implementing shared services*. London: Deloitte.
- Deloitte. (2012). *¿Qué son los Servicios Compartidos?* . Ciudad de México: Deloitte.
- Deloitte. (2015). *Shared Services Centers in Latin America*. Deloitte.
- Deloitte. (2016). *Deloitte's 2016 Global Outsourcing Survey*. Deloitte.
- Deloitte. (2018). *The services powerhouse: Increasingly vital to world economic growth*. London: Deloitte.
- Department of Education and Skills. (2018). *Technology Skills 2022 Ireland's Third ICT Skills Action Plan*. Department of Education and Skills.
- DLA Piper Data Protection. (2 de Febrero de 2019). *Data protection laws of the world*. Obtenido de Poland: <https://www.dlapiperdataprotection.com/index.html?t=law&c=PL>
- Drake-Brockman, J. (2018). *Global Value Chain*. WEF.
- Drake-Brockman, J. a. (2012). *Implications for 21st Century Trade and Development of the Emergence of Services Value Chains*. Ginebra: Paper prepared for IADB and ICTSD E-15 experts dialogue on GVCs. Geneva, Switzerland: ICTSD.
- Economist, T. (19 de enero 2013). *Here, there and everywhere*. Londres: The Economist.
- EF. (2018). *EF English Proficiency Index 2018*. New York: EF.
- Elms, D., & Low, P. (2013). *Global value chains in a changing world*. Geneve: WTO.
- Enterprise Ireland. (2019). *Enterprise Ireland*. Obtenido de <https://www.enterprise-ireland.com/en/Start-a-Business-in-Ireland/Startups-from-Outside-Ireland/Why-Locate-in-Ireland/>
- Escaith, H. (2009). Measuring trade in value added in the new industrial economy: statistical implications. *Munich Personal RePEc Archive*, Paper No. 14454, posted 4. April 2009 18:08 UTC.
- Everest Group. (2016). *Global In-House Center (GIC) Landscape Annual Report 2016 - A Million FTE Strong and Growing!* Everest Group.

- Everest Group. (2017). *Global In-house Center (GIC) Landscape Annual Report 2017 – Will President Trump’s Job Protection Initiatives be a Wake Up Call for the GIC Model?* Dallas: Everest Group.
- Everest Group. (2018). *Global In-house Center (GIG) Landscape Annual Report 2018*. Dallas: Everest Group.
- Everest Group. (2018). *Global Locations Annual Report 2018: Service Delivery Portfolios in a Disrupted World*. Dallas: Everest Group.
- Everest Group. (2018). *Market Vista: 2017 Year in Review and Outlook for 2018*. Dallas: Everest Group.
- Everest Group. (2018). *Market Vista: 2017 Year In Review and Outlook for 2018*. Dallas: Everest Group.
- Export Promotion Portal. (24 de 4 de 2019). *www.trade.gov.pl*. Obtenido de Export Promotion Portal: <https://www.trade.gov.pl/en/poland/resources-and-business-sector/240692,business-services-clusters-in-poland.html>
- EY. (2016). *3 Encuesta Latinoamericana de Centros Compartidos*. Bogotá: EY & PROCOLOMBIA.
- EY. (4 de Febrero de 2019). *Beneficios fiscales para los centros de servicios compartidos*. Obtenido de <https://www.ey.com/uy/es/newsroom/news-releases/news-ey-beneficios-fiscales-para-los-centros-de-servicios-compartidos>
- EY, et al. (2018). *POLISH INVESTMENT ZONE*. EY, PAIH y Colliers.
- Finance Walk. (28 de Enero de 2019). *What Are the Differences between Captive and Third-Party Financial KPO?* Obtenido de <https://www.financewalk.com/differences-captive-third-party-financial-kpo/>
- Fora. (Setiembre de 8 de 2017). *Fora*. Obtenido de <https://fora.ie/dublin-office-rent-average-price-3587801-Sep2017/>
- Friedman, T. (2005). *The World is Flat*. Londres: Allen Lane.
- Frost, T. (2002). Centers of excellence in multinational corporations . *Strategic Management Journal*, 997-1018.
- Gaffney, D. (2015). The evolution of shared services. *Accountancy Ireland*, 38-39.
- García-Lomas, O. L. (2006). *Cómo Negociar con Éxito en 50 Países*. Madrid: S.L. GLOBAL MARKETING STRATEGIES.
- Gari, G. (2008). *The Liberatisation of Trade in Services in MERCOSUR*. Londres: Cameron May.
- Gari, G. (2009). *The Liberalisation of Trade in Services in MERCOSUR*.

