

**TESIS FINAL  
MASTER ON BUSINESS ADMINISTRATION  
UTDT**

**“Los Centros de Servicios Compartidos en Argentina como Estrategia corporativa de empresas globales”**

**Año Académico 2021**

**ALUMNO: GONZALO MARTIN FERNANDEZ  
CURSO: MBA VB 2019  
TUTORA: ANDREA MOSTEIRIN**

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, quiero agradecer a mi familia, Emi y Vicky que me han acompañado y apoyado en todo este camino que inicié hace varios años atrás para decidir encarar el MBA, y durante estos dos últimos años en los que estuve abocado al mismo.

Mis padres, Roberto y Carmen, que siempre estuvieron empujando desde que nací para que tuviera una excelente educación y pueda crecer tanto personal como profesionalmente.

A mi hermano Pablo, si bien tomamos caminos profesionales distintos, me apoyó en todo momento y entendió mi esfuerzo.

A Martín, Franco, Marisa, Miguel y Ezequiel del excelentísimo Grupo 8 en el cual nos acompañamos en cada materia, trabajamos codo a codo y formamos un hermoso grupo de amigos. Sin dejar de mencionar a Federico que se sumó al equipo.

A mi tutora Andrea Mosteirín.

Y finalmente, a todos los compañeros del MBA 19 del VB y VA.

## RESUMEN EJECUTIVO

Argentina ha tenido a lo largo de su historia importantes crisis económicas que han generado debilitamiento en su posición para afrontar sus obligaciones con acreedores locales y extranjeros, y por consiguiente, la necesidad de atraer inversiones al país para incentivar el consumo interno y generar empleo. Al respecto, para las inversiones directas extranjeras el sector de exportaciones de servicios es una alternativa primordial de ingreso de divisas al país.

En el presente trabajo se analiza si Argentina se encuentra en condiciones de atraer a las grandes multinacionales para que inviertan en el país y establezcan Centros de Servicios Compartidos que brinden servicios desde el país al resto de sus afiliadas en la región de Latinoamérica u otras regiones del mundo, tomando como beneficios la estandarización y eficiencia de procesos, generación de valor agregado a las tareas y asimismo, rendimientos a la inversión efectuada.

En la primera parte, se analizó el funcionamiento de los Centros de Servicios Compartidos (Share Service Centers) identificando su evolución, sus etapas de funcionamiento, las características para identificar su localización, y los costos de implementación a considerar.

Seguidamente se efectuó un análisis de la evolución de las exportaciones de servicios en los países latinoamericanos y se identificó a las jurisdicciones que han visualizado un crecimiento en este sector a fin de identificar los motores de ese crecimiento.

Luego del trabajo efectuado, se ha llegado a la conclusión que la principal ventaja de Argentina se centraliza en la calidad del talento profesional con la que cuenta su población asalariada, apalancado por un alto nivel de idioma extranjero y castellano, pero que su inestabilidad económica y su falta de un régimen de promoción de la industria de la exportación de servicios mancomunado entre el gobierno nacional y provincial durante las últimas décadas ha generado que otros países dentro de la región sean más atractivos para inversiones y localizaciones de Centros de servicios compartidos en tareas transaccionales que requieran o no la generación de valor agregado.

En efecto, las multinacionales considerarían la localización de CSC en el país siempre que busquen eficiencias en tareas que requieran la generación de valor agregado y que el talento de los profesionales del país pueda otorgar, ya que, de ser operaciones netamente transaccionales, los otros países de la región y asimismo de Asia, son una mejor alternativa a nivel costos.

**PALABRAS CLAVE:** Share Service Center – Exportación de servicios – Estandarización de procesos – Inversión Externa Extranjera

## INDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCION.....	11
<i>Objetivo General:</i> .....	13
<i>Objetivos Específicos</i> .....	13
<b>CAPITULO I – LOS CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS .....</b>	<b>14</b>
<b>I.1 ¿QUE ES UN CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS? .....</b>	<b>14</b>
<i>I.1.1 El nacimiento de los CSC.....</i>	<i>14</i>
<i>I.1.2 La evolución de los procesos y los CSC como unidad de negocios independiente .....</i>	<i>16</i>
1. Excelencia en los procesos .....	16
2. Excelencia en los servicios .....	16
3. Mejora continua .....	17
4. Marketing del valor Agregado.....	17
5. Servicios de negocios integrados (IBS) .....	18
<i>I.1.3 La estrategia de localización de los CSC y sus funciones.....</i>	<i>20</i>
<b>I.2 Costos de Implementación del CSC .....</b>	<b>23</b>
<b>CAPITULO II – LAS EXPORTACIONES DE SERVICIOS Y LOS CSC EN LATINOAMERICA 26</b>	
<b>II.1 Los países host de CSC.....</b>	<b>26</b>
<i>II.1.1 Las exportaciones de servicios en Latinoamérica .....</i>	<i>28</i>
<b>II.2 Los motores de crecimiento de los países Latinoamericanos .....</b>	<b>30</b>
<i>II.2.1 México .....</i>	<i>31</i>
<i>II.2.2 Colombia .....</i>	<i>33</i>
<i>II.2.3 Panamá.....</i>	<i>34</i>
<i>II.2.4 Costa Rica .....</i>	<i>36</i>
<b>CAPITULO III – TENDENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES EN ARGENTINA .....</b>	<b>38</b>
<b>III.1 La evolución del PBI y la participación de las exportaciones de servicios .....</b>	<b>38</b>
<b>III.2 La inflación en el país .....</b>	<b>39</b>
<b>III.3 El tipo de cambio y el mercado de cambios .....</b>	<b>40</b>

III.4	Evolución del Salario y el desempleo.....	43
III.5	El nivel de educación en el país.....	44
<b>CAPITULO IV – LAS EXPORTACIONES DE SERVICIOS EN ARGENTINA .....</b>		<b>46</b>
IV.1	La tendencia hasta el momento .....	46
IV.2	Fortalezas y Debilidades .....	49
IV.3	El futuro .....	50
<b>CAPITULO V – LOS INCENTIVOS A LA EXPORTACIÓN DE SERVICIOS EN ARGENTINA .....</b>		<b>53</b>
V.1	La Ley de Economía del conocimiento .....	53
V.1.a	<i>Inscripción en el régimen</i> .....	55
V.1.b	<i>Los beneficios de la inscripción</i> .....	56
V.2	<i>Impuestos Provinciales</i> .....	58
<b>METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>		<b>62</b>
<b>CAPITULO VI – ANALISIS ENCUESTA Y ENTREVISTAS.....</b>		<b>62</b>
VI.1	Resultados de la encuesta .....	62
VI.1.1	Perfil de los encuestados .....	63
VI.1.2	Puntos fuertes de Argentina en la Exportación de servicios .....	64
VI.1.3	Puntos de oportunidad de Argentina en la Exportación de servicios.....	64
VI.2	Análisis de las entrevistas.....	65
VI.2.1	Perfiles de los entrevistados .....	65
VI.2.2	Las ventajas de la localización de CSC en Argentina.....	67
VI.2.3	Los puntos débiles y las oportunidades de Argentina en las exportaciones de servicios .....	68
VI.2.4	Los Recursos Humanos en los CSC .....	68
VI.2.5	El futuro de los CSC en Argentina .....	69
<b>CAPITULO VII - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>71</b>
<b>BIBLIOGRAFIA Y FUENTE DE DATOS .....</b>		<b>75</b>
<b>ANEXO I – ENTREVISTAS .....</b>		<b>79</b>
	Cuestionario base de Entrevistas .....	79

<b>1. Entrevista con María Pueyrredón.....</b>	<b>80</b>
1.a <i>Argentina para la implementación de CSC.....</i>	80
1.b <i>Profesionales requeridos por los CSC .....</i>	81
1.c <i>El futuro de los CSC y la tecnología .....</i>	81
1.d <i>Las ventajas y desventajas de los CSC y la virtualidad .....</i>	82
<b>2. Entrevista con Verónica Asla.....</b>	<b>83</b>
2.a <i>La localización del SSC en Argentina .....</i>	83
2.b <i>El impacto de las crisis económicas en el país en el SSC.....</i>	84
2.c <i>Las proyecciones de crecimiento del CSC .....</i>	85
2.d <i>La tecnología en los CSC.....</i>	85
2.e <i>Las desventajas de la competitividad de Argentina en la Exportación de servicios .....</i>	85
2.f <i>La pandemia y el futuro del trabajo virtual .....</i>	86
2.g <i>La carrera laboral en los CSC.....</i>	87
<b>3. Entrevista con Hernan Hakim .....</b>	<b>87</b>
3.a <i>El CSC de Accenture en Argentina.....</i>	87
3.b <i>Las ventajas de la instalación de CSC en Argentina .....</i>	88
3.c <i>Las debilidades de Argentina en la exportación de servicios .....</i>	89
3.d <i>Las carreras universitarias buscadas por el CSC.....</i>	89
<b>4. Entrevista con Roxana Irigoytia .....</b>	<b>90</b>
4.a <i>Los beneficios de Argentina en la localización de CSC .....</i>	90
4.b <i>Los CSC en Lationamérica .....</i>	91
4.c <i>Las debilidades de Argentina en la localización de CSC .....</i>	91
4.d <i>Perspectivas a futuro de los CSC en Argentina.....</i>	92
<b>ANEXO II - ENCUESTA.....</b>	<b>93</b>
<b>SECCION 1 - Datos Generales .....</b>	<b>93</b>
<b>SECCION 2 - Si respondiste que el lugar donde trabajas presta servicios a otros países, por favor continúa con la siguiente sección.....</b>	<b>96</b>

SECCION 3 - Dejame tu opinión .....	97
ANEXO III - RÉGIMEN DE PROMOCIÓN DE LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO .....	100
Ley 27506 (Texto Actualizado según Ley 27570) .....	100
ANEXO IV .....	123
Decreto 1034/2020 .....	123



## INDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1</b> - Evolución de procesos a una organización IBS .....	19
<b>Ilustración 2</b> - Interrelación del CSC con las unidades de negocio .....	20
<b>Ilustración 3</b> – Estrategia de implementación de CSC .....	23
<b>Ilustración 4</b> - Ciudades de Latinoamérica con localización de CSC .....	26
<b>Ilustración 5</b> - Evolución de Exportaciones de Servicios en Latinoamérica .....	28
<b>Ilustración 6</b> - Porcentaje de la actividad de Servicios en el PBI de cada país .....	29
<b>Ilustración 7</b> - Evolución del PBI en Argentina 1990-2019.....	38
<b>Ilustración 8</b> - Evolución de la inflación en Argentina 1991-2019.....	40
<b>Ilustración 9</b> - Porcentaje de devaluación de Argentina 1991 a 2020.....	41
<b>Ilustración 10</b> - Evolución del Tipo de cambio 1990-2019 .....	42
<b>Ilustración 11</b> - Evolución del Salario Vital y Movil, la inflación y la devaluación 2000-2019 .....	43
<b>Ilustración 12</b> - Salario Mínimo Vital y Movil en USD 2000-2019 .....	44
<b>Ilustración 13</b> - Intercambio Exterior de Servicios – Otros Servicios 1994-2017 .....	47

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> - Tasas de crecimiento de Servicios Basados en el Conocimiento .....	49
<b>Tabla 2</b> - Normas provinciales de adhesión al Régimen de Promoción de Economía del Conocimiento .....	60
<b>Tabla 3</b> - Ventajas de Argentina según cada entrevistado.....	67

## INTRODUCCION

Las empresas multinacionales han estado durante las últimas décadas en un proceso de búsqueda de mejoras de sus procesos internos y de su rentabilidad por medio de estructuras organizativas que le permitieran estos objetivos.

En efecto, los autores Solares Soto, Baca Urbina y Acosta Gonzaga indican que la mejora de los procesos y la búsqueda de eficiencias en su ejecución provienen de hace mucho tiempo atrás y no tiene fin. Los autores indican la premisa “*la calidad de un sistema o producto está altamente influida por la calidad de los procesos utilizados para desarrollarlo o mantenerlo*” y en la actualidad es relevante que las empresas posean un enfoque sistémico de optimización de procesos.

Los autores, asimismo, indican que en las últimas dos décadas del siglo XX se inició una revolución de la tecnología de la información basados en la explosión internet y creando un mundo nuevo, tanto para las personas físicas como para las empresas. Siendo para éstos últimos, la oportunidad de instaurar un proceso de reingeniería<sup>1</sup> de los procesos y la implementación del concepto de *Business Process Management*<sup>2</sup>

En este sentido, los *Centros de Servicios Compartidos* son estructuras organizacionales que permiten la optimización de procesos y recursos por medio de la centralización de los mismos y brindando servicios al resto de los departamentos o filiales de la corporación.

Asimismo, los autores José Roberto Concha y Oscar Alberto Gómezb, haciendo mención a Iregui y Ramirez (2012a), han indicado que la inversión directa extranjera constituye una fuente de financiación pero adicionalmente tiene impacto directo en la economía de un país en función a su crecimiento a la largo plazo y la productividad.

---

<sup>1</sup> Según Michael Hammer, la definición de *Ingeniería* es: “*Constituye una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de la empresa, lo cual, implica volver a crear y configurar de manera radical el o los sistemas de la empresa a los efectos de lograr incrementos significativos, y en un corto período, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta y calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas*”

<sup>2</sup> Administración de Procesos de Negocio

En función a esto, los países requieren de mayores inversiones nacionales y/o extranjeras para incentivar el crecimiento económico y la sustentabilidad a largo plazo. Para ello, cada país establece sus normas y sus políticas económicas, tributarias, cambiarias, sociales, entre otras, con el fin de alcanzar los objetivos fijados en el corto, mediano y largo plazo.

De este modo, los autores Morales, Guerrero y Lopez indican que las naciones se encuentran en una competencia entre sí para atraer inversiones del resto del mundo a fin de lograr sus propios objetivos y el cuidado de su sociedad. Entonces, se encuentra que el que podríamos llamar “*mercado de inversiones extranjeras*” dependerá de la seguridad económica, política y social que otorga cada país a cada inversor y la propensión al riesgo de éste.

Si una empresa multinacional decidiera establecer uno o varios Centro de Servicios Compartidos deberá efectuar un análisis de proyecto que contenga datos cuantitativos y asimismo cualitativos, y en ambos casos, el contexto interno de la organización y el contexto externo del país en el cual se encontraría inserto.

De esta manera, la decisión de inversión de las empresas multinacionales incluirá los aspectos de estabilidad económica, el mercado cambiario, los costos y requisitos laborales, el nivel de educación, y sobre todo, se evaluará el costo-calidad de la prestación del servicio desde ese país.

Argentina ha enfrentado grandes situaciones de crisis, tanto políticas como económicas, a lo largo de su historia, pero también ha visto períodos de gran crecimiento. Luego de la crisis del 2001, la que ha generado una gran depresión económica y social, el país deslumbró un crecimiento que le permitió recuperar lo perdido y de hecho, recuperó las reservas que poseía en el Banco Central de República Argentina.

Durante los capítulos de la presente tesis se efectúa un análisis de la competitividad actual de Argentina frente a otros países de la región de Latinoamérica para atraer las inversiones y que empresas multinacionales decidan localizar sus CSC en el país.

De esta manera, Argentina generaría mayor empleo, ingresarían divisas del exterior, se incrementaría el consumo interno y ayudaría a cumplir con sus obligaciones con acreedores externos en el corto plazo.

Por lo tanto, el trabajo de investigación se basa en los siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades que presenta la Argentina como país exportador de servicios?
- ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades que presentan el resto de los países de Latinoamérica para la atracción de inversiones extranjeras para la localización de CSC?

## **OBJETIVOS**

### ***Objetivo General:***

- Analizar si Argentina se encuentra en una posición de competitividad para que las multinacionales localicen CSC en el país

### ***Objetivos Específicos***

- Analizar las necesidades que buscan cubrir las multinacionales con los CSC
- Evaluar el nivel de exportaciones de servicios en países de Latinoamérica y sus factores de éxito

## CAPITULO I – LOS CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS

En el presente capítulo se analiza la funcionalidad de los centros de servicios compartidos y la participación de estos como parte de las estructuras corporativas y las estrategias organizacionales.

### I.1 ¿QUE ES UN CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS?

#### I.1.1 *El nacimiento de los CSC*

Las empresas multinacionales y grandes corporaciones han estado en búsqueda de optimización de sus estructuras y procesos (productivos o no) desde comienzos del siglo XX.

En efecto, en el texto “Influencia de las TIC en las organizaciones: Cambios y aparición de nuevas formas organizativas” los autores analizan la evolución de las estructuras organizacionales según como la tecnología de la información ha generado que las corporaciones deban adaptarse y modificar su estructura. En el trabajo los autores indican que la tecnología de la información ha tenido dos impactos:

- a) Cambios a las estructuras “clásicas”: La idea de estructuras basadas en lo funcional, divisional y matricial tuvieron que sufrir cambios y adaptarse teniendo achatamientos organizacionales y descentralizaciones.
- b) Búsqueda de eficiencias

Según Janet Abbate en su texto “*Internet: su evolución y sus desafíos*” en la década de los 60’s las corporaciones de aviación y financieras iniciaron la utilización de redes informáticas que les permitieran compartir información, pero esas tecnologías tenían grandes limitaciones ya que solo podían operar bajo un mismo sistema y el acceso de conexión entre múltiples ordenadores era nulo.

Por lo tanto, si bien las organizaciones ya estaban enfocadas en el uso de las redes y la adaptación de su estructura a las mismas, la tecnología debió ir enfrentando sus

limitaciones y evolucionar permitiendo que el uso y el acceso de los datos y la posibilidad de compartir información sea cada vez más sencillo.

De este modo, en la década de los 90's, y luego de una gran evolución, se inició el acceso público a una red global que se denominó "internet" y que permitió que tanto empresas como personas puedan acceder y compartir información sin limitaciones, y siendo el puntapié a la creación de grandes corporaciones denominadas "punto com"<sup>3</sup>.

El acceso a internet permitió que las corporaciones puedan compartir información con sus filiales en todo el mundo de forma rápida y certera. Entonces si un mismo proceso se efectuaba por distintas filiales (a nivel nacional o internacional) y cada una poseía su propia estructura que soportaba ese proceso, se tuvo la oportunidad de efectuar un análisis de estos a fin de poder encontrar eficiencias y reducciones de costos de estructura.

Bajo este orden de ideas, las grandes corporaciones iniciaron un proceso cambio en búsqueda de centralización de procesos internos que pudiera dar soporte a diversas unidades internas manteniendo, o incluso mejorando, los niveles de servicio al cliente que se tenían con la estructura anterior.

La empresa de consultoría Deloitte en su artículo publicado en define a los CSC como *"un modelo operativo en el cual una entidad se especializa en brindar un servicio altamente transaccional para distintas unidades de negocio (UN) a fin de reducir costos, consolidar funciones administrativas y evitar la duplicación de esfuerzos entre varias UN"* y adiciona que el principal objetivo es la búsqueda de eficiencias y el control general provocando que se minimice el impacto de transacciones de alto volumen y bajo valor estratégico.

En síntesis, se visualiza que los CSC han nacido en respuesta a la evolución de las tecnologías de la información y buscan principalmente la optimización de recursos de las organizaciones con la centralización y optimización de procesos internos.

---

<sup>3</sup>Empresas que poseen su core business basado en internet. Estas empresas han tenido un crecimiento alcista durante 1997 y 2001 hasta que los mercados de capitales sufrieron una gran caída que fue denominada "Burbuja puntocom"

Es dable remarcar que de la encuesta efectuada aproximadamente el 60% de los que indicaron que el lugar donde trabajan exporta servicios al exterior confirmaron que iniciaron a brindar estos servicios a partir del 2000, lo cual esta totalmente alineado con la evolución de la tecnología y los cambios organizacionales que efectuaron las organizaciones en los últimos años.

### *1.1.2 La evolución de los procesos y los CSC como unidad de negocios independiente*

Las empresas han sufrido una transformación en la forma de analizar sus procesos internos y han entendido en su evolución que para incrementar su propuesta de valor debían mejorar internamente para mejorar su competitividad en los mercados en los que operan.

De acuerdo con el informe de la consultora Accenture podemos identificar que cada organización, y especialmente en los CSC, se han identificado 5 etapas evolutivas que se explican en los puntos siguientes.

#### 1. Excelencia en los procesos

En esta etapa se debe trabajar en la revisión e implementación de políticas internas que permitan alcanzar el objetivo de establecer procesos únicos que estandaricen las tareas requeridas por la organización.

Según el informe solo la mitad de los CSC han logrado generar la excelencia en los procesos esperada en su estrategia corporativa orientada en simplificar y estandarizar en toda la organización los procesos y la alineación de estos con la tecnología.

#### 2. Excelencia en los servicios

El foco está orientado en el cliente que es quien recibe el output del proceso estandarizado a fin de poder cumplir con sus necesidades por parte del proveedor de ese output.



Podemos identificar que existen servicios que estén formalmente acordadas entre el prestador del servicio y el cliente, y otros que no se encuentren definidas formalmente pero que deben ser necesariamente cumplimentadas por parte del prestador.

De esta forma, el proceso no solo debe enfocarse únicamente en que forma se pudiera hacer el proceso sino en que el mismo cumpla con las exigencias y estándares del receptor del mismo que posee sus propias expectativas.

### 3. Mejora continua

El principal obstáculo que enfrentan las corporaciones es la implementación de una cultura organizacional integrada basada la utilización de metodologías de excelencia de procesos como ser *Six Sigma*<sup>4</sup>.

Por lo tanto, es necesario que las organizaciones deban trabajar e invertir en los procesos de mejora continua a fin de impulsar el progreso y la evolución en búsqueda de medir el desempeño y medición del valor agregado generado.

Según el informe, un 42% de las organizaciones consultadas invierten más de un 10% de su presupuesta en las mejoras continuas de sus procesos internos.

### 4. Marketing del valor Agregado

En las etapas anteriores se busca principalmente la eficiencia, pero en esta etapa se prioriza la comunicación de la mejora de los resultados del negocio generada por el valor agregado que se ha creado por medio de las etapas predecesoras.

---

<sup>4</sup> v SEIS SIGMA o Six Sigma por su expresión en inglés, es una metodología de mejora de procesos, centrada en la reducción de la variabilidad de los mismos, reforzando y optimizando cada parte de proceso consiguiendo reducir o eliminar los defectos o fallos en la entrega de un producto o servicio al cliente. La meta de 6 Sigma es llegar a un máximo de 3,4 defectos por millón de eventos u oportunidades (DPMO), entendiéndose como defecto cualquier evento en que un producto o servicio no logra cumplir los requisitos del cliente - Jiju Antony. «Pros and cons of Six Sigma: an academic perspective»

De esta forma se hace imprescindible efectuar análisis y cuantificar como los CSC crean una ventaja competitiva para el negocio del cliente a fin de crear y mantener confianza entre ambas partes. Para ello en la actualidad el concepto de utilización de *Big Data*<sup>5</sup>, *Data Analytics* y *Machine Learning* son herramientas imprescindibles para identificar la creación de valor de estas estructuras.