- Gartner & A.T. Kearney. (2015). *Crecimiento del mercado mundial de servicios Outsourcing, 2007-2020*. Lima: Perú Service Summit 2015. Obtenido de [http://www.cepal.org/sites/default/files/presentacion\\_jose\\_duran\\_cepal.pdf](http://www.cepal.org/sites/default/files/presentacion_jose_duran_cepal.pdf)
- Gartner. (2017). *Global Delivery Model*. Gartner.
- Gartner. (2018). *Gartner Worldwide IT Spending Forecast*. Stamford, Connecticut: Gartner. Recuperado el 26 de Enero de 2019, de <https://www.gartner.com/technology/research/it-spending-forecast/>
- Gartner. (2018). *Market Share: IT Services, 2017*. Stamford, Connecticut: Gartner.
- Gereffi, G. e. (2010). *The Offshore Services Global Value Chain*.
- Gereffi, G. e. (2011). *The Offshore Services Global Value Chain*. Carolina del Norte: Duke University Center on Globalization, Governance and Competitiveness (Duke CGGC).
- Ghemawat, P. (2011). *World 3.0*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Gonzalez, F. e. (2012). Globalisation of services and jobs. En D. Lippoldt, *Policy Priorities for International Trade and Jobs* (págs. 175-192). Paris: OCDE.
- Goold, M. e. (2001). Redesigning the Corporate Centre. *European Management Journal*, 83-91.
- Government of the United Kingdom. (27 de Marzo de 2019). *Department of International Trade*. Obtenido de 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>
- Grand View Research. (2017). *Knowledge Process Outsourcing (KPO) Market Analysis By Service, By Application (BFSI, Healthcare, IT & Telecom, Manufacturing, Pharmaceutical, Retail), By Region, And Segment Forecasts, 2018 - 2025*. San Francisco: Grand View Research.
- Grand View Research. (2018). *Business Process Outsourcing (BPO) Market Analysis Report By Service (Customer Services, Finance & Accounting, Human Resources), By Region, By End Use, And Segment Forecasts, 2018 - 2025*. San Francisco: Grand View Research.
- Grossman, G. M.-H. (2008). Trading Tasks: A Simple Theory of Offshoring. *American Economic Review*, 1978-1997 .
- Haskel, J. a. (2018). *Capitalism without capital*. Oxford: Princeton University Press.
- Hays. (2018). *Hays Ireland Salary & Recruiting Trends 2018*. Hays.
- Hays Czech Republic. (2018). *The Hays Salary Guide Labour Market in 2018*. Prague: Hays Czech Republic.

- Hebert, I., & Seal, W. (2011). Shared services as a new organisational form: Some implications for management accounting. *The British Accounting Review*, 83-97.
- HfS. (2017). *HfS Business Process Outsourcing Market Primer*. Cambridge: HfS.
- Higgison, S. (2011). *Sectors Shared Services: How to choose a shared service location*. Londres: Foreign Direct Investment.
- Hill, P. (1977). On goods and services. *University of East Anglia, England*, 315-338.
- Hogan, S., & Volini, E. (2011). Next-generation service delivery model. *Globalization Today Magazine*, 26-31.
- ICS. (2018). *Irish IT Profile 2018*. Obtenido de [https://www.ics.ie/news/Irish\\_IT\\_Profile\\_2018](https://www.ics.ie/news/Irish_IT_Profile_2018)
- IDA . (2016). *Taxation in Ireland*. IDA.
- IDA. (2017). *A winning proposition for global business services*. IDA.
- IDA. (2017). *A winning proposition for research, development, and innovation*. IDA.
- IDA. (2017). *Ireland a winning proposition for global business services*. IDA.
- IDA. (2019). *GBS Skills Career Pathway*.
- IDA. (27 de 5 de 2019). *IDA*. Obtenido de <https://www.idaireland.com/doing-business-here/industry-sectors/ict>
- IDA Ireland. (2017). *Global Business Services National Strategy Vision 2017 & beyond*. IDA.
- IDA Ireland. (2018). *Facts about Ireland*. IDA.
- IES, A. c.-e. (2014). Bongsug, Chae. *Decision Support Systems*, 1-14.
- Insead. (2019). *The Global Competitiveness Index 2019: Entrepreneurial Talent and Global Competitiveness*. Fontainebleau: Insead.
- International Telecommunications Union. (2018). *ICT Prices 2018*. Geneve: ITU.
- IT Knowledge Portal. (2017). *IT Enabled Services*. IT Knowledge Portal.
- Janssen, M. (2006). Motives for establishing shared service centers in public administrations. *International Journal of Information Management*, 102-115.
- Janssen, M. a. (2004). Issues in Relationship Management for Obtaining the Benefits of a Shared Service Center. *Proceedings of the 6th International Conference on Electronic Commerce*. Delft, The Netherlands: Researchgate.net.