#### 5. Servicios de negocios integrados (IBS)

Esta última etapa se caracteriza por convertir y adaptar a la estructura de los CSC como una unidad de negocios independiente con un enfoque de aliado estratégico siendo responsable de reducir costos por medio de economías de escala y a cargo de procesos de inicio a fin a lo largo de organización.

En virtud de ello, la estructura interna del CSC debe enfocarse no solo en los servicios que presta sino también en su propia política de toma de decisiones ya que internamente debe alcanzar sus propios objetivos como los del resto de las unidades de negocio que conforman la corporación en su totalidad.

Cada una de las etapas mencionadas deben alcanzar altos niveles de maduración para poder avanzar al siguiente estadio, ya que caso contrario no se alcanzarán los resultados y las optimizaciones buscados tendrán el efecto contrario.

Asimismo, se visualiza que el uso primordial de la tecnología de las primeras etapas pierde fuerza en la última etapa en donde el enfoque de pensamiento estratégico necesario efectuado por la alta gerencia de la estructura del CSC solo considera a la tecnología como una herramienta necesaria pero no única para alcanzar los objetivos.

---

<sup>5</sup> La corporación SAS define a Big Data como “*Big data es un término que describe el gran volumen de datos – estructurados y no estructurados – que inundan una empresa todos los días. Pero no es la cantidad de datos lo importante. Lo que importa es lo que las organizaciones hacen con los datos. El big data puede ser analizado para obtener insights que conlleven a mejores decisiones y acciones de negocios estratégicas.*” - [https://www.sas.com/es\\_ar/insights/big-data/what-is-big-data.html](https://www.sas.com/es_ar/insights/big-data/what-is-big-data.html)

A fin de ejemplificar lo anteriormente expuesto, para arribar a una organización IBS la consultora Deloitte establece que existen cuatro elementos que integran a los CSC que deben ser considerados y deben ir evolucionando de forma simultánea.

**Ilustración 1 - Evolución de procesos a una organización IBS**



**Fuente:** Deloitte - [www.deloitte.com/mx/sharedservices](http://www.deloitte.com/mx/sharedservices)

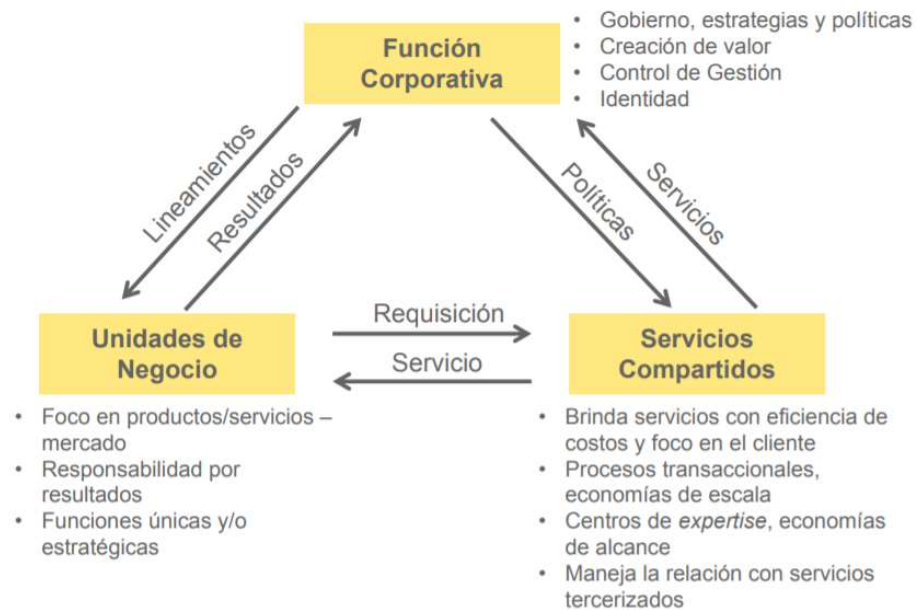
En este sentido, la organización global deberá enfocarse en los siguientes elementos para llegar a contar con CSC que se encuentre en una etapa 5 de evolución:

- Los sistemas de gestión y arribar una única base de datos
- Optimizar y definir procesos comunes
- Localizar los procesos en una única ubicación
- Adaptar la estructura a una única organización

Resumiendo, los CSC en una etapa 5 de evolución son una parte independiente de la estructura organizacional brindando servicios a las Unidades de Negocio y al Corporate

Governance de forma tal que se optimizan los recursos con la generación de eficiencias y asimismo colabora con el alcance de los objetivos planteados en la estrategia corporativa establecida por la organización

**Ilustración 2 - Interrelación del CSC con las unidades de negocio**



**Fuente:** Ernst & Young – *Shared Service Centers – Concepto y Tendencias (2011)*

### 1.1.3 La estrategia de localización de los CSC y sus funciones

En el punto anterior indicamos las etapas evolutivas para la organización llegue a contar con CSC que maximice su operación, pero hay que aclarar que esto no quiere decir que las organizaciones multinacionales deban considerar que sólo podrían contar con un único CSC que brinde servicios a toda la estructura global, sino que se pueden establecer CSC en distintos países o regiones de forma tal que optimice el rendimiento de éstos.

Dentro de los elementos que se podrían tener en cuenta para evaluar donde localizar el o los CSC podemos encontrar:

- Tamaño de la organización global
- Las regiones donde se opera
- Complejidad de procesos internos

- Idioma
- Zona Horaria
- Estabilidad económica
- Nivel de educación
- Legislación local
- Beneficios Impositivos
- Nivel de Tecnología
- Customización local requerida
- Barreras de entrada y de salida

En este sentido, la organización deberá efectuar una evaluación de los beneficios incrementales provocados por la eficiencia y eficacia esperada en la ubicación del CSC en cada país en comparación con los riesgos que podrían existir por la instalación del CSC en el mismo.

Asimismo, las organizaciones podrían establecer CSC en distintas regiones con todas las funciones centralizadas en cada uno de ellos, o sino pueden establecer que cada CSC sea responsable de funciones específicas.

Las funciones y/o procesos usualmente centralizados en los CSC identificados por Deloitte son:

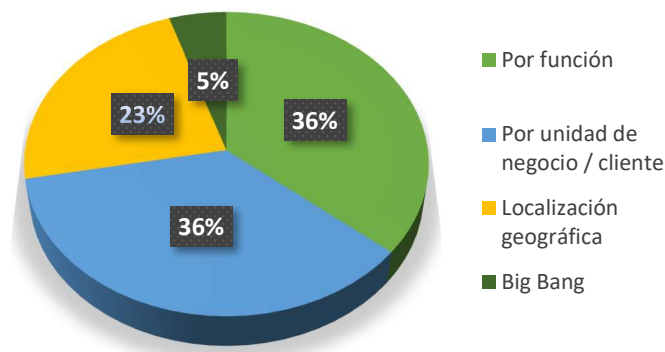
- **Finanzas:** contabilidad general, cuentas por pagar, activos fijos, facturación, cuentas por cobrar, gastos de viajes, impuestos y administración de efectivo, entre otros.
- **Recursos Humanos:** nómina, beneficios, entrenamiento y educación, servicios de relocalización, administración de datos de empleados, administración de compensaciones.
- **Tecnologías de la Información (TI):** Desarrollo de aplicaciones, mantenimiento de aplicaciones, monitoreo de sistemas, hosting de aplicaciones, operación de redes.

- **Compras y adquisiciones:** pagos, órdenes de compra, procesos de aprobación, creación de requisiciones, negociaciones y contratos, gestión de precios.
- **Legal:** soporte y coordinación en litigios, auditoría en medio ambiente, salud y seguridad, cumplimiento legal.
- **Servicios generales:** mantenimiento, administración de activos y edificios, servicios de impresión, servicios de correo.
- **Ventas, mercadeo y servicio al cliente:** facturación, administración de clientes, estrategia CRM (Administración de la relación con los clientes).
- **Abastecimiento:** manejo de bodegas, comercio exterior, estrategia de distribución, administración de artículos.

Se observa que las funciones mencionadas abarcan la mayoría de todos los departamentos organizacionales que la estructura de una corporación pudiera tener en su organigrama y flujo de procesos por lo que una efectiva localización del CSC generaría una sinergia en la optimización de recursos y por ende, en los resultados corporativos.

En un informe de la consultora Ernst & Young publicado por la Universidad de Palermo se indica que el 72% de las empresas encuestadas han tenido una estrategia de implementación de sus CSC basados en las funciones y por unidad de negocio / cliente, en cambio solo el 5% ha efectuado una implementación de tipo “*Big Bang*”, es decir, todas las funciones y unidades de negocios centralizadas.

**Ilustración 3 – Estrategia de implementación de CSC**



**Fuente:** Encuesta CSC 2008 Latam – Ernst & Young – Shared Service Center – Concepto y Tendencias

A fin de ejemplificar, la multinacional SC Johnson & Son posee un CSC en Argentina que brinda servicios a la región de LATAM, pero adicionalmente cuenta con otros CSC en Europa y en Asia. Lo mismo ocurre con Ernst & Young que posee un CSC en el país pero adicionalmente ha utilizado una estrategia de localización y posee otros CSC en países como India, Filipinas, Polonia y China.

En el capítulo siguiente se realiza un análisis de la localización actual de los SSC en el mundo a fin de analizar las elecciones efectuadas por las empresas multinacionales para la instalación de los mismos.

### **I.2 Costos de Implementación del CSC**

Hasta el momento hemos indicado que los CSC generan primordialmente mejoras y optimizaciones en los procesos internos y esto se ve reflejado en los rendimientos corporativos.

Sin embargo, no debemos dejar de mencionar que existen costos de implementación que deben ser necesariamente analizados en el plan de negocios de implementación de estos tipos de estructuras.

Si bien dependerá también de cual país o región sea elegido para la implementación, podemos enumerar ciertos costos que si o si deberán ser afrontados y tenidos en cuenta

al momento de evaluar considerar esta estrategia corporativa y que tendrán mayor o menor impacto dependiendo de las decisiones efectuadas por la dirección de la organización.

En esta línea de ideas, podemos enumerar los siguientes recursos y costos necesarios para la correcta implementación:

- Recursos Humanos

Será necesario identificar los recursos humanos necesarios y las capacidades requeridas para la efectiva prestación de los servicios involucrados. En este sentido, se deberá efectuar un análisis de los actuales recursos y decidir con cuales se continuará operando, y los costos de desvinculación de los empleados actuales que no serán parte de la estructura.

Asimismo, las desvinculaciones podrían provocar problemas en el rendimiento de los empleados y adicionalmente se deberá efectuar un plan de contingencia para cubrir las posiciones vacantes durante el período de estabilización del proyecto.

- Recursos Digitales y Físicos

La estructura de la tecnología de información será uno de los principales puntos de análisis ya que deberá ser la herramienta primordial para brindar el servicio y que efectúe la conexión entre las áreas organizacionales involucradas.

Recursos informáticos que no estén a la altura de la optimización y mejora esperada podrían indudablemente provocar altos costos a toda la organización.

Adicionalmente, dentro del plan estratégico de implementación deberá evaluarse que instalaciones serán necesarias para la efectiva prestación de los servicios, e identificar aquellas que podrían ser calificadas como obsoletas y determinar su posterior destino.



- Procesos

Los manuales de procesos administrativos y/o productivos deberán ser actualizados con identificación pormenorizada de cada paso necesario y responsables de cada etapa del mismo, a fin de establecer y analizar que los nuevos procesos de optimización cumplan todos los requisitos y controles internos necesarios y evitar impactos innecesarios en el giro comercial del negocio principal.

Cabe aclarar que cada uno de los puntos anteriores son enunciativos y cada organización deberá evaluar la totalidad de su operatoria y los riesgos asociados a la misma.

## CAPITULO II – LAS EXPORTACIONES DE SERVICIOS Y LOS CSC EN LATINOAMERICA

En el presente capítulo se analiza en que países de Latinoamérica en la actualidad se están localizando CSC por parte de empresas multinacionales y asimismo, se evalúan las características más relevantes que hacen atractiva a esa jurisdicción.

### II.1 Los países host de CSC

Durante las últimas décadas las empresas multinacionales han iniciado el proceso de transformación de sus estructuras hacia la implementación de CSC, y para lo cual, según comentamos en el capítulo anterior, se tuvieron que definir en cuales países constituirlos.

**Ilustración 4 - Ciudades de Latinoamérica con localización de CSC**



**Fuente:** Accenture - Location Strategy: Expanding Shared Services Location Alternatives in Latin America

La consultora Accenture en su informe “*Location Strategy: Expanding Shared Services Location Alternatives in Latin America*” definió en el mapa de Latinoamérica (Ilustración 4) localidades de cada país en los que se establecieron o podrían establecerse CSC.

En este sentido, la consultora ha identificado a cada ciudad de cada país según una etapa de crecimiento, las cuales son:

a) *Mature / Madura*

Son aquellas jurisdicciones en las cuales los CSC se han localizado allí hace un considerable período de tiempo y que las operaciones se encuentran maduras y estabilizadas. En este sentido, los países como Argentina, Brasil, México y Costa Rica que poseen un contacto directo con los Estados Unidos han sido los primeros en contar con estos tipos de estructuras organizacionales localizadas en sus jurisdicciones.

La consultora hace hincapié que estos países poseen ventajas, pero también desventajas como ser más caros y un desajuste en la demanda de los servicios.

b) *Emerging / Emergente*

Corresponde a los países que han tomado mayor popularidad durante la última década y que en la actualidad se encuentran en crecimiento. Dentro de esta categoría se resalta la participación de Colombia y Panamá, entre otros.

Sin embargo, estas locaciones deberán continuar el crecimiento a fin de brindar servicios con la calidad y nivel de prestación que la categoría indicada precedentemente.

Es relevante indicar que ciudades de Argentina como Rosario y Córdoba han sido categorizadas como emergentes.

c) *Nascent / Naciente*

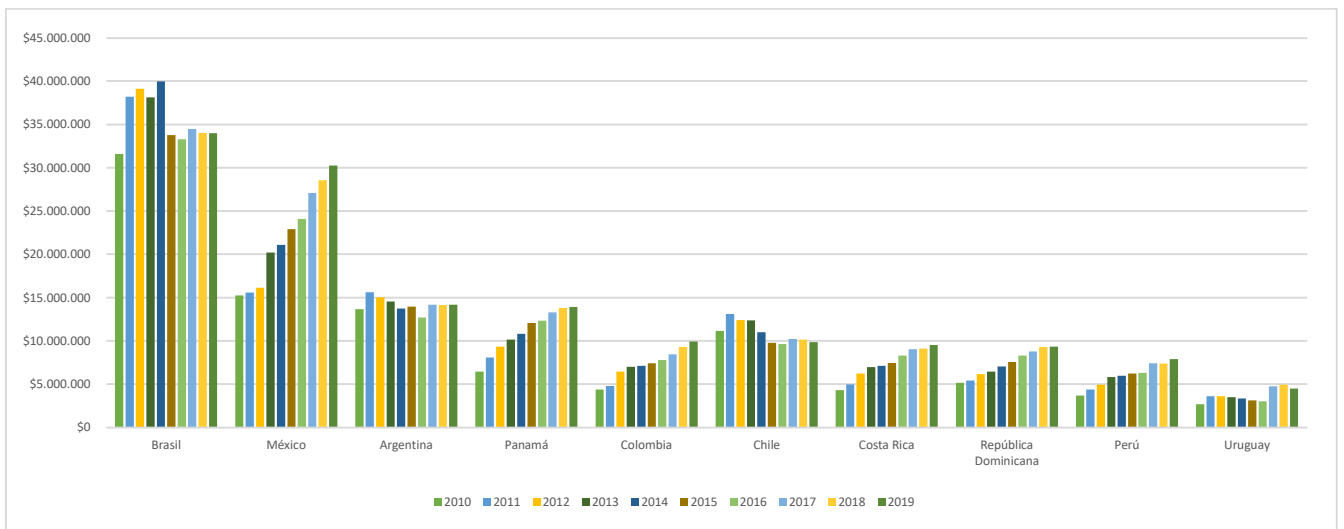
Estas jurisdicciones poseen un gran potencial para la prestación de servicios de CSC desde las mismas pero se encuentran en un estadio por el que deberá evaluarse las actividades que podrían realizarse manteniendo el nivel de servicio requerido.

### II.1.1 Las exportaciones de servicios en Latinoamérica

La Asociación Latinoamericana de Exportadores de Servicios (ALES) es un organismo internacional integrado por 35 instituciones públicas y privadas de 18 países que posee como objetivo promocionar a América Latina como exportador de conocimiento y destino de inversiones en el sector servicios globales. Cada país participa por medio de sus instituciones y en el caso de Argentina la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio internacional, Argencon, y adicionalmente la Cámara Argentina de Comercio y Servicios son las que representan al país y comparten información y documentación con la asociación.

ALES efectúa una recopilación de la información de cada país, y en la *Ilustración 5* se visualizan los ingresos por exportaciones de servicios de los 10 principales países de la región durante el período 2010 a 2019.

**Ilustración 5 - Evolución de Exportaciones de Servicios en Latinoamérica**



**Fuente:** Elaboración propia según datos ALES - <https://www.ales-lac.org/sriam/index.php/estadisticas>

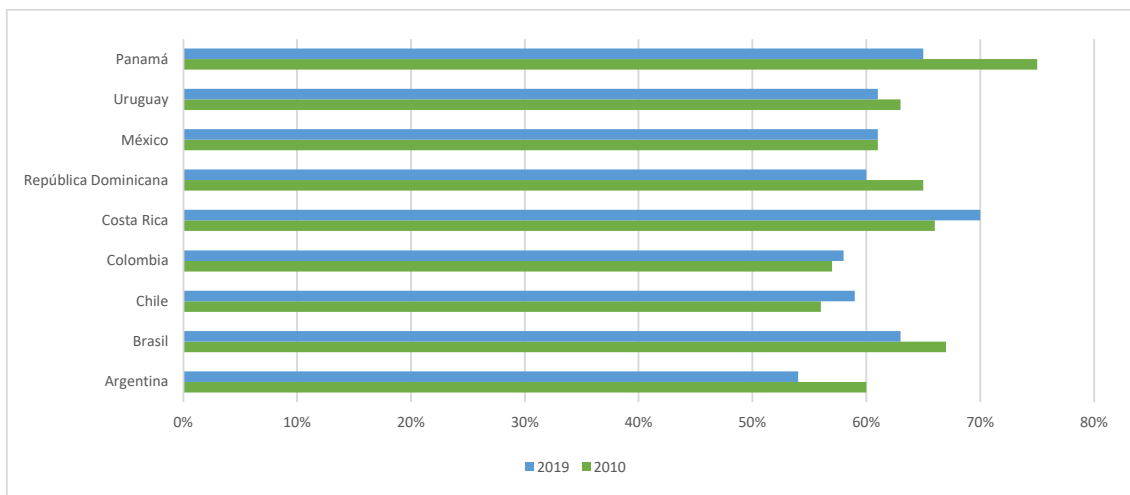
Se destaca que 9 de los 10 países analizados han observado un crecimiento a valores porcentuales siendo Chile el único que obtuvo un crecimiento negativo del -11,82% durante toda la última década. A nivel total de la región durante todo el período se ha alcanzado un crecimiento promedio del 47% entre el 2010 y el 2019.

Brasil, el principal exportador de servicios de la región, obtuvo un crecimiento del 7,51% y Argentina ha mantenido un notorio estancamiento de su crecimiento con una tasa del 3,92% en todo el período.

El crecimiento más relevante a nivel ingresos totales ha sido observado en México con una tasa de crecimiento del 98,62% entre el 2010 y el 2019, sin embargo, países con menos participación han enfrentado tasas de crecimiento que superan el 100% entre las cuales se resalta a Colombia con un crecimiento del 127%, Costa Rica con una tasa del 120% y asimismo, Panamá con 116,4% siendo este el cuarto país de la región con exportaciones de servicios al mismo nivel que Argentina.

Los crecimientos observados deben ser analizados junto con la participación del sector servicios como porcentajes del PBI a fin de analizar el efectivo crecimiento del sector en la economía global de cada país.

**Ilustración 6 - Porcentaje de la actividad de Servicios en el PBI de cada país**



**Fuente:** Elaboración propia según datos ALES  
<https://www.ales-lac.org/sriam/index.php/estadisticas>

En virtud de lo expuesto en la *Ilustración 6*, Colombia, uno de los países categorizados como emergentes en la implementación de los CSC, ha enfrentado un crecimiento de la participación de la actividad de servicios en el PBI.

México, país categorizado como Maduro, se ha mantenido estable y ha observado una participación del 61% del sector de servicios en el PBI del país durante ambos periodos analizados. En cambio Costa Rica que es también un país que es categorizado como Maduro, tuvo un crecimiento muy significativo del sector ya que ha pasado del 66% al 70% de participación del sector de servicios en su PBI, siendo el país como nivel más alto en el 2019 y superando a Panamá que obtenía el 75% en el 2010.

Por otro lado, países relevantes como Brasil y Argentina han tenido un retroceso relevante de los servicios en sus PBI reflejando que el sector se ha visto impactado en la última década y que enfrentan un freno en la actividad del sector.

En virtud de lo analizado, la región de Latinoamérica se encuentra con una tendencia de crecimiento positiva, en la cual México y asimismo Costa Rica están llevando la delantera con un crecimiento del sector que acompaña al crecimiento del PBI del país.

Adicionalmente, se debe resaltar que Colombia está tomando mayor relevancia en la región con tasas de crecimiento muy significativas convirtiéndose en la última década como el país que mayor crecimiento, y asimismo Panamá que en el 2019 continuaba con una tendencia positiva y con exportaciones de servicios similares a Argentina.

## ***II.2 Los motores de crecimiento de los países Latinoamericanos***

A continuación, evaluaremos las principales características y los motores de crecimiento que han tenido los países de la región con mayor crecimiento observado a fin de individualizar las fortalezas en las cuales se están apalancado para lograr los mismos.

Basados en el análisis efectuado en el punto II.1.1 anterior, se efectuará el relevamiento de México, Colombia, Panamá y Costa Rica basándonos en las principales variables que afectan al sector.

### II.2.1 México

Si ingresamos en la página web del Gobierno de México podremos observar que a nivel de comercio exterior el país ha celebrado una gran cantidad de acuerdos internacionales de comercio. Más precisamente, se indica que en la actualidad cuenta con 12 Tratados de libre comercio con 46 países<sup>6</sup> a nivel mundial. En este sentido, México cuenta con una economía abierta que apalanca su sector exportador, y adicionalmente su principal cliente estratégico es los Estados Unidos de América en virtud de su cercanía geográfica, el cual, representa el 90% del mercado internacional de servicios.

A nivel interno el país cuenta con una inflación del 3,6% de acuerdo a lo enunciado por el Banco Mundial con un PBI con tendencia positiva que alcanza un valor de USD 1.258 billones en el 2019 con un ingreso per cápita de USD 9430 pero con una tasa de pobreza elevada del 41,9% demostrando una relevante diferencia de clases sociales. Asimismo, cuenta con un nivel de población creciente que superó los 127 millones de habitantes en el año 2019.

Las exportaciones de bienes y servicios representan un 39% del PBI del país mientras que las importaciones de bienes y servicios lo hacen en un 41% demostrando una balanza comercial deficitaria.

Respecto al tipo de cambio de su moneda contra el dólar estadounidense, durante los últimos 5 años ha sufrido una devaluación del 15,5% según los datos de Investing.com y no existen restricciones al acceso de mercados de capitales.

Las recaudaciones impositivas para sustentar el gasto público equivalen al 13,1% del PBI y la presión tributaria del país alcanza el 55,1% de acuerdo con el informe “*Paying Taxes 2020*” elaborado por la consultora PWC y el Banco Mundial. Adicionalmente, se encuentra en el ranking 120 de los países con mayor facilidad para el cumplimiento tributario, mejorando a Argentina, Brasil, Colombia, Panamá y otros países de la región.

---

<sup>6</sup> Países con los que celebró acuerdos para evitar la doble imposición - Australia, Austria, Bélgica, Canadá, Brasil, Chile, China, República Checa, Dinamarca, Ecuador, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Islandia, Indonesia, Irlanda, Israel, Italia, Japón, Corea, Luxemburgo, Países Bajos, Nueva Zelanda, Noruega, Polonia, Portugal, Rumanía, Rusia, Singapur, Eslovaquia, España, Suecia, Suiza, Reino Unido y Estados Unidos.

En lo referente a incentivos fiscales para la instalación de CSC en el país, normativamente no existe un régimen específico que otorgue beneficio para el sector. Sin embargo, la instalación de CSC se encuentran basadas en otros incentivos, como ser el régimen IMMEX<sup>7</sup> que fue creado en el 2006 y tiene como objetivo el fomento de la competitividad del país a nivel mundial fomentando la industria y los servicios de exportación.

El gobierno mexicano resume al régimen como *“De acuerdo con el Decreto mencionado en el párrafo anterior, el Programa IMMEX es un mecanismo de beneficio fiscal que el Gobierno Federal otorga al sector maquilador, mediante el cual se permite importar temporalmente los bienes necesarios para ser utilizados en un proceso industrial o de servicio destinado a la elaboración, transformación o reparación de mercancías de procedencia extranjera importadas temporalmente para su exportación o a la prestación de servicios de exportación, sin cubrir el pago del impuesto general de importación (IGI), del impuesto al valor agregado (IVA) y, en su caso, de las cuotas compensatorias (CC) que tuviesen que pagar originalmente [...]”* (el subrayado es propio).

Por lo tanto, este régimen fomenta que el país exporte servicios relacionados con la manufactura y adicionalmente profesionales brindando beneficios impositivos para los sujetos inscriptos en el mismo principalmente en el Impuesto al valor agregado.

Enfocado en los CSC, las exportaciones de servicios incluidas en el régimen incluyen las funciones de management de finanzas, contabilidad, recursos humanos, legales, control de producción, diseño, mantenimiento, tecnología de la información, ingeniería, call centers, entre otros que sean realizados dentro del territorio nacional.

En virtud de lo expuesto, México ha utilizado una efectiva estrategia de comercio internacional basada en tratados internacionales y un régimen de fomento a las exportaciones de servicios manteniendo índices de inflación bajos junto con una estabilidad en su economía y su moneda de curso legal.

---

<sup>7</sup> IMMEX – Industria Manufacturera, Maquiladora y de servicio de exportación



### *II.2.2 Colombia*

El país se encuentra en Noroeste de América del Sur y cuenta con una población de 50 millones de habitantes en todo su territorio y una tasa de crecimiento poblacional del 1,5%. El PBI registrado en el 2019 ha superado los USD 323,8 billones con un ingreso per cápita en ese mismo periodo de USD 6510 y un índice de pobreza del 27%. el cual tiene una tendencia negativa significativa durante los últimos 20 años.

Su inflación durante la última década se ha mantenido una tendencia negativa con un registro del 2,3% en el período 2019, y durante los últimos 30 años el máximo observado fue en 1994 con 10,14% y una pronta recuperación.

Respecto de los ingresos fiscales provenientes de impuestos son el 14,4% del PBI. A su vez, Las exportaciones de bienes y servicios representan el 16% del PBI mientras que las importaciones de bienes y servicios lo hacen en un 21%.

Si hacemos foco en las exportaciones, en la última década se ha registrado una tasa de crecimiento positiva cercana al 90%, la cual es muy superior al crecimiento del PBI que registró un crecimiento del 13% durante ese mismo período y se estima un crecimiento del 3,6% para el 2021.

El gobierno resalta que el país posee el mejor ambiente para atraer inversores en función a los siguientes principales aspectos:

- Capacidad de enfrentar situaciones de crisis (por ejemplo Covid-19)
- Estabilidad Política y solidez institucional
- Posición estratégica geográficamente para el abastecimiento regional de bienes y servicios de calidad
- Extensa red de acuerdos internacionales con acceso preferencial a más de 60 países
- Revolución digital efectuada en el país generando ser el segundo país de la región con mejor conectividad
- Garantía para los inversores privados, estando en la posición N° 9 de las principales economías en desarrollo receptoras de inversión extranjera

Sin duda, el país se encuentra con una agresiva política económica y de comercio internacional expansiva con el fin de atraer inversiones extranjeras, lo cual se refleja en una tasa de desempleo del 5,42% en el 2019 y una tendencia negativa durante los últimos 10 años. Adicionalmente, no existen restricciones cambiarias para el comercio internacional.

El país no cuenta con un régimen promocional específica para la instalación de CSC. Sin embargo, la atracción de inversiones se basa en la instalación de Zona Francas dentro del territorio nacional.

Las zonas francas son categorizadas como Permanentes, Permanente Especial y Transitoria y cada una de ellas con beneficios tributarios, aduaneros y de comercio exterior.

Desde el lado de prestadores de servicios desde el país, el régimen de Zona Franca se enfoca en actividades como logística, telecomunicaciones, sistemas de tecnología de información, investigación científica y tecnológica, asistencia en salud, soporte técnico, administración, auditoría, consultoría, o similares.

Los beneficios que otorga el ingreso al régimen de zona franca se basa en:

- Tasa reducida de Impuesto a la Renta: 20% (al 2019 la tasa era del 33%)
- Exención en el Impuesto al valor agregado

El análisis del país efectuado demuestra que el crecimiento observado en las exportaciones de servicios proviene de una intención del gobierno nacional de apoyar el desarrollo económico del país por medio de mayores inversiones que generen empleo y se consoliden como centros de abastecimiento regional de bienes y servicios.

### *II.2.3 Panamá*

Ubicado en Centro América, Panamá ha sido una de las economías con tasas de crecimiento más elevadas del mundo, registrándose un crecimiento medio anual del 7,2% entre 2001 y 2013. Durante el año 2019 el PBI llegó a los USD 66,8 billones y los

ingresos per cápita en ese mismo periodo fueron de USD 14.950, y en ambos casos con tendencia positiva y una proyección de crecimiento para el 2021 del 4,2%.

El nivel poblacional del país es de 4,2 millones de habitantes y un índice de pobreza del 22,1% que se encuentra con una tendencia negativa muy pronunciada en los últimos 20 años, lo cual está alineado con el alto crecimiento económico registrado. Una alta tasa de desempleo e ingresos per cápita altos demuestran que el país registra un alto nivel de desigualdad social.

Las monedas de curso legal del país son el Balboa y el Dólar estadounidense con un tipo de cambio equivalente a 1 entre ambas monedas. Adicionalmente, durante los últimos 20 años registró una tasa de inflación máxima del 7,5% en el 2008, y en el 2019 la misma fue negativa cercana a 0.

El país cuenta con una de las mayores obras de ingeniería mundial creada por el hombre en el siglo XX que es el famoso “Canal de Panamá”, el cual es una vía de navegación de 80 km que conecta el Mar Caribe con el Océano Atlántico convirtiéndose en una relevante ruta en el comercio internacional de bienes.

Las importaciones de bienes y servicios equivalen al 47% del PBI, y las exportaciones de bienes y servicios tienen un peso del 43% del PBI.

Según se indica en un artículo de la cadena BBC, Panamá ha sustentado su crecimiento con un cambio relevante en su política de comercio internacional cuando 30 años atrás optó por abrir su economía y provocó lo que en el artículo llaman “salto cuántico”. De esta forma, el país inició su crecimiento económico acompañado con una estabilidad política que colaboró con el mismo. Es dable remarcar que el país no posee restricciones al mercado de cambios en línea con la política económica-comercial indicada. Asimismo, el país ha celebrado acuerdos para evitar la doble imposición con 16 países<sup>8</sup>.

En 2007, se promulgó la Ley N° 41 que creó el “Régimen Especial para el establecimiento y la Operación de Sedes de Empresas Multinacionales” (en adelante SEM) con la

---

<sup>8</sup> Países: Barbados, República Checa, Francia, Irlanda, Israel, Italia, Luxemburgo, México, Países Bajos, Portugal, Qatar, Singapore, Corea del Sur, España, Emiratos Árabes, Reino Unido.

finalidad de promocionar las inversiones, crear empleos, y “[...] *hacer a la República de Panamá mas competitiva en la economía global [...]*” (el subrayado es propio) según indica el artículo 1° de la mencionada norma.

Esta norma es la que dispone los beneficios de localización en el país de sedes<sup>9</sup> o filiales de grupos económicos que presten servicios relacionados a la planificación, manejo de personal, control de operaciones y/o logística, asistencia técnica, gerencia financiera, contabilidad, mercadeo, publicidad, investigación y desarrollo, entre otros.

El régimen SEM brinda, a las corporaciones que son inscriptas en el misma, beneficios impositivos correspondientes principalmente a exención del Impuesto a la Renta y del Impuesto al Valor Agregado únicamente por las prestaciones de servicios dentro del marco de la normativa y que no tenga impactos dentro del país.

A modo de resumen, observamos que Panamá por medio de una economía abierta y una norma específica para la localización de CSC dentro de su territorio ha incentivado el crecimiento de las exportaciones de servicios de su país, y de ese modo, ha obtenido tasas de crecimiento económico significativas y reducción de su tasa de pobreza, aunque mantiene niveles de desigualdad elevados.

#### *II.2.4 Costa Rica*

El Banco Mundial destaca el crecimiento económico de los últimos 25 años que tuvo el país en base a una estrategia orientada al exterior por medio de la apertura a la inversión extranjera y una liberación comercial.

Desde el año 2000, Costa Rica ha cuadruplicado su PBI, el cual alcanzó los USD 61,77 billones en el año 2019. Cuenta con 5 millones de habitantes y un ingreso per cápita de USD 11.700. Asimismo, el índice de pobreza alcanzó el 21% en el último año.

---

<sup>9</sup> Art 3. Pto 2 Ley 41: “Sede de empresa multinacional: Es aquella empresa multinacional que desde Panamá realiza operaciones dirigidas a ofrecer los servicios definidos por esta ley a su casa matriz o subsidiarias o sus filiales o a compañías asociadas, o que fije su casa matriz en Panamá, en adelante el grupo empresarial. Las sedes siempre serán parte de empresas multinacionales con operaciones internacionales o regionales o importantes en el país de origen”

La moneda de curso legal es el Colon, y durante la última década ha observado un índice de inflación máximo del 5,2%, el cual durante el 2019 fue del orden del 2%, lo que es parte de la estabilidad política y económica por la que atraviesa el país. Adicionalmente, no cuenta con restricciones al mercado cambiario.

Sorpresivamente, el país solo cuenta con tratados para evitar la doble imposición con un único país el cual es España. Sin embargo, se encuentran en proceso de aprobación legislativa tratados con México y Alemania.

Durante el 2018 las exportaciones y las importaciones de bienes y servicios tenían un peso del 33% del PBI en cada caso, mientras que la recaudación impositiva representó el 13,6% del PBI durante el mismo periodo.

De forma similar a Colombia, el país ha establecido un régimen de Zona Franca <sup>10</sup> muy beneficioso y que es muy atractivo para la implementación de CSC en el territorio del país.

Principalmente, el régimen otorga exenciones totales de impuestos a las empresas que sean incluidas en el régimen. Dicha exención incluye el Impuesto a la Renta y los giros por dividendos, los derechos aduaneros, IVA, y otros impuestos, y el plazo de vigencia de los beneficios varían entre los 8 y 12 años, y se reducen al 50% durante los siguientes 4 o 6 años dependiendo las características y la categorización de la empresa beneficiaria.

Cabe aclarar que la norma otorga beneficios impositivos adicionales durante el segundo período de 4 a 6 años bajo la condición de que las empresas efectúen reinversiones en el país.

Bajo esta política implementada por el país, Costa Rica se encuentra en la posición N° 5 de locaciones CSC del ranking efectuado por la consulta Deloitte en su informe “2019 Global Shared Services Survey Report” y el Top N°1 de LATAM.

---

<sup>10</sup> Ley N° 7210 – Costa Rica

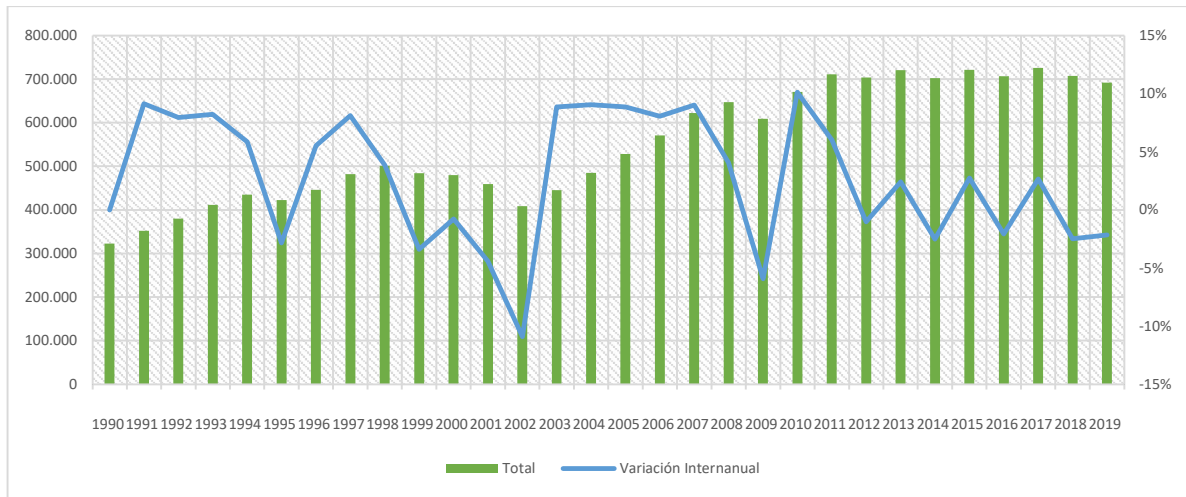
## CAPITULO III – TENDENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES EN ARGENTINA

Durante el presente capítulo se efectúa un análisis macroeconómico y social de Argentina durante las últimas décadas con la finalidad de entender si el país reúne condiciones de estabilidad y seguridad jurídica para que corporaciones multinacionales evalúen invertir en el país para la implementación de Centros de Servicios Compartidos que brinden servicios cuya utilización efectiva se en el exterior.

### III.1 La evolución del PBI y la participación de las exportaciones de servicios

De acuerdo con la información del Banco Mundial, el país ha tenido un crecimiento acumulado del PBI a valores constantes entre el año 2000 y el 2019 del 44%, pero si nos enfocamos en los últimos años y observamos el período 2011 al 2019 el crecimiento acumulado ha sido negativo del -2,64%. En este sentido, estamos frente a una economía que se encuentra frenada hace una década pero que durante los primeros años de la década del 2000 ha tenido un crecimiento constante del orden del 8% anual.

**Ilustración 7 - Evolución del PBI en Argentina 1990-2019**



**Fuente:** Elaboración propia según datos INDEC

Respecto de la balanza comercial, desde el 2002 hasta el 2014 el país ha tenido saldos positivos entre las exportaciones y las importaciones efectuadas, pero a partir del 2015 la tendencia ha sido deficitaria.

Haciendo foco en las exportaciones de servicios y su participación en el Comercio Internacional, la Cámara Argentina de Comercio y Servicios indica que desde 1994 a 2017 el porcentaje de participación de las exportaciones de servicios se ha mantenido relativamente constante respecto del comercio exterior total del país.

En contraposición, las exportaciones de servicios en términos monetarios han tenido una evolución positiva llegando a los 38.144 millones de dólares en el año 2017 en comparación con los 10.000 millones de dólares registrados en el período 2003.

En el capítulo IV se efectuará un análisis profundo de la evolución de las exportaciones de servicios en el país y la necesidad futura de éstas para los próximos periodos.

### **III.2 La inflación en el país**

La inflación ha impactado en la economía Argentina durante grandes periodos de toda su historia, teniendo en los últimos 100 años un promedio de inflación del 105% anual.

El mayor índice de inflación impactó hacia finales de la década de los 80's durante la presidencia de Raul Alfonsín el cual alcanzó 3079% anual.

Enfocándonos en los últimos 30 años, es decir, desde el inicio de la Ley de convertibilidad, mediante la cual se estableció un tipo de cambio fijo de 1 peso argentino era equivalente a 1 dólar estadounidense, el único presidente que tuvo deflación acumulada durante su mandato fue Fernando De La Rúa el cual finalizó su gestión con una situación económica-monetaria crítica.

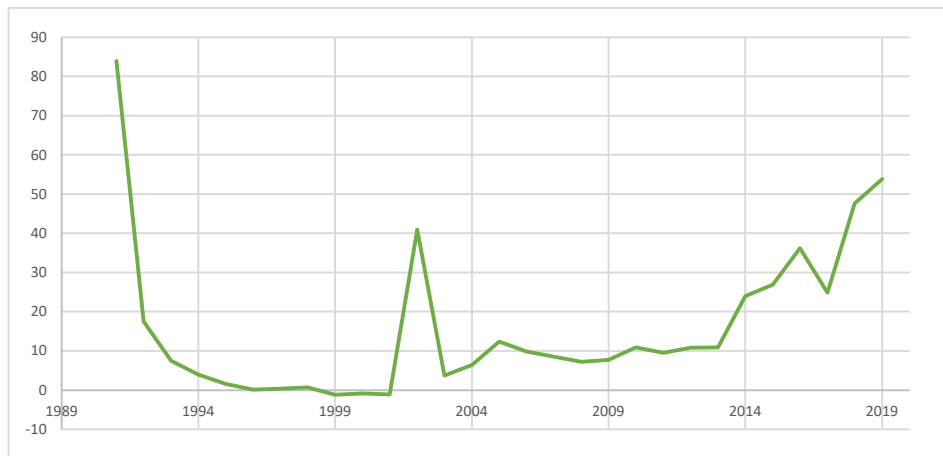
Es dable destacar que durante la presidencia de Carlos S. Menem, el cual estableció la mencionada Ley de Convertibilidad, la inflación acumulada de su mandato alcanzó el 69,7% anual mientras que los Estados Unidos de América durante ese mismo período de tiempo alcanzó un 25,7% acumulado anual.

Por lo tanto, durante este periodo el país tuvo un nivel de precios en dólares estadounidenses más elevado que los Estados Unidos de América.

Entre el 2002 y el 2003, la inflación ha llegado a niveles del 40% anual y en los años subsiguientes la inflación también fue parte de la economía del país con niveles mayores al 10% anual.

En la *Ilustración 8* pueden visualizarse los niveles inflacionarios indicados en los párrafos precedentes y durante el periodo 1991 al 2019 durante en el cual existieron 6 presidentes:

**Ilustración 8 - Evolución de la inflación en Argentina 1991-2019**



**Fuente:** Elaboración propia según datos INDEC

### III.3 El tipo de cambio y el mercado de cambios

Durante la década de los 80's existieron dos cambios en la moneda de curso legal del país, en 1983 se reemplazó el Peso Ley por el Peso Argentino, y dos años más tarde se puso en vigencia el Austral como moneda de curso legal en todo el territorio nacional.

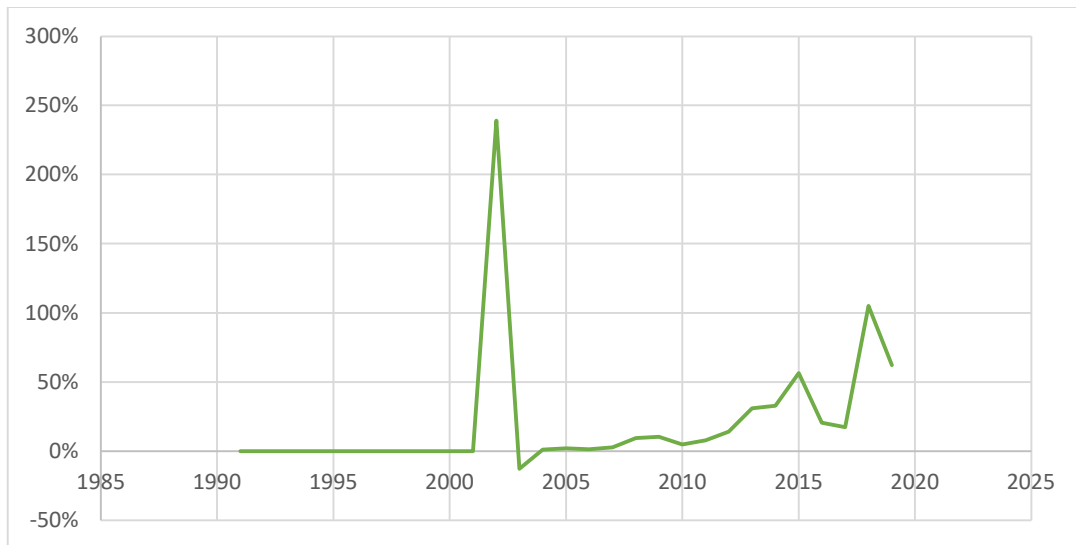
Sin embargo, no pudo evitarse que hacia fines de la mencionada década el tipo de cambio sufra un incremento del 4771% anual respecto al dólar estadounidense, el cual se encontraba alineado e impactado de forma directa con la hiperinflación registrada en ese momento mencionada en el punto anterior.



Si analizamos la década de los 90's la misma se caracterizó por tener un tipo de cambio constante, ARS 1 era equivalente a USD 1, en virtud a que el Ministró de Económica Domingo Cavallo consideró una política cambiaria basada en un tipo de cambio fijo y estable que fue respaldado por la Ley de convertibilidad.

Una década más tarde, la crisis del 2001 provocó una devaluación de 239% en el año 2002, pasando el tipo de cambio de ARS 1 a 3,39 hacia finales de ese año.