- Jensen, B. (2013). *Overlooked Opportunity: Tradable Business Services, Developing Asia, and Growth. Asian Development Bank Economics Working Paper Series.*
- Jensen, J. B. (2009). *Globalization and Business Services: A Growth Opportunity?* Washington: Georgetown Center for Business and Public Policy.
- Jensen, J. B. (2013). *Overlooked Opportunity: Tradable Business Services.* Filipinas: Asian Development Bank.
- Joha, J. M. (2006). Motives for establishing shared service in public administrations. *International Journal of Information Management*, 102-115.
- José Affonso, H. e. (2014). CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS EM MODELO PRÓPRIO OU TERCEIRIZADO: UM ESTUDO COMPARATIVO MULTICASOS. *Alcance*, 197-211.
- Joshi, S. (2014). State of Knowledge-Intensive Business Services (KIBS) in India. *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*, 271-281 .
- Joshi, S. (2014). State of Knowledge-Intensive Business Services (KIBS) in India. *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development* , 271-281.
- Kaczor, S. a. (2013). It is all about Services-Fundamentals, Drivers, and Business Models. *Journal of Service Science Research*, 125-154.
- Kedziora, D. e. (2018). EMPLOYEE DEVELOPMENT AND LEADERSHIP PERCEPTION. *Foundations of Management*, 225-236.
- Kennedy, R. (2009). *The service shift*. New Jersey: FT Press.
- Kennedy, R. (2009). *The Service Shift*. FT Press.
- Klimek, A. (2018). Agglomeration Economies and Foreign Direct Investment in Advanced Business Services in Poland. *International Journal of Management and Economics* , 69-79.
- Knol, A. e. (2014). A taxonomy of management challenges for developing shared services arrangements. *European Management Journal*, 91-103.
- Knowledge Transfer Ireland. (2019). Obtenido de [https://www.knowledgetransferireland.com/Research\\_in\\_Ireland/Find-RD-I-Funding/](https://www.knowledgetransferireland.com/Research_in_Ireland/Find-RD-I-Funding/)
- Kotler, P. (1996). *Dirección de Mercadotecnia* (Octava ed.). (P.-H. Inc., Trad.) Ciudad de México, Ciudad de México, México: Prentice-Hall Hispanoamérica.
- KPMG. (2012). *Hub and Spoke Model*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/nasscom/nilf2012-hub-and-spoke-model-pradeep-udhaskpmg>