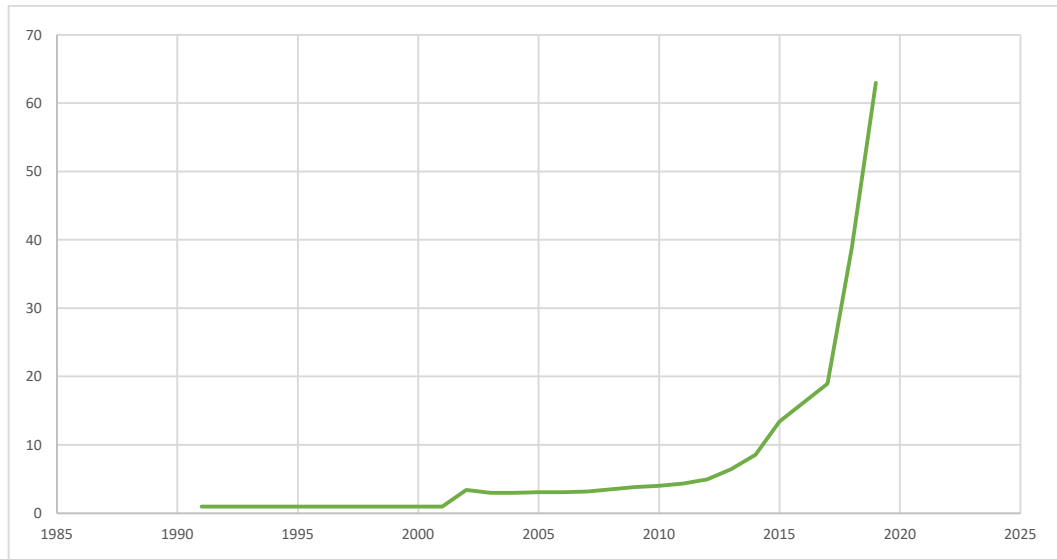
**Ilustración 9 - Porcentaje de devaluación de Argentina 1991 a 2020**



**Fuente:** Elaboración propia según datos Banco Nación

Si bien la devaluación del año 2002 permitió tener un tipo de cambio flotante pero relativamente estable hasta el año 2012 aproximadamente luego del mismo la tendencia fue alcista y provocando que el tipo de cambio registrara una devaluación del 1758% durante el período 2002 al 2019.

**Ilustración 10 - Evolución del Tipo de cambio 1990-2019**



**Fuente:** *Elaboración propia según datos Banco Nación*

De esta forma el tipo de cambio paso de \$ 3,39 en el año 2002 a \$ 62,99 hacia fines del 2019 y manteniendo la tendencia alcista durante el 2020.

El Poder Ejecutivo Nacional en el año 2012 por medio de regulaciones de distintos organismos gubernamentales, como ser el Banco Central de la República Argentina y la Administración Federal de Ingresos Públicos<sup>11</sup>, estableció un régimen de control al mercado de cambios para importadores de bienes y a exportadores e importadores de servicios mediante el cual se disponen que estas operaciones de comercio exterior deberán ser aprobadas por los órganos de control para poder operar en el mercado de cambios.

Adicionalmente se establecieron plazos de liquidación de divisas por las cobranzas de exportaciones de bienes y servicios, y se dispuso un régimen de aprobación de compra de divisas a los ciudadanos del país.

Luego de la asunción del presidente Mauricio Macri en diciembre de 2015 se quitaron las mencionadas barreras al mercado de cambios, pero luego de las votaciones primarias

<sup>11</sup> RG N° 3252, N° 3255, N° 3256, N° 3276 y N° 3417

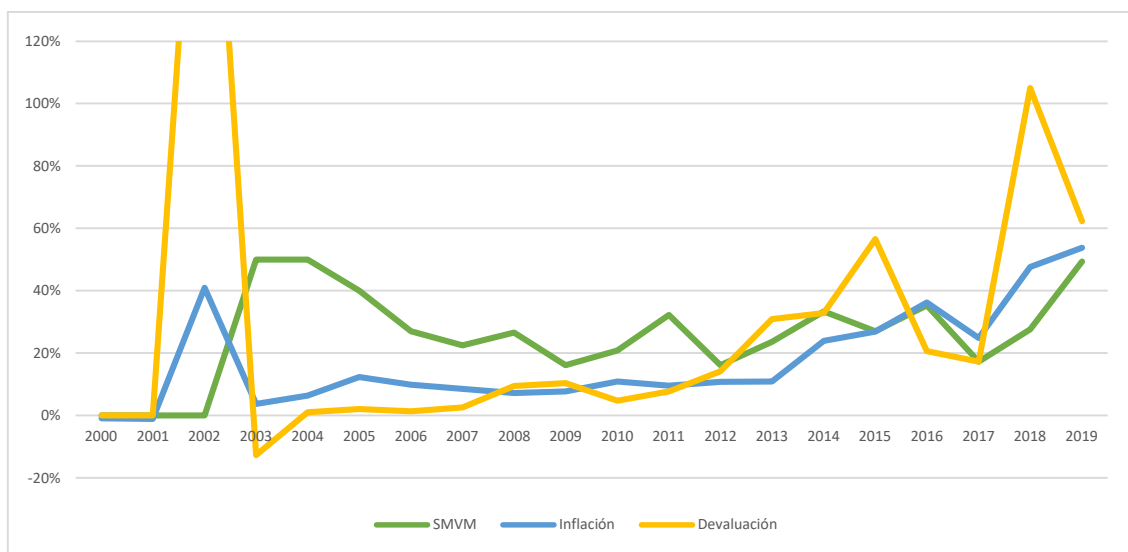
para Presidente efectuadas en Agosto de 2019 los regímenes restrictivos tomaron fuerza nuevamente.

### III.4 Evolución del Salario y el desempleo

En este punto se procederá a analizar desde la comparación de la evolución del Salario Mínimo Vital y Movil (SMVM), la inflación y la devaluación del tipo de cambio.

Luego de la crisis económica que impacto en el país a fines del 2001, el SMVM se mantuvo por encima de la tasa de inflación y la devaluación registrada hasta el año 2012 como puede observarse en la *Ilustración 11*.

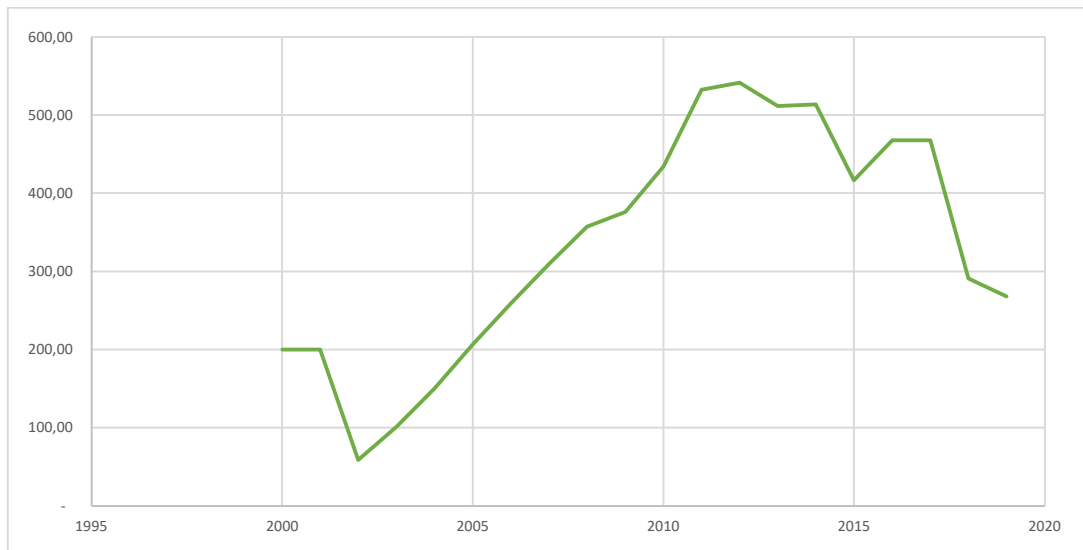
**Ilustración 11 - Evolución del Salario Vital y Movil, la inflación y la devaluación 2000-2019**



**Fuente:** Elaboración propia según datos INDEC

Los salarios a niveles más altos que la inflación permitieron que la sociedad tenga acceso a mayor cantidad de bienes y servicios y fue el motor al alto crecimiento del PBI registrado en la primera década del 2000. Sin embargo, luego de ese período la alta devaluación registrada, y por consiguiente la inflación, generaron que el poder de compra se vea sumamente afectado. De hecho, si calculamos el SMVM en dólares americanos al tipo de cambio de cada período la tendencia es claramente negativa durante la última década.

**Ilustración 12 - Salario Mínimo Vital y Movil en USD 2000-2019**



**Fuente:** Elaboración propia según datos INDEC

Adicionalmente, la tasa de desempleo ha tenido una tendencia alcista en la última década que junto con la pérdida del poder adquisitivo ha provocado una alta tasa de pobreza que superó el 40% hacia el segundo semestre del 2020, siendo el más elevado de toda la región con excepción de Venezuela.

### **III.5 El nivel de educación en el país**

Un informe elaborado por la Universidad Católica Argentina establece al inicio del Capítulo 1 del mismo que *“Existe consenso respecto de que la educación es uno de los principales instrumentos que tiene una sociedad para elevar su capital en recursos humanos y promover el bienestar e integración de los jóvenes. Desde diversos ámbitos se señala la necesidad de elevar los activos educativos para acceder a buenas opciones ocupacionales y la creciente necesidad de invertir en mayor educación para el mejor aprovechamiento de los canales de movilidad social disponibles.”* (el subrayado es propio).

En este sentido, el principal motor que tiene un país para crecer e incrementar su economía y el nivel de vida de su población es indudablemente la educación.

Al respecto, el informe hace hincapié en que Argentina ha sido uno de los países de la región pioneros en darle importancia a la educación, estando en la actualidad entre los países de la región con mayor cantidad de años promedio escolaridad. Sin embargo, la aceleración del promedio de años registrado en Argentina en comparación entre los periodos 2000-2004 y 2015-2017 de 0,9 es bajo en relación con el crecimiento de otros países de la región como sucede en Chile, Panamá y Perú entre otros.

Por otro lado, el informe muestra una clara mejora en los porcentajes de educación de secundario completo y educación de nivel superior durante los últimos 20 años de acuerdo a la Encuesta Permanente de Hogares (EPH-INDEC) ya que el primero paso de un nivel de 47.6% en el año 1998 al 65,1% en 2018, mientras que los estudios superiores (completos o incompletos) de 32,7% a 35,7% en los mismos años.

Es dable destacar que según el estudio efectuado, existe una gran variación en los porcentajes de déficit educacional según el estrato socioeconómico de cada hogar en jóvenes de entre 20 a 29 años. Mientras que la clase media y alta poseen porcentajes entre el 10,6% y el 24,6%, los sectores de menores ingresos per cápita trepan a niveles del 47,6%. Es decir, casi la mitad de los jóvenes que están dentro del nivel de pobreza, el cual alcanza al 40% de la población de acuerdo con el punto precedente, posee un nivel de educación deficitaria que primariamente, en el 60% de los casos, se origina por convertirse en madre o padre y deben ingresar al ámbito laboral.

Adicionalmente, si consideramos el supuesto que los CSC deberían contratar a recursos humanos calificados que hayan culminado un nivel de estudios superiores, Argentina durante el periodo 2000-2012 ha observado un incremento del 50,86% en el porcentaje de la población de 25 años o más con nivel universitario o superior completo, pasando del 12,76% en el 2000 a 19,25% en el 2012.

## **CAPITULO IV – LAS EXPORTACIONES DE SERVICIOS EN ARGENTINA**

En el presente capítulo se hace foco en el comportamiento de las exportaciones de servicios en el país, un primer análisis de las fortalezas y debilidades en este segmento, y la proyección de las mismas durante los próximos años de acuerdo a la información y documentación recaba al respecto.

### **IV.1 La tendencia hasta el momento**

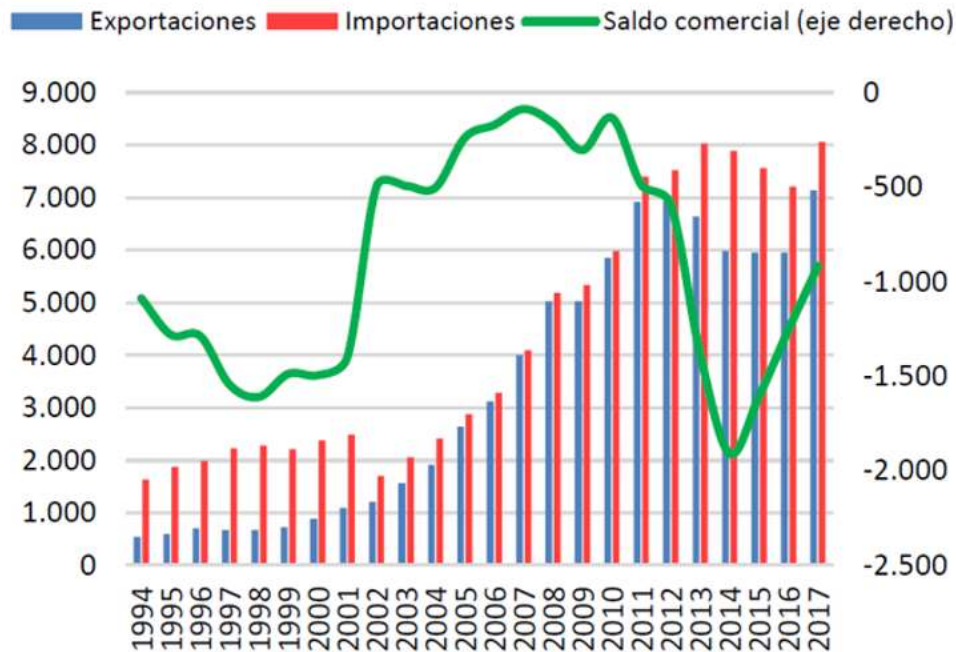
La balanza comercial de servicios desde la década del 90 hasta la actualidad continúa siendo deficitaria, y en este sentido, en ningún periodo las exportaciones de servicios han superado a las importaciones de esa misma naturaleza. Sin embargo, desde el periodo 2014 al 2017 se visualiza una mejora y un crecimiento en el saldo comercial.

Adicionalmente, la proporción de los servicios en el Comercio exterior del país se ha comportado relativamente estable durante las últimas 3 décadas. A fin de ejemplificar podemos observar que durante el periodo 1994 las exportaciones de servicios representaban una proporción del 17,5% de las exportaciones totales y luego de más de dos décadas dicha proporción rondaba en el 19,5%.

Ahora bien, dentro de los servicios exportados en el 2017 el 13,8% correspondió a Transporte, el 35,7% a Turismo, y el 50,5% a Otros servicios dentro de los cuales el 87,1% de los mismos se conforma de “Servicios empresariales, profesionales y técnicos” y “Servicios de telecomunicaciones, informática e información” que responden principalmente a los tipos de servicios brindados por los CSC.

Adicionalmente debemos remarcar que las importaciones por “Servicios empresariales, profesionales y técnicos” y “Servicios de telecomunicaciones, informática e información” representaron el 17,9% de las importaciones totales por servicios para el mismo período 2017 demostrando que empresas locales se abastecen de servicios recibidos del exterior.

**Ilustración 13 - Intercambio Exterior de Servicios – Otros Servicios 1994-2017**



**Fuente:** Departamento de Economía CAC en base al INDEC

Analizando el sector de “Otros servicios” desde inicios del año 2000 tanto las exportaciones como las importaciones de servicios han enfrentado un crecimiento significativo pero, en línea con lo mencionado al inicio del presente punto, la tendencia continua siendo deficitaria en el sector con exportaciones de 7.137 millones de dólares e importaciones que alcanzaron los 8.054 millones de dólares durante le período 2017.

Hacia los inicios del siglo XXI, Argentina promulgó la Ley N° 25.922 <sup>12</sup>denominada “Ley de software” que fue el primer paso dado por el país en virtud a otorgar un régimen promocional a empresas locales que efectuarían actividades de creación, diseño, desarrollo, producción e implementación y puesta a puntos de sistemas y software involucrando a los exportadores de estos servicios.

<sup>12</sup> Publicada en el Boletín Oficial del 09/09/2004

A partir de ese momento la palabra “Conocimiento” ha ido tomando mayor fuerza en el país y llegando a la promulgación de las Leyes N° 27.506<sup>13</sup> y 27.570<sup>14</sup> mediante las cuales se sustituyó el régimen de la Ley de software y se estableció el “Régimen de promoción de la economía del conocimiento” del cual se profundizará en el Capítulo V del presente.

Al respecto la organización Argencon establece que durante el último siglo la influencia del agregado intelectual en la cadena de valor ha crecido de forma muy significativa provocando de esta forma que la generación de intangibles sea más relevante que los tangibles como lo era desde los inicios del Siglo XX.

En el sitio web del organismo mencionado en el párrafo anterior, se informa que el sector de la Economía del conocimiento ha tenido un crecimiento del 65% durante la última década registrando ingresos por 6.000 millones de dólares de exportaciones durante el 2018, y 437.000 puestos de trabajos afectados a la actividad. Asimismo, hace referencia a que 4 de 9 unicornios<sup>15</sup> de Latinoamérica ha sido originados en Argentina entre las cuales podemos nombrar a *Mercado Libre* y *Globant*.

Sin embargo, Argentina ha caído 6 posiciones en el ranking de exportadores desde el 2010 ubicándose en la actualidad en el puesto N° 38 del ranking mundial. Esto puede observarse cuando se realiza una comparación del ritmo de crecimiento del país en las exportaciones de servicios versus el resto del mundo.

Como puede visualizarse en la *Tabla 1* durante los últimos 5 y 10 años, el mundo ha tenido observado una tasa de crecimiento de las exportaciones de servicios del orden del 5,3% mientras que Argentina durante los últimos 5 años sólo ha podido alcanzar un crecimiento del 3,8% y con un retroceso del 7,3% durante el período 2019 apalancado por el ambiente político y económico de incertidumbre provocado por devaluación, control de cambios, y elecciones presidenciales entre otros.

---

<sup>13</sup> Publicada en el Boletín Oficial del 10/06/2019

<sup>14</sup> Publicada en el Boletín Oficial del 26/10/2020

<sup>15</sup> Las empresas unicornio son compañías que logran generar un valor de 1.000 millones de dólares durante su primer año de lanzamiento al mercado, aún sin haber ingresado a la bolsa de valores



**Tabla 1 - Tasas de crecimiento de Servicios Basados en el Conocimiento**

TASA DE CRECIMIENTO ANUAL DE LAS EXPORTACIONES	EXPORTACIONES ARGENTINAS			EXPORTACIONES MUNDIALES		
	Período >	2019-2009	2019- 2014	2019	2018- 2008	2018-2013
Crecimiento anual Serv. Informática		6,8%	8,0%	-9,4%	6,8%	6,8%
Crecimiento anual Serv. Profesionales		3,1%	0,7%	-5,3%	4,8%	4,4%
Crecimiento anual Serv. Pers., Culturales		4,6%	17,1%	-10,0%	5,1%	1,8%
Crecimiento anual cargos prop. intelectual		9,8%	9,2%	-14,5%	6,1%	6,8%
<b>CRECIMIENTO ANUAL TOTAL DE SBC</b>		<b>4,4%</b>	<b>3,8%</b>	<b>-7,3%</b>	<b>5,3%</b>	<b>5,3%</b>

**Fuente:** Argecon - “Argencomics – Estudios Económicos de la Industria del Conocimiento – 2020” – Pág. 28 - <https://www.argencon.org/argencomics/>

Es relevante que el crecimiento anual de los Servicios empresariales, profesionales y técnicos que representan más del 58% de las exportaciones de servicios ha tenido un crecimiento casi nulo durante el último quinquenio. Asimismo, los Servicios personales, culturales y recreativos y los Cargos por Propiedad Intelectual que juntos apenas representan el 12% de las exportaciones de servicios han sido los que han obtenido las mayores tasas de crecimiento observadas durante el periodo analizado.

## IV.2 Fortalezas y Debilidades

En una nota efectuada a Santiago Mignone, CEO de PricewaterhouseCoopers, en el diario IProfesional el título menciona la frase “*Porque no es negocio invertir en Argentina [...]*” y durante el artículo el entrevistado menciona que la nueva Ley de Economía del conocimiento no ha cubierto los objetivos y que “[...] *Es una oportunidad perdida para Argentina frente a la región de haber legislado mejor*”.

Esa última frase ha dejado en descubierto que a los ojos de los expertos el país se encuentra en desventaja en las exportaciones de servicios frente al resto de los países de la región.

Por lo tanto, en los párrafos siguientes se efectuará un análisis de los puntos de ventajas competitivas de Argentina y asimismo, las debilidades que hoy están provocando un freno en la expansión del sector y que consiguientemente los expertos consideran que en la actualidad las empresas no ven al país como una oportunidad de inversión y de rendimiento de sus inversiones a largo plazo.

Cabe mencionar que según vimos en el capítulo anterior, Argentina ha tenido períodos con una alta inflación, pero la devaluación de la moneda no acompañó esa alza de precios por lo que los costos de la mano de obra en moneda dura ha sido más alta que lo esperado por parte de los clientes del exterior que utilizarían los servicios prestados desde el país.

Argecon adicionalmente resalta que el país tiene la vanguardia a nivel regional de países emergentes en la variedad y la calidad en el sistema científico-tecnológico, pero también indica que esta es un área de oportunidad y que el país tiene la posibilidad de mejorar su competitividad en ésta área.

De esta forma, la generación de talento es la principal ventaja competitiva de Argentina apalancado por un sistema de educación, principalmente universitario, de muy alta calidad que le permite obtener profesionales que pueden desempeñarse en roles solicitados el mercado actual y por las principales empresas multinacionales.

### **IV.3 El futuro**

Hacia mediados del año 2020 el gobierno nacional del presidente Alberto Fernández ha logrado una negociación de reestructuración de los instrumentos de deuda del país con vencimientos a corto plazo con acreedores externos, lo cual ha provocado que el país emita bonos con vencimientos de pago a mediano y largo plazo a partir del 2025.

Para hacer frente a esas obligaciones el país necesariamente deberá mejorar e incrementar las reservas que posee en el Banco Central de República Argentina y para ello deberá ser una prioridad establecer una estrategia como país que tenga como objetivo incentivar el mercado interno, y asimismo, con el foco puesto en el comercio internacional, y dentro de este último, en las exportaciones de servicios.

Las exportaciones de servicios tienen la capacidad de generar empleo, lo que provoca una mejora del consumo interno, y adicionalmente el ingreso de divisas a las arcas del estado. Por lo tanto, es un círculo virtuoso que el país debe, sin lugar a duda, priorizar y tenerlo dentro de los objetivos principales de la estrategia como país de ser posible a corto plazo.

En efecto, un informe de Argencon establece que la relación entre los ingresos y los costos fiscales de incentivar al sector es de 3 a 1, y hasta podría llegar a un nivel de 10 a 1.

En este sentido, la quita de los derechos de exportación y las políticas cambiarias actuales de tipo de cambio que no acompaña a la inflación y liquidación de divisas en tiempos casi nulos deberán ser revisadas evaluando el impacto de crecimiento incremental que los ajustes o quitas de estas podrían tener en la economía del país.

Del mismo modo, los actuales clientes del exterior y los potenciales inversores requieren que el país posea un plan macroeconómico estable y sostenible a largo plazo permitiendo que la marca país de Argentina represente para los mismos sinónimos de oportunidades, seguridad y proyecciones a largo plazo.

Según cuenta Verónica Asia, su CSC ha enfrentado varias situaciones macroeconómicas que han impactado en la performance del servicio prestado y que sus clientes del exterior no han visto con buenos ojos. En contraposición, han podido mejorar sus procesos y su escala, y por consiguiente sus costos han sido competitivos permitiéndoles crecer a tasas entre el 20% y 25% anual, aunque a futuro entiende que las mismas serán más bajas.

En un escenario como el actual, y sin prioridad en el incentivo del sector de exportación de servicios, el país posiblemente se encuentre en una situación de necesidad de tener que negociar la refinanciación de su deuda soberana con los altos impactos negativos en la economía y en su mercado externo e interno que la misma podría acarrear.

De hecho, el mundo enfrenta en la actualidad una importante recesión económica provocada por el virus Covid-19 y con países que necesitarán atraer inversiones a fin de reflotar su micro y macroeconomía.

En virtud de lo mencionado, el único escenario posible para que Argentina pueda afrontar sus obligaciones, disminuir la alta tasa de desempleo, y hacer crecer el PBI esta en darle foco al sector de las exportaciones de servicios.

## CAPITULO V – LOS INCENTIVOS A LA EXPORTACIÓN DE SERVICIOS EN ARGENTINA

Durante el transcurso del presente capítulo se procede a efectuar un análisis de las regulaciones emitidas por el país para incentivar las exportaciones de servicios desde el mismo.

### V.1 La Ley de Economía del conocimiento

En el punto IV.1 se mencionó que Argentina promulgó las Leyes N° 27.506 y su modificatoria Ley N° 27.570 mediante las cuales se otorgó el marco normativo de incentivo a la industria del conocimiento que busca, según el artículo 1°, tener como objetivo “[...] *promocionar actividades económicas que apliquen el uso del conocimiento y la digitalización de la información apoyado en los avances de la ciencia y de las tecnologías, a la obtención de bienes, prestación de servicios y/o mejoras de procesos [...]*”.

Asimismo, el Decreto Reglamentario 1034/20 en el segundo considerando indica “*Que la finalidad de promoción del citado régimen se sustenta en la incorporación, aplicación y adopción intensiva de conocimientos derivados de los avances de la ciencia y de la tecnología a las actividades que se desarrollen, en pos de la mejora y perfeccionamiento de la producción de bienes y servicios; dichas mejoras se basan en la creciente utilización de las tecnologías de la información y las comunicaciones, el conocimiento científico y el empleo de capital humano con altos niveles de calificación, **contribuyendo de esta manera a una mayor competitividad, a la internacionalización empresarial, al desarrollo de una mayor eficiencia y a la incorporación de mayor valor agregado a partir de la innovación, lo que impactará directamente en el bienestar social [...]***” (el resaltado es propio).

Es relevante remarcar que entonces la el régimen que se busca instaurar tiene la finalidad de crear empleos para incrementar el bienestar social y adicionalmente otorgarle una mayor competitividad al país a nivel internacional por medio de incentivos a ciertas actividades de la economía las cuales son:

- Software y servicios informáticos y digitales
- Producción y postproducción audiovisual, incluidos los de formato digital
- Biotecnología, bioeconomía, biología, bioquímica, microbiología, bioinformática, biología molecular, neurotecnología e ingeniería genética, geoingeniería y sus ensayos y análisis
- Servicios geológicos y de prospección y servicios relacionados con la electrónica y las comunicaciones
- **Servicios Profesionales** únicamente en la medida que sean de exportación y que estén comprendidos dentro de los siguientes:
  - o Servicios jurídicos, de contabilidad general, consultoría de gerencia, servicios gerenciales y servicios de relaciones públicas, auditoría, cumplimiento normativo, asesoramiento impositivo y legal;
  - o Servicios de traducción e interpretación, gestión de recursos humanos (búsqueda, selección y colocación de personal);
  - o Servicios de publicidad, creación y realización de campañas publicitarias (creación de contenido, comunicación institucional, estrategia, diseño gráfico/web, difusión publicitaria);
  - o Diseño: diseño de experiencia del usuario, de producto, de interfaz de usuario, diseño web, diseño industrial, diseño textil, indumentaria y calzado, diseño gráfico, diseño editorial, diseño interactivo;
  - o Servicios arquitectónicos y de ingeniería: asesoramiento sobre arquitectura (elaboración y diseño de proyectos y planos y esquemas de obras, planificación urbana), diseño de maquinaria y plantas industriales, ingeniería, gestión de proyectos y actividades técnicas en proyectos de ingeniería.
- Nanotecnología y nanociencia
- Industria aeroespacial y satelital, tecnologías espaciales
- Ingeniería para la industria nuclear
- Fabricación, puesta a punto, mantenimiento e introducción de bienes y servicios orientados a soluciones de automatización en la producción que incluyan ciclos

de retroalimentación de procesos físicos a digitales y viceversa, estando en todo momento, exclusivamente caracterizado por el uso de tecnologías de la industria 4.0, tales como inteligencia artificial, robótica e internet industrial, internet de las cosas, sensores, manufactura aditiva, realidad aumentada y virtual.

A modo de resumen, el régimen se orienta principalmente a las actividades de tecnología, y respecto a los servicios profesionales, los cuales son la base de los CSC, se intenta promoverlos únicamente para fines de exportación.

En los puntos subsiguientes, el análisis se efectúa haciendo foco en los servicios profesionales y los puntos clave de la regulación referidos a ellos.

#### *V.1.a Inscripción en el régimen*

La normativa adicionalmente dispone que las personas jurídicas debidamente inscriptas en el país son las que podrán efectuar la inscripción en el régimen cumpliendo determinados requisitos, como ser:

- Demostrar la efectiva ejecución de las actividades
- El 70% de la ingresos del último año provengan de la actividad promovida o con la sumatoria de dos o más de ellas.
- Mediante una norma de calidad, demostrar la efectivización de mejoras continuas en servicios, productos o procesos.
- Realizar inversiones en:
  - o Capacitaciones de sus empleados y/o destinatarios por medio de entidades del sistema de educación por el monto equivalente al 5% de la masa salarial del año anterior. Cabe mencionar que la norma otorga mayores beneficios casos en capacitaciones de menores de 25 años, mayores de 25 años y/o grupos vulnerables.
  - o Investigación y desarrollo por un monto equivalente al 3% de la facturación total del último año.

La redacción de la norma, en estos aspectos para los servicios profesionales, indica que se deben cumplimentar los requisitos para “grandes empresas”, por lo que se puede

visualizar que el espíritu de esta está orientado a la instalación de los CSC en el país por las multinacionales. Sin embargo, podría estar dejando de lado la oportunidad de incentivar a empresas más pequeñas del país para efectuar este tipo de actividades de exportación de servicios profesionales, ya que a modo de ejemplo, las micro empresas requieren sólo una inversión del 1% de su masa salarial y de su facturación total para cumplimentar los requisitos de capacitación e investigación y desarrollo respectivamente.

Respecto a la exportación de servicios informáticos y de software, el marco legal dispone que no se considerará para cumplimentar el requisito de inscripción de facturación cuando la empresa lo utilice para su propio o de subsidiarias de un grupo económico. Igualmente, si una empresa multinacional brindaría servicios profesionales por medio del CSC, estos deberían ser justamente su core business para poder cumplimentar el requisito de nivel de facturación de la actividad promovida, ya que si su actividad principal es otra, como la elaboración y/o comercialización de bienes, sería necesario pensar en una escisión de la organización. De suceder el mencionado escenario, la organización debería afrontar costos de estructura duplicados.

Adicionalmente, las empresas que se encuentren inscriptas en el régimen deberán revalidar su inscripción cada dos años demostrando el i) cumplimiento de sus obligaciones tributarias y laborales, ii) no disminución de su nómina de personal, iii) incremento en los gastos de capacitación e investigación y desarrollo.

La ley dispone que la vigencia del régimen tiene un plazo de 10 años contados desde el 1° de enero del 2020 hasta el 31 de diciembre de 2029, con inicio de los beneficios desde la fecha de inscripción de cada empresa. Si evaluamos que la intención de la norma es generar inversiones en el país e incentivar el crecimiento económico y social, la vigencia mencionada podría ser claramente cuestionada pensando en el largo plazo.

#### *V.1.b Los beneficios de la inscripción*

El régimen se enfoca principalmente en otorgar beneficios del índole previsional e impositivo, y asimismo, dispone que el mismo puede ser aplicable conjuntamente con otros regímenes de promoción de actividades anteriores, como ser la Ley 24.331 de Zonas Francas, la cual, en su artículo 4° dispone *“Las zonas francas tendrán como*



objetivo impulsar el comercio y la actividad industrial exportadora, facilitando que, el aumento de la eficiencia y la disminución de los costos asociados a las actividades que se desarrollan en ellas, se extiendan a la inversión y al empleo.[...]” (el subrayado es propio).

Pero si nos enfocamos únicamente en el régimen de la Ley de Economía del conocimiento, los beneficios son los siguientes:

- Previsional

Basados en la finalidad de incentivar el empleo, las empresas beneficiadas podrán obtener un bono de crédito fiscal equivalente al 70% de las contribuciones patronales que hayan pagado por la nómina de empleados afectados a las actividades promocionadas, y llegará al porcentaje del 80% cuando se contrate a personal que cumpla requisitos como mujeres, personas con discapacidad, residentes en zonas desfavorables, entre otros.

El bono de crédito fiscal puede ser utilizado para el pago de gravámenes nacionales y sus anticipos, y posee un período de vigencia de 2 años prorrogable a 1 año adicional en casos justificados.

Para los sujetos que efectúen exportaciones, como ser los CSC, el bono podrá ser utilizado en el Impuesto a las ganancias hasta el porcentaje de facturación de la actividad promovida al momento de la inscripción.

- Tributario

o *Impuesto a las ganancias*

Los sujetos beneficiados gozarán de una reducción en el pago del gravamen que dependerá del tamaño de la empresa.

Para el caso de grandes empresas, la disminución de la base imponible determinada para cada ejercicio fiscal alcanzará el 20% incluyendo las

rentas de fuente argentina como extranjera, de acuerdo a las normas del gravamen.

Adicionalmente, se otorga la posibilidad de deducción en el impuesto de los pagos a cuenta del impuesto a las ganancias abonados en el exterior por impuestos análogos provenientes de su actividad promovida categorizada de fuente argentina en virtud a las normas vigentes del gravamen.

- *Exclusión de regímenes de recaudación del Impuesto al valor agregado*

Si el beneficiario efectúa exportaciones, se le otorgará un certificado de exclusión ante los regímenes de retención y percepción del Impuesto al valor agregado respecto de las actividades promocionadas.

- *Estabilidad Fiscal*

Durante el período promocional, los inscriptos gozarán del beneficio de estabilidad fiscal y no podrán ser impactados por cambios en las normativas tributarias, pero únicamente por sus actividades promovidas.

Desde el organismo Argencon, por medio de un comunicado de prensa, se indica que la ley de Economía del Conocimiento no otorga beneficios suficientes para desapalancar el punto crítico de la competitividad de Argentina en el mercado global. En efecto, el organismo dispone *“Si bien es mejor tener algún beneficio que ninguno, la reforma es débil en el punto más crítico de la economía del conocimiento: la capacidad competitiva del país en el mercado global.”* (el subrayado es propio).

## **V.2 Impuestos Provinciales**

Antes de la promulgación de la Ley de Economía del conocimiento, la mayoría de las provincias del país y la Cdad. Autónoma de Buenos Aires ya habían establecido en sus regulaciones locales exenciones o desgravaciones en el Impuesto sobre los Ingresos Brutos por los ingresos que pudieran obtener los contribuyentes provenientes de exportaciones de servicios cuya utilización efectiva sea efectuada en el exterior.

En efecto, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires mediante la Resolución AGIP 288/10 (B.O. 04/06/2010) y el inc 22) del artículo 142 del Código Fiscal se establece que se encuentran exentos “22. *Los ingresos obtenidos por la exportación de servicios que se efectivicen en el exterior*”.

La Provincia de Buenos Aires no considera a los ingresos como exentos sino como que son directamente ingresos no gravados por el impuesto. En el Boletín oficial del 30/12/2011 se promulgó la Ley provincial 14333 que modificó el inc d) del art. 186° del código fiscal disponiendo que: “*No constituyen actividad gravada con este impuesto: [...] d) Las exportaciones a terceros países, de: [...] 2) 2) Servicios no financieros, siempre que se trate de aquellos realizados en el país, cuya utilización o explotación efectiva se lleve a cabo en el exterior. El Poder Ejecutivo a través de la pertinente reglamentación establecerá el alcance de la presente exclusión, así como los servicios que resultarán comprendidos de conformidad con lo previsto en el nomenclador de actividades para los ingresos brutos. [...]*”.

De esta forma, el fisco bonaerense ha establecido mayores limitaciones a la desgravación que la Cdad. De Buenos Aires al disponer, por ejemplo, que servicios financieros no encuadran en el beneficio.

Sin embargo, la Provincia de Misiones recién ha legislado al respecto en los períodos iniciados a partir de Enero de 2018 cuando entró en vigencia la desgravación en el impuesto del inciso g) del Artículo 146 del Código Fiscal que incluyó como ingresos no gravados a “*g) los ingresos provenientes de prestaciones de servicios cuya utilización o explotación efectiva se lleve a cabo en el exterior del país.*”. Adicionalmente, se menciona que las exportaciones de bienes eran gravadas por la jurisdicción hasta ese mismo momento.

Del mismo modo, la Provincia de La Rioja también incorporó una exención a las exportaciones de servicios recién para los ingresos obtenidos a partir del período Enero de 2018 por medio de la Ley N° 10048.

Pero no todos los fiscos provinciales han emitido normativas que beneficien a la actividad. La Provincia de Santa Cruz no posee en su Código Fiscal mención de desgravación o exención a la exportación de servicios en su texto legal.

En este sentido, los fiscos provinciales han manejado de forma autónoma el otorgamiento de incentivos a la industria de la exportación de servicios y no han trabajado de forma mancomunada con una política de país clara.

Entonces una pregunta que surge es ¿qué ha sucedido con la promulgación de la Ley de Economía del conocimiento en las jurisdicciones provinciales?

Las provincias han emitido normas locales específicas adhiriendo al régimen de promoción de la economía del conocimiento otorgando beneficios a los inscriptos en el mismo por medio de desgravaciones o exenciones en el Impuesto sobre los Ingresos Brutos y/o el Impuesto a los Sellos, y/o estabilidad fiscal. En el cuadro siguiente se describen las leyes promulgadas mediante las cuales determinadas provincias han adherido al régimen nacional.

**Tabla 2 - Normas provinciales de adhesión al Régimen de Promoción de Economía del Conocimiento**

Jurisdiccion	Ley N°	B.O.	Exenciones / Reducción Alicuota	Otros Beneficios
CABA	6394	7/1/2021	Ingresos Brutos	
Catamarca	5639	11/2/2020		Estabilidad Fiscal
Chaco	F-3305	15/1/2021	Ingresos Brutos / Sellos	
Chubut	IX-149	12/6/2020		
Cordoba	10649	9/1/2020	Ingreos Brutos / Sellos / Inmobiliario	Estabilidad Fiscal
Formosa	1702	28/12/2020		Estabilidad Fiscal
La Pampa	3199	3/1/2020		Estabilidad Fiscal
Mendoza	9266	11/12/2020		Estabilidad Fiscal
Santa Fe	13944	27/12/2019		Estabilidad Fiscal
Tucumán	9216	30/12/2019		Estabilidad Fiscal

**Fuente: Elaboración Propia**

De las 23 provincias existentes junto con la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, menos de la mitad de las jurisdicciones han emitido normas de adhesión al régimen de promoción nacional, y de ellas sólo la Provincia de Córdoba ha sido la única que ha

establecido un régimen de promoción que abarca exenciones en los tres impuestos provinciales principales, como ser Impuesto sobre los Ingresos Brutos, Impuesto de Sellos e Impuesto Inmobiliario, y asimismo otorga el beneficio de estabilidad fiscal.

El resto de las provincias se han enfocado en emitir principalmente leyes promulgando la adhesión al régimen nacional pero sólo han considerado como beneficio el otorgamiento de estabilidad fiscal.

Cabe mencionar que la *Estabilidad Fiscal* se entiende como “*los beneficiarios no podrán ver incrementada su carga tributaria total provincial durante el plazo de inscripción*”, y dependerá de los municipios que conforman cada provincia su adhesión a fin de brindar adicionalmente el beneficio de estabilidad fiscal en la carga tributaria municipal.

Considerando que en el país los cambios de normativa tributaria y los incrementos de las cargas tributarias se generan periódicamente, un beneficio de estabilidad fiscal brinda principalmente visibilidad a futuro a fin de establecer los costos tributarios del ejercicio de la actividad. Sin embargo, también demuestra que el otorgamiento único de este beneficio no generaría promoción a la industria considerando que la carga tributaria en el país continuaría siendo elevada.

Es importante mencionar que la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, basándose en la ley de promoción de Software anterior, generó regímenes promocionales locales de su jurisdicción con la finalidad de incentivar el desarrollo de empresas de tecnologías de la información y comunicaciones (Ley 2972), diseño (Ley 4761), audiovisual (Ley 3876), entre otros.

Dentro de los beneficios otorgados se destacan las exenciones en el Impuesto sobre los ingresos brutos y en Impuesto de sellos, reducciones de contribuciones, y adicionalmente el otorgamiento de líneas de crédito del Banco Ciudad, llegando el plazo promocional a ser por 15 años.

## **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

El trabajo de campo tiene como finalidad la búsqueda de datos empíricos que evidencien la situación actual del país en el ámbito de la localización de CSC y las ventajas y desventajas en el sector de las exportaciones de servicios.

El análisis ha sido realizado por medio de la recolección de datos en base a una encuesta y adicionalmente con información obtenida por medio de entrevistas a personas involucradas en el sector de Centros de Servicios Compartidos en Argentina.

## **CAPITULO VI – ANALISIS ENCUESTA Y ENTREVISTAS**

En el presente capítulo se efectúa una descripción y el análisis de la información obtenida en la encuesta realizada y asimismo, de los datos recolectados en las entrevistas celebradas con personas del entorno del tema bajo análisis.

### **VI.1 Resultados de la encuesta**

Le encuesta tuvo lugar en Noviembre 2020 por medio de la herramienta Google Forms y se han efectuado preguntas enfocadas principalmente a los siguientes puntos relevantes:

- Conocimiento respecto a las exportaciones de servicios en Argentina
- Relación en su trabajo con las exportaciones de servicios, su
- Puntos fuertes y débiles de Argentina como base de empresas para exportar servicios al exterior

El formulario (Anexo II) contó con 3 secciones, siendo la primera de información general del encuestado, la segunda sección enfocada para los encuestados que trabajan, al momento de completar la encuesta, en una empresa que prestaba servicios al exterior desde el país, y una tercera sección para que el encuestado, de forma optativa, tenga la posibilidad de dejar una opinión respecto la forma que Argentina podría llegar a ser líder a nivel mundial en la exportación de servicios.

Se ha invitado a participar principalmente a personas del ámbito de la Universidad Torcuato Di Tella, como así también a usuarios de la red social LinkedIn, entre otros.

### **VI.1.1 Perfil de los encuestados**

Los resultados se han obtenido por medio de 75 encuestados, siendo el género masculino mayoritario con un 76%, y el 61,3% del total se encontraba entre los 30 y los 40 años de edad.

El 98,7% de los encuestados poseen un nivel de estudios universitario o superior, y el 62,7% del total accedió al nivel de estudios de Maestría.

Los rubros laborales en los que se desempeñaban los encuestados han sido de variada índole y el 48% ocupaba un rango de nivel medio de Jefe / Gerente y sólo el 8% indicó trabajar de forma independiente.

Para el 45,3% las exportaciones de servicios en Argentina durante los últimos 20 años fueron poco significativas, mientras que un 38,3% indicó que consideraba que el sector fue significativo y/o muy significativo en ese mismo período de tiempo.

Por otro lado, se ha visualizado que aproximadamente la mitad de los encuestados trabajan en empresas que prestan servicios al exterior, y del total un porcentaje similar conoce lo que es un Centro de Servicios compartidos y como funciona.

Haciendo foco en los encuestados que trabajan en organizaciones que exportan servicios, un 42,9% no tenía conocimiento de cuando se había iniciado a efectuar esa actividad, sólo un 7,1% indicó que fue con anterioridad al año 2000, y el 50% restante respondió que sus organizaciones comenzaron a exportar servicios a partir del año 2000.

Se ha visualizado que las actividades que se brindan en la exportación de servicios en las organizaciones que se desempeñan los encuestados son de diversa índole, siendo las principales Contabilidad, Impuestos, Planificación de producción, Marketing y Publicidad, y Sistemas. Adicionalmente, un 48,8% de los encuestados indicó que se efectuaban otras actividades adicionales a las consultadas.

### VI.1.2 Puntos fuertes de Argentina en la Exportación de servicios

Es relevante remarcar que los encuestados han coincidido en su mayoría que las ventajas competitivas de Argentina se centralizan en:

- Alta calidad y profesionalismo de los Recursos Humanos
- Costos competitivos en dólares estadounidenses

De esta forma, el nivel de educación pasa a ser un componente relevante para brindar servicios de calidad desde el país al exterior y apalancado en las instituciones instauradas en el país en los distintos niveles de educación.

Por otro lado, surge el punto de la economía del país, en la cual se resalta el nivel de los salarios y el tipo de cambio a fin de poseer costos competitivos en moneda fuerte.

Adicionalmente, una parte de los encuestados han remarcado la importancia de localizar en el país a Centros de servicios a fin de lograr la centralización de la toma de decisiones, es decir, tareas de valor agregado y mayor responsabilidad, y asimismo para lograr la optimización de recursos y procesos.

### VI.1.3 Puntos de oportunidad de Argentina en la Exportación de servicios

Los encuestados han entendido que Argentina tiene varios puntos de oportunidad a fin de poder incentivar las exportaciones de servicios en el país.

Dentro de los puntos de mejora relevantes se resaltan los siguientes:

- Estabilidad económica para proyecciones a mediano y/o largo plazo
- Legislación local
- Beneficios impositivos
- Tasas de financiamiento

Asimismo, se ha remarcado que el país no se encuentra en una posición de entregar **confianza** a los inversionistas, lo cual podría lograrse por medio de estabilidad económica, normas beneficiosas y claras respetadas a largo plazo y asimismo, respaldadas en alianzas estratégicas con otras naciones,



Estas observaciones se encuentran alineadas con lo relevado en la parte teórica, donde se resaltaron las variaciones económicas del país y el régimen de incentivo de las exportaciones de servicios promulgado durante el año 2020.