- KPMG. (2015). *Poland as the destination for Business Services Centres*. KPMG.
- KPMG Poland. (2009). *Poland as the destination for Shared Services Centers*. Warsaw: KPMG.
- Lanz, R., Miroudot, S., & Nordås, H. (2011). *Trade in Tasks*. Geneva: OECD.
- Latitude. (2009). *The New Sharing Economy*. Obtenido de <http://latdsurvey.net/pdf/Sharing.pdf>
- Lewin, A. Y., Massini, S., & Peeters, C. (2008). *Why Are Companies Offshoring Innovation? The Emerging Global Race for Talent*. Duke University.
- Lopéz, A. (2017). *Los servicios basados en conocimiento: una oportunidad para la transformación productiva en Argentina*. Buenos Aires: Ministerio de la Producción.
- Loungani, P. (2017). *World Trade in Services: Evidence from A New Dataset*. Washington: International Monetary Fund.
- Macewan, J. (6 de Febrero de 2019). *Eklektika*. Obtenido de STEM is simply a lot of fun – Girls In Tech Poland: <https://eklektika.pl/blog/stem-is-simply-a-lot-of-fun-girls-in-tech-poland/>
- Marciniak. (12 de 2014). *Hub and Spoke model on the global service delivery market*. Obtenido de [www.academia.edu](http://www.academia.edu): [https://www.academia.edu/10677916/Hub-and-Spoke\\_model\\_on\\_the\\_global\\_service\\_delivery\\_market](https://www.academia.edu/10677916/Hub-and-Spoke_model_on_the_global_service_delivery_market)
- Marciniak, R. (2012). *Center of excellence as a next step for shared service center*. Miskolc: Institute of Management and Science, University of Miskolc.
- Marciniak, R. (2014). Global Shared Service Trends in the Central and Eastern European Markets. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 64-78.
- Marciniak, R. (2016). *Maturity Models of Shared Services in Theory and Practice*. Budapest: Management, Enterprise and Benchmarking in the 21st Century .
- Marciniak, R. (21 de Marzo de 2017). *Choice Between Outsourcing And Shared Services*. Obtenido de [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net).
- Market Research Future. (2018). *Business Process Outsourcing (BPO) Services Market Size, Share, Recent Trends, Companies Profile, Regional Analysis and Industry Growth by Forecast to 2023*. <https://www.marketresearchfuture.com/reports/business-process-outsourcing-services-market-4451>: Market Research Future.
- McKinsey & Company. (2017). *Jobs lost, jobs gained: workforce transitions in a time of automation*. McKinsey & Company.
- Meeker, M. (30 de 5 de 2018). <https://www.kleinerperkins.com>. Obtenido de <https://www.kleinerperkins.com/perspectives/internet-trends-report-2018/>

- MEF. (2019). Obtenido de <https://www.mef.gub.uy/10222/8/areas/acuerdos-en-materia-tributaria.html>
- Mercer. (2019). *Mercer's Quality of Living Ranking*. New York: Mercer.
- Miller, C. (1999). A look at European shared service centers. *Internal Auditor*, 44-48.
- Ministerio de Educación y Cultura. (2017). *Panorama de la Educación*. Montevideo: MEC.
- Miskon, S. (2009). Understanding Shared Services: An Exploration of the IS Literature. *20th Australasian Conference on Information Systems*, 373-384.
- Moretti, E. (2013). *The New Geography of Jobs*. Obtenido de University of California at Berkeley: [http://www.frdb.org/be/file/\\_scheda/files/slides\\_moretti\\_lecture.pdf](http://www.frdb.org/be/file/_scheda/files/slides_moretti_lecture.pdf)
- Mulder, N. (1 de Marzo de 2018). ¿Qué pasa con el sector servicios en América Latina? (M. Schuster, Entrevistador) Buenos Aires: Nueva Sociedad. Recuperado el 30 de Enero de 2019, de <http://nuso.org/articulo/que-pasa-con-el-sector-servicios-en-america-latina/>
- National Board of Trade. (2010). *Servicification of Swedish manufacturing*. Estocolmo: Kommerskollegium.
- Nordås, H. K. (2015). *The Impact of Services Trade Restrictiveness on Trade Flows*. Paris: OECD Trade Policy Papers No. 178.
- Observador, E. (2018). Obtenido de <https://www.elobservador.com.uy/nota/-cuanto-cuesta-tener-un-local-en-las-principales-calles-comerciales-de-montevideo--2018711500>
- OCDE. (2018). *Education at Glance 2018*. Madrid: OCDE.
- OCDE. (9 de Enero de 2019). *OCDE Stat*. Obtenido de Trade in Value Added (TiVA): Principal Indicators: [https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TIVA\\_2018\\_C1&\\_ga=2.206347664.2074559934.1546877077-264488588.1480278286](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TIVA_2018_C1&_ga=2.206347664.2074559934.1546877077-264488588.1480278286)
- OECD. (2018). *PISA 2018 Insights and Interpretations*. Paris: OECD.
- Organización Mundial del Comercio. (2016). *Examen estadístico del Comercio Mundial*. Ginebra: Organización Mundial del Comercio.
- Organización Mundial del Comercio. (2017). *La Ronda Uruguay*. Ginebra: OMC.
- Organización Mundial del Comercio. (2017). *Servicios: normas encaminadas al crecimiento y la inversión*. Ginebra: OMC.
- Organización Mundial del Comercio. (2018). *Examen Estadístico del Comercio Mundial 2018*. Ginebra: OMC.
- Oshri, I. (2011). *Offshoring Strategies*. Massachusetts Institute of Technology.

- Oshri, I. (2011). *Offshoring strategies: evolving captive center models*. Londres: MIT Press.
- Oshri, I. e. (2009). *The handbook of global outsourcing and offshoring*. Nueva York: Palgrave Macmillan.
- Outsource 2 India. (2017). *Rightshoring*. Outsource 2 India.
- Paagman, A. e. (2014). An integrative literature review and empirical validation of motives for introducing shared services in government organizations. *International Journal of Information Management*, 110-123.
- PAIH. (2019). *Polish Investment and Trade Agency*. Obtenido de [www.paih.gov.pl](http://www.paih.gov.pl)
- Parry, G. a. (2011). Goods, Products and Services. *Service Science: Research and Innovations in the Service Economy*, 19–29.
- Peña Capobianco, J. (2014). *Working Group on Service Exports. American Business Dialogue*. Montevideo: ALES.
- Peña Capobianco, J. (2018). *Asociación Latinoamericana de Exportadores de Servicios*. Montevideo: ALES.
- Peña Capobianco, J. y. (2017). *Perspectivas de Empleo en el Sector TIC: Uruguay 2017 – 2021* . Montevideo: ALES.
- Peña Capobianco, J. y. (2017). *Perspectivas de Empleo en el Sector TIC: Uruguay 2017 – 2021* . Montevideo: ALES.
- Peña Capobianco, J., & Garcia, P. (enero de 2012). *Uruguay en el Comercio Global de Tareas*. Obtenido de BID - Sector de Integración y comercio: [https://www.smarttalent.uy/innovaportal/file/754/1/uruguay\\_en\\_el\\_comercio\\_global\\_de\\_tareas.pdf](https://www.smarttalent.uy/innovaportal/file/754/1/uruguay_en_el_comercio_global_de_tareas.pdf)
- Petrișor, I. a. (2016). Specific Business Models for Romanian Companies - Shared Services. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 151 - 158.
- Petrișor, I. a. (2016). Specific Models for Romanian Companies - Finance Shared Services. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 159-165.
- Petrișor, I. a. (2016). Specific Models for Romanian Companies - Finance Shared Services. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 159 - 165.
- Pinho de Almeida, M. (2017). Sharing to improve services: a study of shared services capabilities. *University of Sussex PhD thesis*, 1-192.
- Piotrowicz, W. (2015). An Interview With Wiktor Doktor. *Journal of Global Information Technology Management*, 146–152.



- Piotrowicz, W. (2018). Outsourcing of Information Technology and Business Processes in Poland: Motivations and Environmental Factors. *Managing Global Transitions International Research Journal*, 307–333.
- Plankenhorn, S. (2008). *Innovation Offshoring*. Frankfurt: Gabler .
- Plankenhorn, S. (2008). *Innovation Offshoring*. Frankfurt: Gabler Edition Wissenschaft.
- Popescu, N. y. (2006). RESEARCH AND DEVELOPMENT AS A DETERMINANT OF SERVICES SECTOR COMPETITIVENESS. *Journal for Economic Forecasting*, 23-37.
- PROCOLOMBIA. (15 de 2 de 2018). <http://www.procolombia.co/lista-de-eventos/gira-regional-industrias-4-0>. Obtenido de <http://www.procolombia.co/lista-de-eventos/gira-regional-industrias-4-0>
- PWC. (2012). *Centro de Servicios Compartidos* . Montevideo: PWC.
- PWC. (2013). *Going beyond reshoring*. PWC.
- PWC. (2019). Obtenido de <http://taxsummaries.pwc.com/ID/Poland-Individual-Foreign-tax-relief-and-tax-treaties>
- Quacquarelli Symonds. (2019). *QS World University Rankings 2019*. London: Quacquarelli Symonds.
- Radlo, M.-J. (2016). *Offshoring, outsourcing and production fragmentation*. Nueva York: Palgrave Macmillan.
- Revenue. (2019). Obtenido de <https://www.revenue.ie/en/tax-professionals/tax-agreements/double-taxation-treaties/index.aspx>
- Revenue. (2019). *Revenue Irish tax and custom*. Obtenido de <https://www.revenue.ie/en/companies-and-charities/reliefs-and-exemptions/research-and-development-rd-tax-credit/index.aspx>
- Richter, P. C. (2017). Shared service center research: A review of the past, present, and future. *European Management Journal*, 26-38.
- Richter, P. C. (2017). Shared service center research: A review of the past, present, and future. *European Management Journal*, 26-38.
- Rothwell, A. e. (2011). Shared Service Centers and professional employability. *Journal of Vocational Behavior*, 241-252.
- Rudzioniene, K., & Sakalauskiene, R. (2014). Shared Service Center Factors and Return on Investment. *SOCIAL SCIENCES*, 55-62.
- Sáez, S. (2014). *Valuing Services in Trade*. Washington: Banco Mundial.