## **VI.2 Análisis de las entrevistas**

Con el fin de profundizar en el tema, se han efectuado entrevistas virtuales a personas que se encuentran en el entorno relacionado con el tema analizado en el presente trabajo.

Las entrevistas han tenido una duración aproximada de 1 hora. Al respecto, se ha confeccionado un cuestionario base detallado en el Anexo II, el cual se envió por adelantado a cada entrevistado para luego conversar sobre los puntos allí expuestos durante la reunión.

### **VI.2.1 Perfiles de los entrevistados**

Respecto a los entrevistados, a continuación se describen sus datos y perfiles:

- *María Pueyrredón (MP)*<sup>16</sup>

Desde Julio 2018 se desempeña como Directora de Recursos Humanos en el Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de SC Johnson & Son de Argentina SAIC (en adelante SCJ), dando soporte a la región de LATAM. Asimismo, es parte de la estructura global de RR.HH. que también comparte con otro CSC que la corporación posee en Manila, Filipinas.

Anteriormente, se desempeñó en la consultora Accenture durante más de 15 años en el sector de Recursos Humanos llegando a ocupar el puesto de Talent Associate Director – Performance Deployment and Delivery Lead.

Cuenta con una gran experiencia en la implementación y análisis de operaciones de los de CSC en Argentina que prestan servicios desde el país al exterior.

---

<sup>16</sup> <https://www.linkedin.com/in/mariapueyrredon/>

- *Verónica Asla (VA)*<sup>17</sup>

Cumple el rol de Chief Operation Officer en el sector de Global Shared Services en la consultora Ernst & Young de Argentina desde Noviembre de 2011 y anteriormente se desempeñó en un puesto similar en la empresa Atos.

Asimismo, es egresada del área de sistemas y cuenta con un MBA de la Universidad de San Diego (USA).

- *Hernan Hakim (HH)*<sup>18</sup>

Hernan Hakim es licenciado en Administración de empresas, graduado en 2007 de la Universidad de Buenos Aires y posee un MBA de la UTDT cuya tesis de graduación se refirió al tema “*Centros de Servicios Compartidos; Cómo generar una organización de excelencia*”.

Inició su carrera como Consultor Funcional SAP en la firma Accenture. El departamento era un centro de servicios llamado delivery center para atender clientes de Estados Unidos desde Buenos Aires.

En la actualidad posee el cargo de Gerente de Control de Gestión y Planeamiento Financiero desde Junio 2019.

- *Roxana Irigoytia (RI)*<sup>19</sup>

Roxana Irigoytia es Contadora Pública egresada de la Universidad de Buenos Aires, y cuenta con un MBA de UTDT.

Ha desarrollado su carrera en los CSC de empresas como IBM y Accenture en Argentina y asimismo fue expatriada trabajando en Accenture Chile durante el periodo entre 2018 y el 2020.

---

<sup>17</sup> <https://www.linkedin.com/in/ver%C3%B3nica-asla-4b26624/?originalSubdomain=ar>

<sup>18</sup> <https://www.linkedin.com/in/hernanhakim/>

<sup>19</sup> <https://www.linkedin.com/in/roxana-irigoyt%C3%ADa-1805a155/>

En la actualidad ocupa el rol de Global Process Manager en Accenture de Argentina siendo su función la de coordinar las tareas específicas de contabilidad entre los centros de servicios de Belo Horizonte (Brasil), Nueva Deli (India) y Chile.

### VI.2.2 Las ventajas de la localización de CSC en Argentina

Durante las entrevistas efectuadas, se han descripto los puntos de ventajas competitivas que se indican en el cuadro siguiente:

**Tabla 3 - Ventajas de Argentina según cada entrevistado**

Fortaleza	MP	VA	HH	RI
Alto nivel profesional y calidad de servicio	X	X	X	X
Idioma castellano	X			X
Idioma ingles	X	X	X	X
Diversidad Cultural			X	
Costos competitivos			X	X
Ubicación geográfica	X			X
Bajo impacto de catástrofes naturales			X	

**Fuente:** Elaboración propia

Es dable remarcar que los entrevistados coincidieron en su totalidad en que Argentina cuenta con un alto nivel de educación y por ende, profesional que ayuda a brindar servicios de alta calidad. Del mismo, se remarca que el nivel de inglés que se encuentra en el país es más alto que en el resto de la región de Latinoamérica.

MP y HH han indicado que las tareas a prestar desde el país son aquellas que agregan valor y no únicamente transaccionales, ya que en esos casos existen otras ubicaciones como India o Filipinas con costos más bajos.

Adicionalmente se ha resaltado que la ubicación geográfica y el uso del idioma castellano colaboran para prestar servicios a la región de Latinoamérica. En efecto, Brasil es el único país sin habla hispana de la región.

Sólo HH ha indicado que el país es beneficiado en no sufrir catástrofes naturales (por ejemplo, terremotos) que pongan en riesgo la continuidad de la prestación del servicio.

### **VI.2.3 Los puntos débiles y las oportunidades de Argentina en las exportaciones de servicios**

Si bien las crisis económicas pueden ser atravesadas de forma satisfactoria según los entrevistados, un punto negativo es la baja estabilidad económica que no permite tener visibilidad. En efecto, RI ha remarcado que la alta inflación y la política cambiaria utilizada por el gobierno generan inconvenientes para los inversores a la hora de proyectar y efectuar comparaciones.

Por otro lado, se ha destacado la falta de incentivos al sector de exportación de servicios desde el gobierno. En efecto, HH considera que la ejecución de servicios al exterior debería ser base de la Marca País de Argentina y debería funcionar como un Cluster tripartito entre el gobierno, las empresas y las universidades que incentive al sector por medio de proyectos que involucren a cada parte.

HH y VA coinciden en que el actual régimen de promoción instaurado por la Ley de economía del conocimiento no es suficiente para poder generar mayor competitividad al sector de exportación de servicios al país.

Adicionalmente, VA ha señalado que países de la región como Colombia y México han establecido regímenes beneficiosos para el sector que pueden ser considerados un rival de importancia cuando se quiera analizar la localización de CSC. Del mismo modo, resaltó que Costa Rica posee un desarrollo en esta industria, pero principalmente para actividades transaccionales.

Del mismo modo, RI ha resaltado que Brasil cuenta con regímenes promocionales de incentivos al sector, pero su problema es que el nivel de idioma extranjero no se encuentra altamente desarrollado en el país.

### **VI.2.4 Los Recursos Humanos en los CSC**

Según MP en la actualidad se busca cubrir principalmente posiciones para los sectores de Finanzas, recursos humanos, legales, y cadena de suministro.

Para VA los nuevos empleados ingresan a los CSC en función al crecimiento profesional que encuentran, derivado de la inversión en capacitación que reciben.

A su vez, HH resalta que las tareas que actualmente se desarrollan de una forma, en el futuro se harán de forma automática por medio de nuevas tecnologías como RPA (Robotics process automation) y los profesionales deberán adaptarse y agregar valor por medio de la innovación y análisis de los datos. Igualmente, MP considera que el Big data y el Business intelligent forman parte fundamental del futuro de los CSC, y VA ve al factor tecnología como parte de todas las carreras en el futuro.

Por otro lado, RI entiende que un punto crítico a considerar es la política de retención de talentos, en virtud a que en la actualidad existe una alta rotación que puede perjudicar el desarrollo de la efectiva prestación de los servicios.

Respecto a la carrera profesional dentro del CSC, VA ha resaltado que los CSC son piramidales pero que permite un crecimiento profesional para los empleados de su organización.

### **VI.2.5 El futuro de los CSC en Argentina**

Bajo un análisis de como será el crecimiento del sector de CSC en Argentina, VA proyecta que el CSC en el que opera continuará con altas tasas de crecimiento en los próximos períodos.

En cambio, RI condiciona el crecimiento del sector al desarrollo del país y a las políticas que se puedan instaurar a corto plazo ya que existe riesgo que los CSC localizados actualmente en el país migren hacia otras jurisdicciones.

#### *VI.2.5.1 La pandemia Covid-19*

La pandemia mundial derivada del virus Covid-19 ha impactado en todos los sectores económicos del mundo y los CSC no han sido la excepción.

Al respecto, MP ha indicado que la pandemia ha generado que los procesos que existían en los CSC debieran ser revisados. En efecto, se ha detectado que existían sesgos que tuvieron que ser desafiados y en la actualidad se han eliminado, obteniéndose mayores beneficios.

Del mismo modo, el trabajo virtual ha tenido mayor fuerza y en la actualidad se ve más accesible que el período anterior al inicio de la pandemia. Al respecto, VA entiendo que en el futuro el trabajo no será 100% virtual, pero se verá incrementado en comparación con el pasado al existir mayor flexibilidad.

## **CAPITULO VII - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La evolución de la tecnología y la búsqueda de optimización de los recursos internos por parte de las corporaciones multinacionales han provocado que sea necesario revisar y adaptar las estructuras internas utilizadas hasta la década de los 80.

De esta forma, los Centros de servicios compartidos han sido la solución para generar sinergias en toda la estructura organizacional. Por lo tanto, los CSC son unidades organizativas independientes dentro de la corporación y que su principal objetivo es la de brindar servicios basados en la mejora continua, optimización de costos y con un nivel de servicio que satisfaga las necesidades de las otras unidades de negocio que son sus clientes con el fin de que la totalidad de corporación alcance los objetivos estratégicos establecidos.

En la actualidad los CSC brindan una amplia lista de funciones y procesos internos, para lo cual se deben analizar de manera estratégica las ventajas y desventajas de la localización de los mismos de acuerdo al país, región, y funciones involucradas.

Sin embargo, cada organización deberá tener presente que el plan estratégico de implementación del CSC necesitará contener la evaluación de los costos e impactos involucrados.

Durante el auge de instalación de los CSC en Latinoamérica en las últimas décadas, se optó por elegir países como Brasil y Argentina pero que en la actualidad se encuentran enfrentando un estancamiento significativo en el crecimiento de la exportación de servicios.

Una de las razones del mencionado estancamiento entiendo que se basa en que existen países que han optado, hace algunos años atrás, de seguir una política de apertura económica y comercio internacional con la finalidad de generar empleo y reactivación económica. Los países que mayor crecimiento han tenido en la última década, lo han logrado instaurando regímenes beneficiosos (principalmente tributarios) para la atracción de inversiones extranjeras hacia el país.

De hecho, México ha demostrado que, siendo un país elegido por las multinacionales para la implementación de los CSC, ha podido continuar con una tasa de crecimiento de exportaciones de servicios positiva y relevante. A tal fin, se ha apalancado en su fortaleza geográfica, y por medio de beneficios tributarios, ha logrado instaurar un régimen que es valorado a nivel global.

Argentina es un país que durante su historia ha sufrido vaivenes socioeconómicos y no ha podido tener un plan de estabilidad a largo plazo que le permita tener estabilidad y crecimiento del PBI a fin de que inversionistas extranjeros tengan la seguridad de invertir en el país.

La tendencia de la última década, y en especial de los últimos años, con un nivel de pobreza altísimo proveniente de salarios en términos reales negativos, una economía con crecimiento negativo, un mercado cambiario restrictivo y niveles de educación con un crecimiento leve, son malas señales que provocan una proyección, para los próximos periodos, de una alta incertidumbre que será necesaria combatir en el corto plazo para hacer crecer al país.

Dentro de ese plan de crecimiento, será necesario hacer foco en las exportaciones de servicios, y en especial a las generadas por los CSC que representan más de un 80% de las mismas, a fin de ayudar a atraer divisas al país y mejorar la balanza comercial, y por consiguiente las reservas del Banco Central de República Argentina.

Las situaciones de crisis macroeconómicas y su débil situación para hacer frente a las obligaciones contraídas con los acreedores con deudas soberanas hacen que Argentina deba enfocarse en una estrategia que le permita obtener tasas de crecimiento altas y una solución con altos ingresos incrementales es el incentivo del sector de exportaciones de servicios con foco en la principal fortaleza que es la generación de talento.

Hasta la actualidad las importaciones de servicios han sido superiores a las exportaciones del sector por más que este último haya observado un crecimiento significativo desde la década del 2000. Esta situación deberá ser inexorablemente revertida para que la balanza comercial muestre números positivos y las reservas de la nación se vean en mejores niveles que los actuales.



La Argentina ha entendido que es necesario instaurar regímenes de promoción a las exportaciones de servicios y ha promulgado leyes en tal sentido, pero que, según organismos especializados, no llegan a cubrir la necesidad del sector para ser atractivo para la realización de inversiones.

En efecto, recién con la sanción de la Ley 27.570 en Octubre 2020 ha instaurado un régimen definitivo a nivel nacional para el incentivo de las exportaciones de servicios pero que no llega a ser competitivo con los establecidos en los otros países de Latinoamérica. A su vez, tampoco existe un conceso con los estados provinciales y que establezcan normativas estandarizadas con beneficios fiscales reales para los sujetos registrados en el régimen.

Mientras que países de la región tuvieron la iniciativa de establecer estos regímenes promocionales, Argentina recién está iniciando. Y un CSC que define localización, es difícil de mover luego en virtud de las altas barreras de salida que pudieran existir.

Se ha efectuado una encuesta mediante la cual se resaltan las siguientes conclusiones:

- Solo la mitad presta servicios desde Argentina al exterior
- La mitad de los encuestados no conocen como funciona un CSC
- La localización de CSC en Argentina se inició a partir del 2000 en la mayor parte de los casos.
- Apenas el 30% de los encuestados consideran que las exportaciones de servicios son significativas

Asimismo, los encuestados han indicado que las ventajas de Argentina en la exportación de servicios principalmente se basan en la alta calidad de los recursos (profesionalismo e idioma), y en costos competitivos en dólares en virtud a las devaluaciones de la moneda local. Sin embargo, han remarcado que las principales desventajas y oportunidades se encuentran centralizados en la falta de estabilidad económica y política, falta beneficios impositivos competitivos y tasas de financiamiento que incentiven la inversión.

En este orden de ideas, los encuestados también han sugerido el incremento de acuerdos binacionales que permitan el incremento del crecimiento internacional, pero principalmente que exista una política cambiaria y de comercio exterior a largo plazo.

Similares conclusiones surgen de las cuatro entrevistas efectuadas a las personas del ambiente de los CSC. Al respecto se resalta la mención de Hernán Hakim quien indicó que debe existir un cluster de 3 principales jugadores que son el Gobierno, las universidades y las empresas para que juntos trabajen en políticas que incentiven el sector de servicios y las exportaciones de los mismos para generar crecimiento al país.

A su vez, en todas las entrevistas se ha remarcado también que Argentina posee un nivel profesional alto para entregar servicios de alta calidad y tiene ventajas competitivas frente a otros países de la región.

Los grupos económicos deben efectuar un análisis de las ventajas que buscan con su implementación de CSC, ya sean de costos como de generación de valor, a fin de evaluar las condiciones de localización y ventajas que otorga cada una de las nacionales, las cuales compiten entre sí para la atracción de inversiones extranjeras hacia sus jurisdicciones.

De esta forma, Argentina deberá definir si las políticas actuales están en línea con su proyección de crecimiento a largo plazo, estableciendo una marca país que se identifique con los servicios prestados para el crecimiento económico esperado. Dichas políticas aún no se encuentran cumpliendo los objetivos esperados, con índices de crecimiento negativo y balanza deficitaria, y por consiguiente es necesario que sea definido en carácter de urgente para ayudar al crecimiento económico del país a mediano y largo plazo.

## BIBLIOGRAFIA Y FUENTE DE DATOS

- Solares Soto, Pedro.; Baca Urbina, Gabriel.; Acosta Gonzaga, Elizabeth (2014) - Administración informática. I, análisis y evaluación de tecnologías de la información - ISBN : 607-438-862-8
- Marta Muñoz Guarasa - La deslocalización de los servicios: ¿mito o realidad? - ISSN: 1576-0162 - Revista de Economía Mundial 16, 2007, 57-78.
- Concha, José Roberto ; Gómez, Oscar Alberto - Análisis de atracción de inversión extranjera a países de la Alianza del Pacífico - Estudios gerenciales, 2016-10, Vol.32 (141), p.369-380 - ISSN: 0123-5923
- Morales, Lorena ; Guerrero, Oriana Patricia ; Lopez, Mauricio (2009) – Una evaluación de las políticas promocionales de inversión extranjera directa en América Latina - Lecturas de economía, 2009-07-01, Vol.71 (71), p.141-168 - ISSN: 0120-2596
- Miles (1997) Evolución de las estructuras organizativas: 1900-1980 “Estandarización” / 1980-1990 “Personalización” / 1990-en adelante “Innovación”
- Pablo Hernán Vera Salazar; Carlos Alberto Labarcés Ballesta; Edwin Mauricio Chacón Velásquez - Influencia de las TIC en las organizaciones: Cambios y aparición de nuevas formas organizativas. Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxy.utdt.edu/docview/1835760014?pq-origsite=primo>
- Janet Abbate (2008) - Internet: su evolución y sus desafíos - Fronteras del conocimiento, 2008, ISBN 978-84-935133-6-8, págs. 143-156
- Deloitte. (2011) - ¿Qué son los Servicios Compartidos? Retrieved from [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/process-and-operations/Shared-Services/mx\(es-mx\)Folleto\\_Shared\\_Services2011.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/process-and-operations/Shared-Services/mx(es-mx)Folleto_Shared_Services2011.pdf)
- Accenture.(2013). Consultoría: Finanzas y Desempeño Organizacional. Evolución de los Centros de Servicios Compartidos. Retrieved from <https://www.accenture.com/mx-es/~media/Accenture/ConversionAssets/DotCom/Documents/Local/es-la/PDF2/Accenture-Evolucion-de-los-Centros-de-Servicios-Compartidos.pdf>

- Ernst & Young. (2011). Shared Service Centers – Concepto y Tendencias. Retrieved from <https://www.palermo.edu/economicas/contadores/contadores-2011/presentaciones/Sharedservices.pdf>
- Accenture. (2014). Location Strategy: Expanding Shared Services Location Alternatives in Latin America. Retrieved from [https://www.accenture.com/in-en/~/\\_media/accenture/conversion-assets/dotcom/documents/global/pdf/strategy\\_6/accenture-location-strategy-expanding-shared-services-location-alternatives-latin-america.pdf](https://www.accenture.com/in-en/~/_media/accenture/conversion-assets/dotcom/documents/global/pdf/strategy_6/accenture-location-strategy-expanding-shared-services-location-alternatives-latin-america.pdf)
- Asociación Latinoamericana de Exportadores de Servicios (ALES). Retrieved from <https://www.ales-lac.org/>  
<https://www.ales-lac.org/sriam/index.php/estadisticas>
- Banco Mundial. Estadísticas y datos. Retrieved from <https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG>  
<https://datos.bancomundial.org/pais/mexico>  
[https://databank.worldbank.org/views/reports/reportwidget.aspx?Report\\_Name=CountryProfile&Id=b450fd57&tbar=y&dd=y&inf=n&zm=n&country=MEX](https://databank.worldbank.org/views/reports/reportwidget.aspx?Report_Name=CountryProfile&Id=b450fd57&tbar=y&dd=y&inf=n&zm=n&country=MEX)  
[https://www.doingbusiness.org/en/reports/thematic-reports/paying-taxes-2020#:~:text=Paying%20Taxes%202020%20a%20joint,fourteen%20year%20of%20the%20publication.&text=At%20the%20same%20time%2C%20the,\(down%200.7%20from%202017\)](https://www.doingbusiness.org/en/reports/thematic-reports/paying-taxes-2020#:~:text=Paying%20Taxes%202020%20a%20joint,fourteen%20year%20of%20the%20publication.&text=At%20the%20same%20time%2C%20the,(down%200.7%20from%202017))  
<https://datos.bancomundial.org/pais/colombia>  
<https://datos.bancomundial.org/pais/panama>  
<https://www.bancomundial.org/es/country/costarica>  
<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KN?locations=AR>
- PriceWaterhouseCoopers. (2020). Paying Taxes. Retrieved from <https://www.pwc.com/gx/en/services/tax/publications/paying-taxes-2020/overall-ranking-and-data-tables.html>
- Secretaría de Economía - Gobierno de México – IMMEX – Industria Manufacturera, Maquiladora y Servicio de Exportación. Retrieved from

<http://www.2006-2012.economia.gob.mx/comunidad-negocios/industria-y-comercio/instrumentos-de-comercio-exterior/immex>

- Centro de Estudios de las Finanzas Públicas – Cámara de Diputados – Mexico. 2015. El Nuevo Régimen de las IMMEX. Retrieved from <https://www.cefp.gob.mx/publicaciones/nota/2015/marzo/notacefp0132015.pdf>
- Invertir en Colombia. Marca País -¿Por qué Colombia?. Retrieved from <https://investincolombia.com.co/es/por-que-colombia>
- Zona Franca. Bogota. Regímenes de Zona Franca. Retrieved from <https://zonafrancabogota.com/regimen-zonas-francas/>
- Diario BBC. (2019) - El "salto cuántico" de Panamá, el país con el mayor crecimiento económico de América Latina (y por qué no es un paraíso). Retrieved from <https://www.bbc.com/mundo/noticias-48372400>
- Cámara Argentina de Comercio y Servicios (CAC). (2018). Comercio Exterior de Servicios – Evolución y Performance en 2017.
- Inflation.Eu. – Worldwide inflation Data. Inflación histórica Estados Unidos - inflación IPC. Retrieved from <https://www.inflation.eu/es/tasas-de-inflacion/estados-unidos/inflacion-historica/ipc-inflacion-estados-unidos.aspx>
- Universidad Católica Argentina. (2020). La educación de los Argentinos en clave de recursos y estructuras de oportunidades. Retrieved from <http://uca.edu.ar/es/noticias/la-educacion-de-los-argentinos-en-clave-de-recursos-y-estructuras-de-oportunidades>
- Analía Otero y Agustina Corica. (2017) - Jóvenes y educación superior en Argentina - Revista Interamericana de Educación de Adultos Año 39 - número 1 - enero - junio 2017
- Argencon. (2020). Argenconomics. Estudios Económicos sobre la industria del conocimiento. Retrieved from <https://www.argencon.org/argenconomics/>
- Argencon. (2020). Prensa y Comunicados. La nueva ley de economía del conocimiento no mejora la competitividad de la Argentina. Retrieved from

<https://www.argencon.org/prensa-y-comunicados/la-nueva-ley-de-economia-del-conocimiento-no-mejora-la-competitividad-de-la-argentina/>

- Iprofesional.com. (2020). Por qué no es negocio invertir en Argentina y cuánto influyen las trabas al dólar, según el CEO de PwC. Retrieved from <https://www-iprofesional-com.cdn.ampproject.org/c/s/www.iprofesional.com/economia/327951-por-que-no-es-negocio-invertir-en-argentina-segun-el-ceo-de-pwc.amp>
- Errepar. Base de datos de legislación.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Base de datos.
- Banco de la Nación Argentina. Base de datos.