- Sáez, S. e. (2014). *Valuing Services in Trade*. Washington DC: World Bank.
- Sáez, S., & al, e. (2014). *Valuing Services in Trade*. Banco Mundial.
- Safe Arround. (3 de Febrero de 2019). *Rankings de Peligro*. Obtenido de Países más seguros del mundo: <https://safearound.com/es/danger-rankings/>
- Sako, M. (2010). Outsourcing Versus shared services. *Communications of the acm*, 27-29.
- Sass, M. a. (2011). Offshoring and Outsourcing Business Services to Central and Eastern Europe: Some Empirical and Conceptual Considerations. *European Planning Studies*, 1593-1609.
- Sass, M. e. (2011). Offshoring and Outsourcing Business Services to Central and Eastern Europe: Some Empirical and Conceptual Considerations. *European Planning Studies*, 1593-1609.
- Savona, M. (18 de Octubre de 2012). What explains specialization in Business Services? *Deslocalización de servicios y cadenas globales de valor: ¿Nuevos factores de cambios estructurales en América Latina y el Caribe?* (págs. 1-33). Santiago: Redlas.
- Scandinavian-Polish Chamber of Commerce. (2015). *Scandinavian companies from the Business Services Sector in Poland*. Warsaw: Scandinavian-Polish Chamber of Commerce.
- Schulz, V. a. (2010). Characteristics of shared service centers. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 210-219.
- Sharing to improve services: a study of shared services capabilities. (2017). *University of Sussex PhD thesis*, 1-191.
- Sigmar. (2019). *Accountancy & Finance Salary Guide 2019*.
- Sigmar. (2019). *IT Salary Guide 2019*.
- Sigmar. (2019). *Sigmar Recruitment*. Sigmar.
- Ślusarczyk, B. (2017). Shared Service Centres in Central and Eastern Europe: The examples of Poland and Slovakia. *Economics & Sociology*, 46-58.
- Spohrer, J. a. (2005). Emergence of Service Science: Services Sciences, Management, Engineering (SSME) as the Next Frontier in Innovation. *Nordic Service Innovation Workshop* (págs. 1-65). Oslo: IBM Research –Almaden Services Research.
- Statista. (2019). Obtenido de <https://www.statista.com/statistics/696228/office-property-prime-rents-dublin/>
- Statista. (2019). Obtenido de <https://www.statista.com/statistics/913101/prime-office-rents-in-poland-by-city/>