## ANEXO I – ENTREVISTAS

Cuestionario base de Entrevistas

### A) DATOS GENERALES

- Nombre y Apellido
- Profesión / Carrera Universitaria

### B) RELACION CON LOS CSC

- ¿Que rol desempeñas dentro del CSC y hace cuanto tiempo lo estas haciendo?
- ¿Cuál fue la evolución que experimentaste del uso de los CSC en Argentina?
- ¿Cómo ves al país a nivel competitivo para la instalación de CSC en el mismo? ¿Consideras que Argentina puede llegar a ser potencia a nivel global en la exportación de servicios y el uso de CSC? Si es si, cual seria el motivo y en que plazo de tiempo?
- ¿Cuáles otros países conoces que tengan CSC y por que motivos fueron elegidos?
- ¿Cómo ven las organizaciones el uso de los CSC en su estrategia corporativa a mediano y/o largo plazo?

### C) CAPITAL HUMANO

- ¿Consideras que el nivel educativo en Argentino es adecuado para brindar servicios al exterior?
- ¿Cuáles son las principales profesiones que hoy se buscan en los CSC?
- ¿Cuales son las expectativas de crecimiento profesional de los empleados dentro del CSC?
- ¿Cuáles son los principales motivadores de un empleado para formar parte de un CSC?
- ¿Cuáles son los KPI usualmente utilizados para medir el rendimiento de los objetivos personales de los empleados y del CSC?

### D) FODA

Considerando a Argentina como exportador de servicios a nivel global:

- ¿Cuáles son las principales Fortalezas?

- ¿Cuáles serían las principales Debilidades?
- ¿Qué oportunidades ves y que faltaría para lograrlas?
- ¿Cuál sería la principal Amenaza?

#### **E) CONSULTAS GENERALES**

- ¿Cómo impacta o impactaría el uso del Business intelligence en los procesos del CSC?
- ¿Cómo ves el futuro de los CSC en las organizaciones luego del impacto del Covid-19 a nivel global? ¿Se cambiará la forma de trabajar?

A continuación se transcriben los puntos más relevantes de las conversaciones mantenidas.

#### **1. Entrevista con María Pueyrredón**

##### *1.a Argentina para la implementación de CSC*

Argentina se destaca por la calidad de sus profesionales y el idioma castellano ayuda a brindar servicios a la región, siendo Brasil el único país con lengua principal diferente al castellano.

Si lo que se busca es la automatización de procesos, Manila es una gran opción por una característica de costos bajos y mano de obra adecuada para ese tipo de trabajos. A nivel regional, Costa Rica y Panamá están siendo considerados para este tipo de tareas.

Cabe aclarar que la automatización puede no agregar valor a la tarea, ya que sólo son utilizadas para fines de llevar a cabo procesos transaccionales y meramente administrativos, situación que desde Argentina se visualiza un plus para el negocio.

El manejo del idioma es un punto clave a la hora de establecer un CSC, ya que ayuda en gran medida al éxito de la implementación de éste. A modo de ejemplo, el grupo Unilever posee un CSC de finanzas y recursos humanos en Chile, pero en 2004 establecieron un centro de excelencia de recursos humanos en Brasil y se tuvo que volver atrás con la decisión en virtud de que el idioma generaba inconvenientes importantes para brindar el nivel de servicio esperado.



En contrapartida, recientemente se hizo de público conocimiento que la empresa Coca-Cola se encuentra modificando su estructura interna a nivel regional, y la dirección regional que estaba localizada en Argentina, se estará mudando a Brasil<sup>20</sup>.

Por otro lado, se destaca que Argentina cuenta con un nivel de inglés más alto que en el resto de la región, permitiendo prestar servicios a países que no poseen lengua española.

En efecto, para armar los CSC en otras partes del mundo, como ser Manila, profesionales argentinos son muy comúnmente expatriados para efectuar su implementación, ya que poseen un alto nivel de calidad profesional, cuentan con conocimiento de otros idiomas, y tienen una visión de negocio diferente.

#### *1.b Profesionales requeridos por los CSC*

Los puestos más requeridos en la actualidad son para los sectores de Finanzas (back office, economía, administración), y recursos humanos (incluyendo administración y hasta psicología). Adicionalmente, los centros de Legales están tomando mayor relevancia. A modo de ejemplo, en Accenture se implementó un centro que contaba con 30 abogados para prestar servicios a la región, pero al ser legislación específica de cada país se enfocaba principalmente en tareas de back office.

El área de Supply Chain también cuenta con una gran centralización, por lo que los perfiles buscados para ocupar esos roles son de diversa índole.

#### *1.c El futuro de los CSC y la tecnología*

En la actualidad Business Intelligent, Big data, son fundamentales para los CSC a fin de centralizar la información y poder tomar mejores decisiones. Son el futuro de los CSC.

Lo importante en los CSC es determinar los procesos, y evaluar las probabilidades y eficiencias de estos, lo cual es fundamental contar con los datos y trabajar sobre ellos. A modo de ejemplo, en el centro de RR.HH implementado en SCJ se creó una plataforma para centralizar todas las tareas del departamento y se puede visualizar el flujo de cada

---

<sup>20</sup> <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/coca-cola-la-direccion-regional-se-muda-argentina-nid2464733>

proceso, pero también para tener certeza de cuantos pedidos de cambio de sueldo, promociones, pedidos de certificados, licencias por maternidad (permite también saber cuantos niños irán al jardín interno de la empresa en los próximos años), o licencias de vacaciones por sector, entre otros.

Es también una virtud de los CSC, la centralización de procesos ya que permite la optimización de recursos entre todos los que forman parte. Ejemplificando, desde Argentina se centralizan beneficios para los empleados de toda la región y cada entidad en su país otorga el beneficio de descuento para el gimnasio del empleado, pero al estar centralizado se consiguió un proveedor que brinda ese servicio a nivel regional y que puede ayudar a lograr un acuerdo más beneficioso con optimización de recursos.

Por lo tanto, la tecnología hoy es un requisito y es fundamental para el futuro de los CSC y la búsqueda de eficiencias.

#### *1.d Las ventajas y desventajas de los CSC y la virtualidad*

La pandemia nos dio la posibilidad de challengearnos mucho de sesgos que teníamos que indicaban que algunas tareas no podían ser efectuadas virtualmente. Y sin embargo se pudieron hacer. Luego hay que evaluar y decidir si es mejor o no. Como ejemplo, desde la virtualidad se hicieron on boardings virtuales de nuevos empleados y ya hay gente que hace 8 meses trabaja en nuestra empresa y nunca ha ido a la oficina. Si bien, no es la mejor opción, se logró.

Cuando se efectúa la implementación de un CSC, es necesario que se establezca claramente que tareas deben ser necesariamente efectuadas de forma presencial y cuales pueden ser absorbidas por el centro de forma remota. Cuando se implementó el centro de RR.HH. en SCJ, había tareas que se categorizaron como presenciales, que por la pandemia se visualizó que podían llevarse a cabo de forma virtual. Y lo mismo, ocurrió en sentido contrario, enfatizando que hay tareas que es imposible llevarlas de forma virtual.

Todas las empresas con centros compartidos siempre tienen un robusto sistema detrás, como en SCJ que se implementó el portal de RR.HH. En estos tiempos de pandemia fue crítico tener eso.

Sin embargo, las personas prefieren tener contacto directo con otra persona para obtener una respuesta a su necesidad. Se resisten a ingresar información a un sistema, y que luego se resolverá de alguna forma. Hoy con los call centers pasa una situación similar, ya que una máquina va guiando a la persona.

Guste o no el cambio, este es el futuro porque los CSC serán un commodity y es requisito que tenemos que minimizarlo en su costo, pero nunca hay que perder de vista que del otro lado hay otra persona.

Hay cosas que se hacen que son commodity, pero después está en cómo se implementa el CSC para entregar un valor agregado y que justamente, no se convierta en un call center. Sobre todo, en el área de recursos humanos, porque hay momentos que son críticos para el empleado, como ser presentar una licencia de maternidad, recibir una promoción, recibir un aumento de sueldo, que son todas cosas que impactan al empleado como persona y a la experiencia del mismo con el CSC. Por eso un CSC de RR.HH tiene que ser bien diferente a un CSC de finanzas, ya que nunca no puedes perder de vista a la persona.

## **2. Entrevista con Verónica Asla**

### *2.a La localización del SSC en Argentina*

El SSC de Ernst & Young tuvo sus comienzos en el 2012 con un plantel de 100 personas, siendo Verónica Asla la directora del mismo, y con el tiempo comenzó a crecer llegando al 2020 con una estructura de 1700 empleados.

Al ser una unidad de negocios que únicamente exporta, se optó por efectuar una escisión y operar de forma legalmente separada de la prestadora de servicios de consultoría.

Dentro de los servicios prestados, los principales son el impositivo y el de tecnología, siendo los clientes del SSC las otras subsidiarias del grupo económico, ya que no brinda servicios a clientes finales de forma directa, entre las que se destacan las subsidiarias de Estados Unidos y México que representan el 95% de la facturación, y asimismo algunos países de Europa (España, Alemania, Italia y Portugal).

Adicionalmente, el grupo económico cuenta con otros cuatro CSC situados en India, Filipinas, China y Polonia y la intención de tener un centro en Argentina estuvo basada en poder atender a las subsidiarias en la zona horaria de América y basado principalmente en el talento captado en el país. Este talento y profesionalismo ha generado que haya tantos centros de servicio en Argentina, alrededor de 30 a 40 multinacionales que tienen sus centros de servicios localizados en el país.

### *2.a.1 Motivo de elección de Argentina para la localización SSC y otras opciones posibles*

Una opción de localización del SSC era Costa Rica. Es un país que si bien está muy desarrollado en este sentido, tiene dos dificultades. Una, poca disponibilidad de talento, porque es un país chico y hay muchos centros de servicios y segunda que es mas caro. Argentina ahí tiene un punto a favor.

También se eligió Argentina porque es el país de Latinoamérica con mejor nivel del inglés. En el resto de países de Latinoamérica los profesionales no hablan inglés.

Con el tiempo eso ira cambiando, pero hace 10 años cuando abrimos, Chile, Brasil, Uruguay no hablaban inglés. Eso fue un punto que jugo a favor de Argentina, además de la infraestructura que tiene Buenos Aires como ciudad, y temas costos obviamente.

### *2.b El impacto de las crisis económicas en el país en el SSC*

Durante estos 9 años que Verónica está a cargo del SSC el país ha afrontado varias crisis económicas y políticas.

Según indica, a los stakeholders internos hay esquemas inflacionarios que no les gustan porque quieren previsibilidad y estabilidad. Si bien se buscan eficiencias, no les importa si es más caro, pero que siempre sea igual de caro a fin de poder tener visibilidad.

Sin embargo, se destaca que desde que se inició el SSC, siempre pudieron mejorar sus costos dólares, ya sea porque ganaron escala o porque el peso argentino se fue devaluando. Esta situación de mejora de costos y que el servicio brindado es de alta performance (basado en el talento local), no han tenido mayores observaciones por parte del grupo económico derivados de las situaciones económicas y políticas locales.

### *2.c Las proyecciones de crecimiento del CSC*

Para el futuro el CSC tiene planes de crecimiento y expansión, al igual que los periodos anteriores en los cuales se ha visualizado una tasa de crecimiento del 20% al 25% anual. En particular, por la pandemia, durante el 2020 el ritmo de crecimiento se ha visto disminuido pero con números positivos del orden entre el 10% y el 15% anual. Esto demuestra la continuación de la apuesta del grupo por la Argentina.

Si bien el staff del SSC es bilingüe con conocimiento del idioma inglés, a futuro se visualiza que existirá una escases del talento calificado con estas habilidades. Principalmente en la parte de tecnología.

La expectativa a futuro, con quienes se está trabajando cerca a través de Argencon, es poder influir en la capacitación del talento para esta industria, que no necesariamente tiene que ser gente que haga carreras largas, pueden ser tecnicaturas o cursos mas cortos.

### *2.d La tecnología en los CSC*

Creemos que todas las carreras van a requerir tener un componente tecnológico ya que la tecnología cruza a todos los perfiles en la actualidad.

De hecho en la práctica de impuestos en el SSC hay un área específica de tecnología para impuestos. Se lee enseña impuestos al staff de tecnología, en este caso de EEUU, para que colaboren a mejorar las plataformas, como por ejemplo la automatización de procesos.

### *2.e Las desventajas de la competitividad de Argentina en la Exportación de servicios*

Argentina no se puso como prioridad en la industria del conocimiento. Hay países como Colombia, mas específicamente en Medellín, tienen planes específicos para atraer empresas y que se radiquen sus centros de servicios ahí. Lo mismo México, tiene un plan específico para esto.

En Argentina no existe un régimen competitivo. Cuando vienen inversores, no encuentran incentivos suficientes. No solo es la Ley de economía de conocimiento, que

quedo modificada en el senado. El régimen no sirve para los exportadores, porque el beneficio que genera no es suficiente para los exportadores.

Hay mucho para hacer desde lo que podría ser una buena ley para promocionar esta industria. Al mismo tiempo el país estableció un 5% de derechos a las exportaciones de servicios.

Actualmente se habla bien sobre la industria del conocimiento, pero hacer, hasta el momento se hizo poco.

Hay algunas provincias como Mendoza y San Luis que tienen una política de generar parques industriales para empresas de este sector, y tienen créditos e impulso a la capacitación.

Países de Latinoamérica como Colombia o México, al tener estas nuevas políticas de exportaciones de servicios, puedan ser una amenaza para Argentina el día de mañana. No tanto por desarmar lo que ya está, pero si crecer en países más estables, que tengan una política más pro industria del conocimiento, y que además están generando seriamente el talento. Sobre todo, Colombia está invirtiendo mucho para la generación de talento en esta industria. A México le cuesta más por el inglés, pero por los costos todos están siendo competitivos porque las monedas están devaluadas.

La demanda es infinita. Eso es lo bueno. Si pudiéramos cubrir esa demanda, como país tenemos un futuro promisorio porque genera divisas, empleo en blanco, carreras de calidad, buenos salarios, es federal, es inclusivo. Es una industria que le puede traer muchas posibilidades al país. Pero hay que invertir en capacitar a la gente.

### *2.f La pandemia y el futuro del trabajo virtual*

Antes de la pandemia EY tenía una política de 2 días de home office, con lo cual fue muy fácil la transición. A futuro se espera que se va a flexibilizar aún más. Cada equipo podrá determinar cuántas veces trabajar desde su casa o la oficina.

No creemos que vaya a ser 100% virtual, porque nuestra industria tiene mucho que ver con la transferencia de conocimiento y capacitar al otro, sobre todo, a los chicos nuevos

que ingresan. Hay cuestiones de generar lazos de pertenencia con la empresa, que se logran más desde lo vincular y presencial que lo remoto.

Al menos por ahora EY no va a ser una empresa 100% virtual, pero sí con más flexibilidad de la que teníamos hasta ahora.

### *2.g La carrera laboral en los CSC*

Es una industria bastante piramidal.

Los chicos nuevos que ingresan ven la inversión que se hacen en capacitación. Es un trabajo muy demandante en cuanto a horarios. A veces es su primer trabajo y quieren hacer experiencia en otro país, o de otra cosa, o menos horas, pero la realidad es que hay carrera. A modo de ejemplo, en estos 9 años ya hay gente que es senior manager.

## **3. Entrevista con Hernan Hakim**

### *3.a El CSC de Accenture en Argentina*

Había un equipo en Estados Unidos y una doble estructura espejada en dos centros de servicios ubicados en Buenos Aires y en Manila (Filipinas). Cada centro de servicios trabajaba 12 hs de la grilla horaria. donde Argentina trabajaba de 7 am a 7 pm del horario de Estados Unidos de la costa oeste y de 7 pm a 7 am trabajaba Manila.

Estos centros daban servicios a clientes globales, como Whirpool, entonces el CSC de Manila agarraba las filiales de Asia mas la mañana de Europa y Argentina tomaba la tarde de Europa y todo el día de Estados Unidos ya que el soporte debía ser 24 horas 7 días a la semana.

En la actualidad su puesto presta servicios para Latinoamérica y Norteamérica (Estados Unidos y Canadá) con el foco en planeamiento de cada contrato con los clientes y se reporta al sector de finanzas y por otro lado matricialmente a los responsables de clientes o de los que ejecutan los contratos.

El CSC de Accenture en Argentina se llama Global Service Business. Básicamente es un centro de servicios que hay en 7 lugares en el mundo, donde dan distintos tipos servicios en actividades o procesos de negocios para estas oficinas de Accenture en el mundo. No todos los países hacen todo, pero desde Argentina se atiende a todo

Latinoamérica, Estados Unidos, Canadá, Italia y España. No tanto por una cuestión de idioma, sino cultural.

Este centro tiene 15 años en Argentina, empezó con 5 personas, y hoy tiene más de 1800 profesionales.

Actualmente el grupo Accenture tiene principalmente tres grandes unidades de negocios:

- Operaciones
- Consultoría y estrategia
- Tecnología

Sin embargo, a nivel legal no existen estructuras separadas por cada unidad de negocio, pero si los sistemas de gestión se encuentran diferenciados.

### *3.b Las ventajas de la instalación de CSC en Argentina*

En Argentina siempre nos destacamos por la relación calidad/precio. El costo de un recurso en Argentina es más caro que en otros lugares del mundo, pero la calidad que aporta es muy buena.

Argentina tiene un gran nivel de competitividad, sin dudas por arriba de la región y muy bueno en el resto del mundo, con sus ventajas y desventajas en algunos aspectos.

Pero depende que tipo de tarea y talento necesitas para efectuar la tarea. A modo de ejemplo, Argentina es un lugar donde conseguís un segundo o tercer idioma de manera más fácil proveniente del nivel de inmigración o diversidad cultural que se encuentra en el país. Es común que haya un holandés como también es común que haya un nieto de italianos que habla italiano. De esta forma, un segundo idioma como el inglés es fácil de encontrar.

Por otro lado, Argentina es un país que prácticamente no tiene desastres naturales, por lo cual, eso hace que el business continuity no sea un problema grave para discontinuarlo.

También debemos destacar que en el país se consiguen profesionales universitarios ya que la universidad es pública y el nivel educativo es alto. En lo referente a costos, en la



actualidad la tasa de desempleo es de doble dígito y permite que las contrataciones posean un salario competitivo y se puede atraer talento.

Obviamente, van a caer crisis o volatilidades porque Latinoamérica es así, en general las monedas se pueden mover, pero la mirada siempre es de largo plazo.

Cuando hubo crisis grandes en el país, Argentina perdió competitividad ya que tareas de bajo nivel agregado se movieron hacia lugares de mano de obra más barata como India o Filipinas.

En lo sucesivo, la estrategia va con quedarse con la generación de valor agregado o la super especialización en la tarea.

### *3.c Las debilidades de Argentina en la exportación de servicios*

Claramente hay una falta de visión a nivel país en este sentido, Comenzó con el gobierno de Mauricio Macri gestionando la primera ley, y con programas especializados que tenían como finalidad incentivar el entrenamiento a programadores.

El sector de Economía del conocimiento es 6000 millones al año. Segundo, después del campo. A su vez es un sector que tiene muy baja la necesidad de importación, que es casi nula para poder proveer esos 6000 millones de dólares. Eso quiere decir que para dar servicios, necesito auriculares y computadora.

Argentina deberá tener una marca país que incentive al sector. Para eso debemos pensar en un triángulo como un cluster en el que participen el gobierno, las empresas y las universidades. Cada uno de los integrantes del cluster se debe retroalimentar con el otro a fin de generar sinergias que permitan expandir el sector.

### *3.d Las carreras universitarias buscadas por el CSC*

Hay mucho nivel de creatividad e innovación que probablemente no salga de las carreras tradicionales. Hoy en día la práctica de Accenture se va a generar más por la creatividad y la diversidad. Es muy abierto.

Es importante para la generación de tareas y nuevos procesos, tener una estructura que así lo permita ya que si sos chico y surge un nuevo tema no estas en condiciones de poder tomarlo y mejorarlo.

Las carreras son muy estructuradas, y la actualidad requiere que sea más de mente abierta. Las tareas rutinarias van a migrar y se deberá trabajar en hacer las cosas de otra forma. Actualmente hay contadores haciendo trabajos de rediseño de procesos. Por lo tanto, para crecer se necesitan un montón de habilidades menos técnicas y más soft.

Hoy hablamos de la Economía de conocimiento y la ciencia de datos ya que la forma actual de hacer las cosas va a empezar a moverse. Todo empezó como muy transaccional, se movió hacia un tema de advisory y la siguiente evolución de los centros de servicios compartidos es lo que llaman RPA o robotic process automation que es empezar a generar robots para que el trabajo manual sea automático.

Por eso el centro tiene como una nueva funcionalidad, que cruza toda la creatividad del centro, que es el área de innovación. Genera un montón de actividades, para que las tareas que hace 10 años se hacían manual, hace 5 que se empezó a decir “esto hay que automatizarlo”, y la persona que era profesional y estaba 4 hs copiando y pegando, todo eso se haga de forma automática y sólo alguien la chequea.

#### **4. Entrevista con Roxana Irigoytia**

##### *4.a Los beneficios de Argentina en la localización de CSC*

Accenture localizó el CSC en Argentina y hoy es el prestador de servicios N° 1 del país luego de los 20 años en los que opera. Antes de ser Accenture, la estructura era parte de Arthur Andersen.

El tipo de cambio le conviene a las multinacionales, aunque este atrasado a nivel impositivo.

El idioma es una gran ventaja ya que aca hay muy buen nivel de inglés. Y al ser un país que habla español, se puede hablar con países que hablan portugués y español.

Otra ventaja es también el tema del horario, ya que tenemos un huso horario que nos favorece para trabajar con Estados Unidos y Europa.

En lo referente a talento, Argentina tiene un buen nivel. Sobre todo con lo relacionado al área de Económicas. Vienen preparados, con ganas de aprender y buen idioma.

Eso genera que sea mucho más fácil conseguir gente con idioma, que este terminando o promediando la carrera, con perfil y ganas de trabajar. Su experiencia en Chile indicó que es muy distinto

#### *4.b Los CSC en Lationamérica*

Roxana se desempeñó en Accenture Chile pero al prestar servicios a un cliente específico, su localización se debió exclusivamente a un requerimiento contractual.

A nivel competitivo, tener un CSC en Chile sale muy caro. En cambio Brasil, es un país que tiene bastantes estímulos por el tema de centros de servicios. Tiene una legislación que ayuda a que crezca y se fomente. Hay lugares donde tienen exenciones impositivas si ponen una oficina en determinado lugar. Tienen una masa crítica para poder contratar, pero en contrapartida tienen la debilidad de no tener tanto el tema del idioma.