- Statistics Poland. (2017). *Higher education institutions and their nances in 2017*. Statistics Poland.
- Taylor, N. (2013). The new face of shared services. *Business Credit*, 46-47.
- The Addeco Group. (2019). *Guia Salarial Regional Uruguay 2019*. Montevideo: The Addeco Group.
- The Economist. (2011). The service elevator. *The Economist*, 19 de mayo.
- The Economist. (2013). Here, there and everywhere. *The Economist*, 19 de enero.
- The Economist. (2018). *Automation and anxiety. Will smarter machines cause mass unemployment?* The Economist.
- The World Bank. (2019). *Doing Business: Measuring Business Regulations*. Washington D.C.: The World Bank.
- The World Bank. (12 de Agosto de 2019). *GDP*. Obtenido de <http://wdi.worldbank.org/table/4.2>
- The World Bank. (2019). *World Development Indicators: Structure of output*. Washington D.C.: The World Bank.
- The World Bank. (2019). *World Development Indicators: Structure of output*. Washington D.C.: The World Bank.
- Tholons. (2019). *Tholons Services Globalization Index 2019*. New York: Tholons.
- TOEFL. (2018). *Test and Score Data Summary for TOEFL iBT Tests*. Princeton, New Jersey: TOEFL.
- Transparency International. (2019). *Corruption Perceptions Index 2018*. Berlin: Transparency International.
- Trindade Ramos, L. J. (31 de Agosto de 2005). *SERVIÇOS COMPARTILHADOS COMO FORMA DE ESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL*. Obtenido de [www.dominiopublico.gov.br](http://www.dominiopublico.gov.br): <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/ea000305.pdf>
- Ulrich, D. (1995). Shared services: From vogue to value. *Human*, 12-23.
- UNCTAD. (2017). *El papel de la economía y el comercio de servicios en la transformación estructural y el desarrollo inclusivo*. Ginebra: UNCTAD.
- UNCTAD. (2018). *World Investment Report 2018*. Geneve: UNCTAD.
- UNCTAD. (24 de Enero de 2019). *UnctadStat*. Obtenido de <https://unctadstat.unctad.org/wds/TableView/tableView.aspx>
- UNCTAD. (2019). *World Investment Report 2019*. Geneve: UNCTAD.

- UNESCO. (2016). Obtenido de <http://data.uis.unesco.org/index.aspx?queryid=163>
- UNESCO. (6 de Febrero de 2019). *Oficina de la UNESCO en Montevideo*. Obtenido de Uruguay es el primer país piloto de SAGA: [http://www.unesco.org/new/es/office-in-montevideo/about-this-office/single-view/news/uruguay\\_is\\_the\\_first\\_saga\\_pilot\\_country/](http://www.unesco.org/new/es/office-in-montevideo/about-this-office/single-view/news/uruguay_is_the_first_saga_pilot_country/)
- Unirank. (2018). *2018 World University Ranking*. Sydney: Unirank.
- Uruguay XXI. (2012). *Servicios Globales de Exportación: Oportunidades de inversión en Uruguay*. Montevideo: Uruguay XXI.
- Uruguay XXI. (6 de Febrero de 2019). *Finishing Schools: Más capacitación en Servicios Globales*. Obtenido de <https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/noticias/articulo/finishing-schools-mas-capacitacion-en-servicios-globales/>
- UruguayXXI. (2018). *Oportunidades de inversión, Exportaciones de bienes desde Zonas Francas*. Montevideo: Uruguayxxi.
- UruguayXXI. (2018). *Servicios Globales de Exportación en Uruguay*. Montevideo: UruguayXXI.
- UruguayXXI. (2018). *Uruguay | Prime location for IT companies*. Montevideo: UruguayXXI.
- UruguayXXI. (Preliminar 2019 ). *Servicios Globales de Exportación (preliminar)*. Montevideo: UruguayXXI.
- Vashistha, A. y. (2006). *The offshore nation*. Nueva York: McGraw-Hill.
- VEX IQ. (6 de Febrero de 2019). *Zespół Szkolno-Przedszkolny Nr 6 w Rzeszowie*. Obtenido de <http://www.os-breg.si/stem/zespol-szkolno-przedszkolny-nr-6-w-rzeszowie/>
- WIPO. (2019). *Global Innovation Index*.
- Wirtz, J. e. (2015). Global business services . *Journal of Service Management* , 565-587.
- World Economic Forum. (2012). *The Shifting Geography of Global Value Chains: Implications for Developing Countries and Trade Policy*. Ginebra: World Economic Forum.
- World Economic Forum. (2016). *The Global Competitiveness Report 2016-2017*. Ginebra: World Economic Forum.
- World Economic Forum. (2018). *The Global Competitiveness Report 2017 2018*. Geneva: World Economic Forum.
- World Economic Forum. (2018). *The Global Competitiveness Report 2017-2018*. Geneve: World Economic Forum.

Wyszkowska-Kuna, J. (2016). Competitiveness Of The New European Union Member States In International Trade In Knowledge-intensive Business Services. *Comparative Economic Research*, 5-26.

Zoltan, e. a. (2007). Could the Irish Miracle be Repeated in Hungary? *Small Business Economics* , 123–142 .