En Brasil podés atender clientes en portugués, algunos en español, pero el inglés queda en tercer lugar. Cuesta mucho conseguir gente con buen nivel de inglés, y sobre todo con los sueldos que Accenture puede pagar.

Durante la pandemia hubo muchos casos de clientes que prefirieron mudar sus CSC hacia lugares más baratos. La mayoría se van a países como la India o Budapest que están creciendo.

Latinoamérica está perdiendo un poco, pero no Brasil, que tiene como nicho a clientes brasileros, y es raro que den servicios a otros lados, por el tema del idioma.

#### *4.c Las debilidades de Argentina en la localización de CSC*

Una de las debilidades más grandes que tenemos, porque por ejemplo es el tipo de cambio. Esto porque se les factura a los clientes al tipo de cambio oficial y con muchos costos inflacionados o con ajustes salariales por paritarias por arriba de la devaluación. Hay algunos centros de servicios que tienen sectores sindicalizados y eso es muy perjudicial, generalmente los niveles más bajos suelen tener un nivel de sindicalización, que es opcional, y eso te juega en contra.

Como indicaba otro tema es la inflación y el no saber si tu contrato va a valer lo mismo el año que viene. A la hora de compararlo con otro país, no puedes medirlo porque se desconoce el nivel de inflación real que ocurrirá.

#### *4.d Perspectivas a futuro de los CSC en Argentina*

El futuro va a depender de cómo nos vaya como país. En su momento, hubo oleada de más de tercerización como lo hizo Chevron, J.P Morgan, que trajeron sus propios centros de servicios al país y actualmente siguen funcionando. Sin embargo, de no tomar políticas adecuadas como país, es probable que migren. Por ejemplo, Coca Cola llevo parte de su operación regional a Brasil.

Esas políticas deberían ser tomadas en el corto plazo para evitar impactos y que el sector no se desarrolle.

También la retención del talento es importante. Actualmente es un punto flojo, aunque ahora con la pandemia no está pasando tanto, pero cuando no estábamos en pandemia, el staff puede renunciar rápidamente en búsqueda de mejores oportunidades y beneficios. A modo de ejemplo, Epson en un momento hizo reclutamiento masivo y Accenture visualizó una importante reducción en su personal. Esto hace que los CSC tengan un nivel de rotación bastante amplio.

Como conclusión de su tesis, llego a que hay tanta rotación por un tema de generación ya que muchos de los chicos renunciaban para hacer algo totalmente distinto.

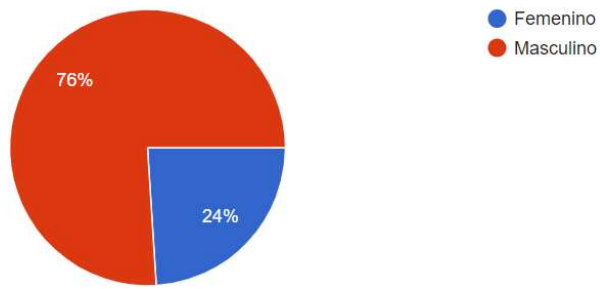
Es un punto que es muy difícil de prevenir. Puedes tener todo documentado, perfectamente sabido, pero si se va la persona que lo sabía ejecutar y nadie lo tomo, el back up no es tan fácil como leer un manual.

## ANEXO II - ENCUESTA

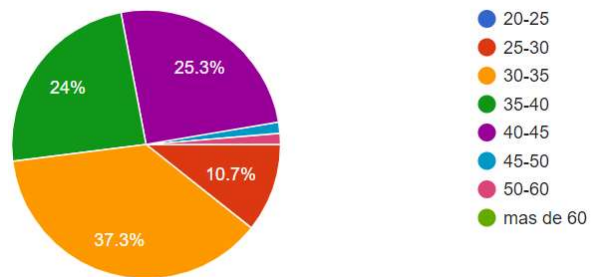
*Las Exportaciones de servicios y los Centros de Servicios Compartidos en Argentina*

### SECCION 1 - Datos Generales

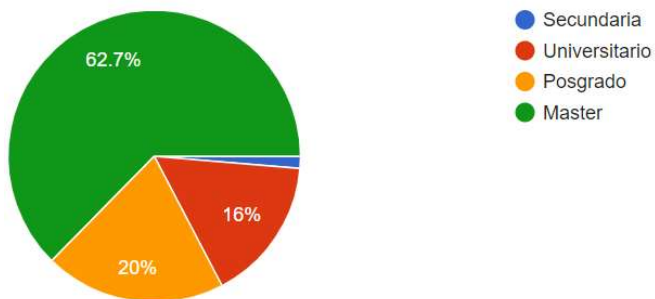
#### 1. Género - 75 Respuestas



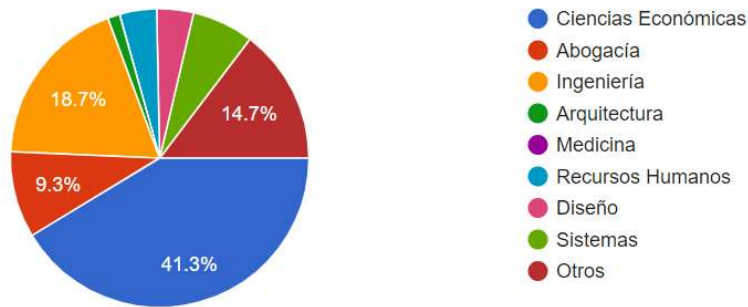
#### 2. ¿Cuál es tu edad? – 75 Respuestas



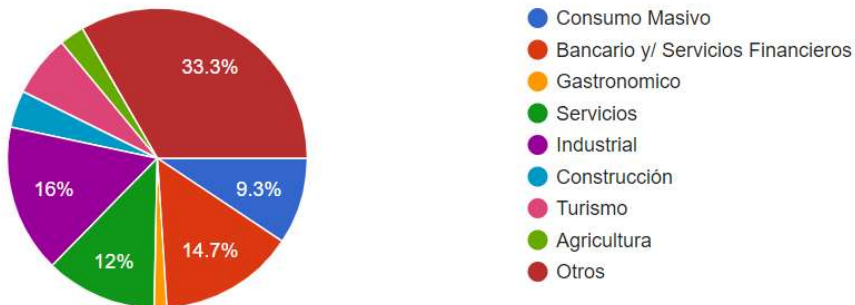
#### 3. ¿Cuál es tu nivel de estudios? - 75 Respuestas



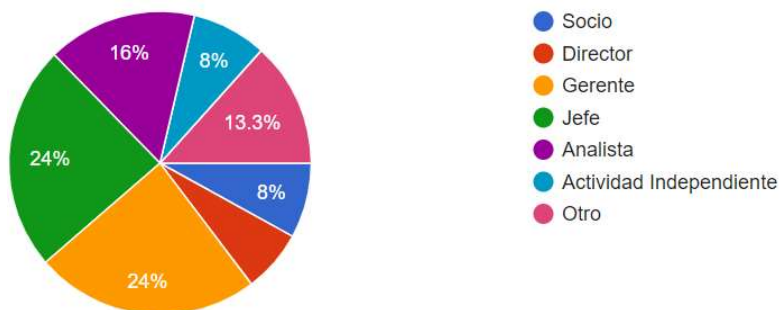
4. ¿Cuál es tu profesión? – 75 Respuestas



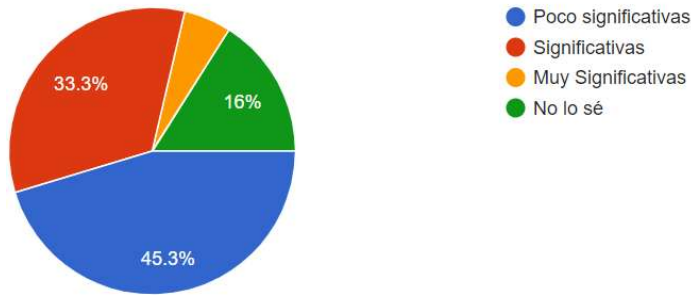
5. ¿Cuál es el rubro de la empresa en la que trabajas? – 75 Respuestas



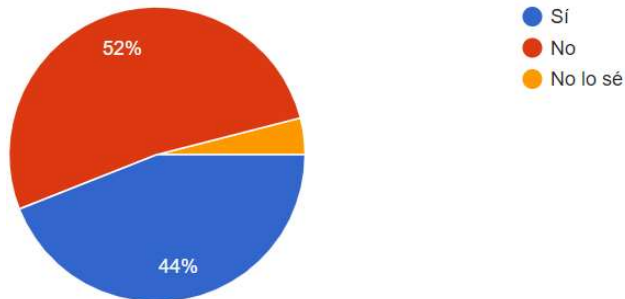
6. ¿Cuál es tu rango jerárquico en el lugar donde trabajas?



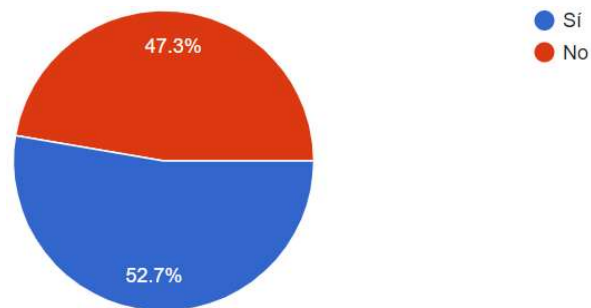
7. Según tu conocimiento, las exportaciones de servicios en Argentina en los últimos 20 años fueron: - 75 Respuestas



8. ¿Donde trabajas prestan servicios desde Argentina a empresas de otros países? – 75 Respuestas



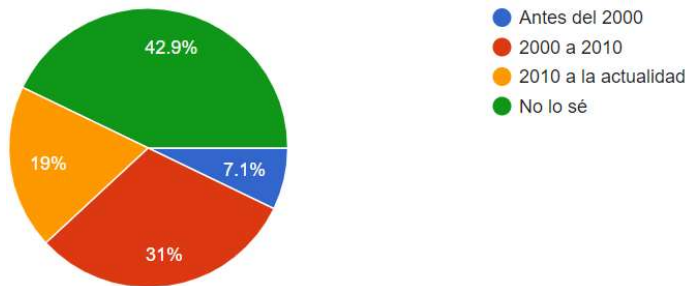
9. ¿Conoces lo que es un Centro de Servicios Compartidos y como funciona? – 74 Respuestas



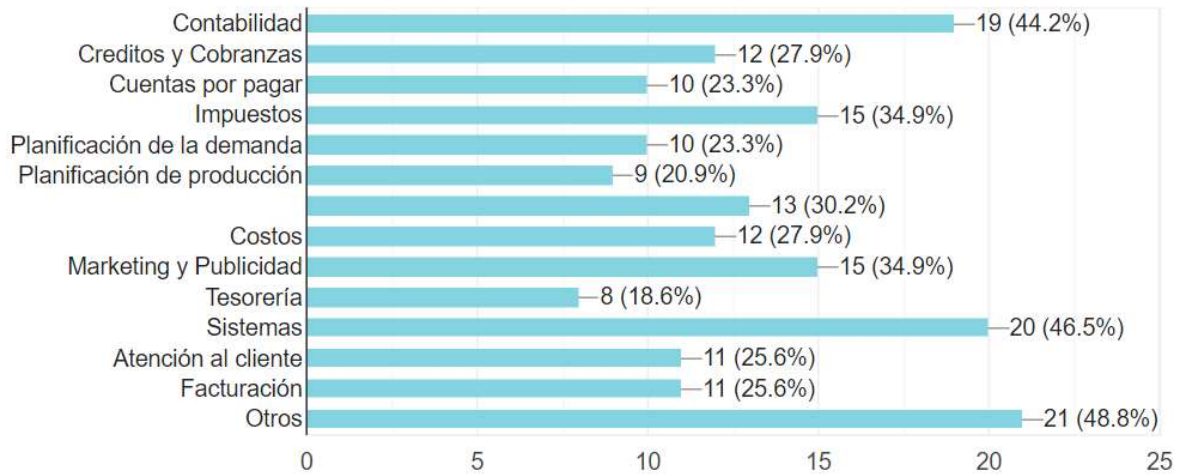
**SECCION 2 - Si respondiste que el lugar donde trabajas presta servicios a otros paises, por favor continúa con la siguiente sección.**

10. ¿Cuándo empezaron a brindar servicios a empresas de otros países? – 42

Respuestas

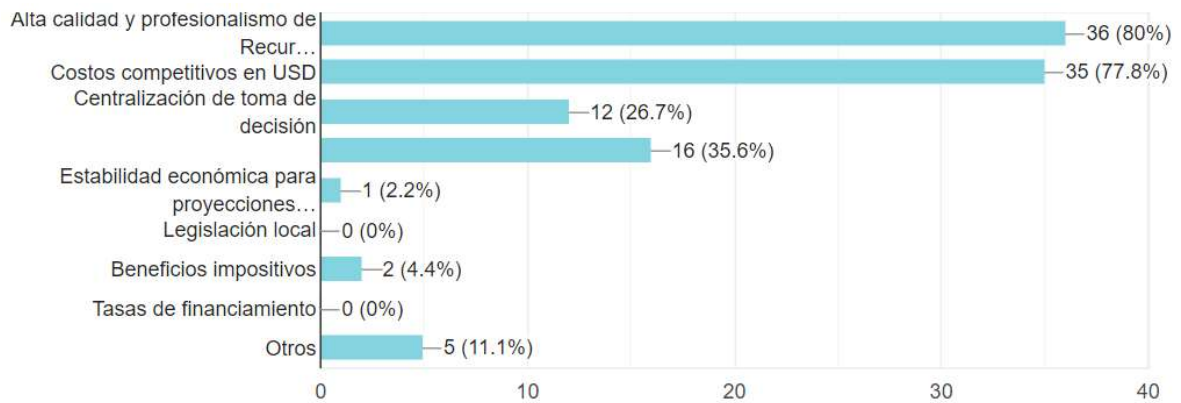


11. ¿Qué tipos de servicios se prestan al exterior? Elegí todas la opciones que sean correctas. – 43 Respuestas

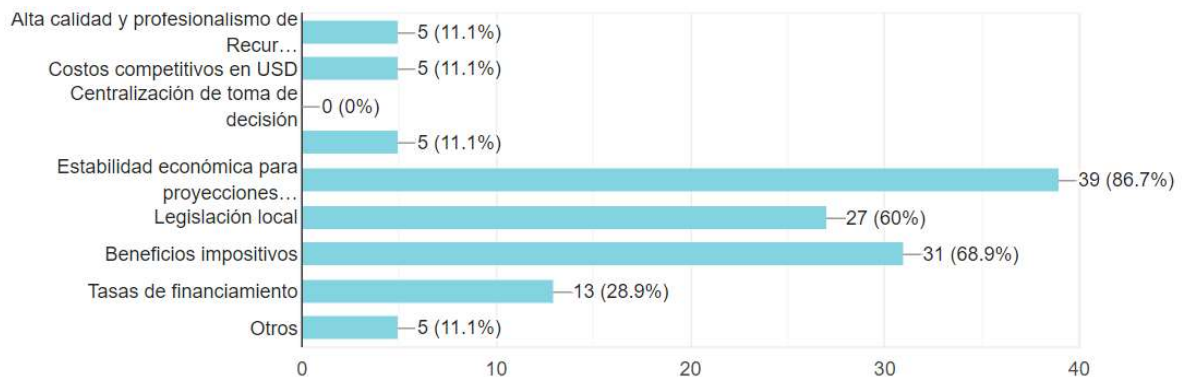




12. ¿Cuales consideras que son los 3 principales motivos por los cuales los servicios se prestan desde Argentina? – 45 Respuestas



13. ¿Cuáles son los 3 principales puntos que Argetina debería mejorar para incentivar la exportación de servicios al exterior? – 45 Respuestas



### SECCION 3 - Dejame tu opinión

14. A continuación puedes dejar tus comentarios en virtud a como Argentina puede llegar a ser un país líder en la Exportación de servicios a nivel mundial.

- a. *“Generando alianzas con otros países , así disminuir costos , poder generar estrategias para abordar esta nueva era pos pandemia”*
- b. *“Incentivos a la exportación por sectores. Y normativas con plazos a largo término para brindar previsibilidad y planificación.”*

- c. *“El estado debe lograr acuerdos con países que podrían ser potenciales clientes. Deben tener una política fiscal que acompañe”*
- d. *“Mejorar la confiabilidad a largo plazo para incentivar la implementación de centros de servicios en Argentina. Al mismo tiempo, maximizar los incentivos en términos impositivos para empresas que quieran radicarse y hacer foco en la calidad de los recursos humanos del país.”*
- e. *“En la industria de servicios informáticos se espera una legislación que acompañe la ventaja competitiva que se tiene en el país en niveles de RRHH y costo de los servicios”*
- f. *“Principalmente con legislaciones locales, que den seguridad a largo plazo y beneficios impositivos.”*
- g. *“Primero debe ser confiable y traer inversores.”*
- h. *“Siempre que la calidad de los servicios prestados, principalmente el nivel profesional de los mismos, sea el adecuado y el costo sea competitivo podremos ser líderes en dichas exportaciones”*
- i. *“Creo que con la actual política cambiaría es muy difícil.”*
- j. *“Argentina puede llegar a ser potencia en la exportación de servicios, fomentando una política fuerte y sostenible en el tiempo en apoyo a la ciencia y conocimiento.”*
- k. *“Cambiano a todos los políticos por gente honesta”*
- l. *“No”*
- m. *“Potenciando a ese sector con Créditos, disminución de cargas sociales para empleados de ese sector, con una campaña internacional que impulse y potencie la marca servicios argentinos, facilitando la burocracia de la creación de empresas de servicios para el exterior. Creando una cámara de empresas de servicios para el exterior, donde se puedan certificar algunos estándares de calidad y eficiencia.”*
- n. *“Se tiene que unificar y sincerar el tipo de cambio para que sean competitivos los salarios en USD en Argentina y para que las empresas no busquen la forma de cobrar los servicios fuera del país como pasa hoy, ya que cobran un dolar a 80 cuando vale 160.”*

- o. *“Mejorar la infraestructura de tecnología y telecomunicaciones. Mejorar la ley de economía de conocimiento y teletrabajo. Reforma laboral que incentive a empresas a invertir en Argentina.”*
- p. *“Pensando en tecnología, con la integración de educación específica en diferentes niveles, y acuerdos entre el sector público y privado para generar políticas integrales a largo plazo.”*
- q. *“Estabilidad y planes a largo plazo, reglas Que no cambien cada 2 años”*
- r. *“Necesita tener estabilidad y reglas claras”*
- s. *“Eliminar cepo, ajustar la macro para volver a tener estabilidad económica”*
- t. *“Eliminar la brecha cambiaria y no castigar impositivamente a los exportadores”*
- u. *“Fomentar incentivos para la exportación de servicios. Ayudar a pymes en la generación de Alianzas estratégicas con empresas del exterior. Invitar a empresas de distintos sectores a Misiones Comerciales y Ferias en el exterior, para generar lobby y desarrollo de negocios. Desarrollar acuerdos comerciales con países importadores.”*

## **ANEXO III - RÉGIMEN DE PROMOCIÓN DE LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO**

**Ley 27506 (Texto Actualizado según Ley 27570)**

### **Disposiciones.**

El Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina reunidos en Congreso, etc. sancionan con fuerza de Ley:

### **Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento**

#### **CAPÍTULO I**

##### **Lineamientos generales del régimen**

Artículo 1° - Creación del régimen. Créase el “Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento” que regirá en todo el territorio de la República Argentina y que tiene como objetivo promocionar actividades económicas que apliquen el uso del conocimiento y la digitalización de la información apoyado en los avances de la ciencia y de las tecnologías, a la obtención de bienes, prestación de servicios y/o mejoras de procesos, con los alcances y limitaciones establecidos en la presente ley y las normas reglamentarias que en su consecuencia se dicten.

Art. 2° - Actividades promovidas. El presente Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento tiene como objeto la creación, diseño, desarrollo, producción e implementación o adaptación de productos y servicios y su documentación técnica asociada, tanto en su aspecto básico como aplicado, incluyendo el que se elabore para ser incorporado a procesadores y/u otros dispositivos tecnológicos, promoviendo los siguientes rubros:

- a) Software y servicios informáticos y digitales, incluyendo: (i) desarrollo de productos y servicios de software (SAAS) existentes o que se creen en el futuro, que se apliquen a actividades como e-learning, marketing interactivo, e-commerce, servicios de provisión de aplicaciones, edición y publicación electrónica de información; siempre que sean parte de una oferta informática integrada y agreguen valor a la misma; (ii) desarrollo y puesta a punto de productos de software originales registrables como obra inédita o editada; (iii) implementación y puesta a punto para terceros de productos de software propios o creados por terceros y de productos registrados; (iv) desarrollo de software a medida cuando esta actividad permita distinguir la creación de valor agregado, aun cuando en los contratos respectivos se ceda la propiedad intelectual a terceros; (v) servicios informáticos de valor agregado orientados a mejorar la seguridad de equipos y redes, la confiabilidad de programas y sistemas de software, la calidad de los sistemas y datos y la administración de la información y el conocimiento de las organizaciones; (vi) desarrollo de partes de sistemas, módulos, rutinas, procedimientos, documentación, siempre que se trate de desarrollos complementarios o integrables a productos de software registrables; (vii) servicios de diseño, codificación, implementación, mantenimiento, soporte a distancia, resolución de incidencias, conversión y/o traducción de lenguajes informáticos, adición de funciones, preparación de documentación para el usuario y garantía o asesoramiento de calidad de sistemas, entre otros, todos ellos a ser realizados a productos de software y con destino a mercados externos; (viii) desarrollo y puesta a punto de software que se elabore para ser incorporado en procesadores (software embebido o insertado) utilizados en bienes y sistemas de diversa índole; (ix) videojuegos; y (x) servicios de cómputo en la nube;
- b) Producción y postproducción audiovisual, incluidos los de formato digital;
- c) Biotecnología, bioeconomía, biología, bioquímica, microbiología, bioinformática, biología molecular, neurotecnología e ingeniería genética, geoingeniería y sus ensayos y análisis;

d) Servicios geológicos y de prospección y servicios relacionados con la electrónica y las comunicaciones;

e) Servicios Profesionales únicamente en la medida que sean de exportación y que estén comprendidos dentro de los siguientes:

I) Servicios jurídicos, de contabilidad general, consultoría de gerencia, servicios gerenciales y servicios de relaciones públicas, auditoría, cumplimiento normativo, asesoramiento impositivo y legal;

II) Servicios de traducción e interpretación, gestión de recursos humanos (búsqueda, selección y colocación de personal);

III) Servicios de publicidad, creación y realización de campañas publicitarias (creación de contenido, comunicación institucional, estrategia, diseño gráfico/web, difusión publicitaria);

IV) Diseño: diseño de experiencia del usuario, de producto, de interfaz de usuario, diseño web, diseño industrial, diseño textil, indumentaria y calzado, diseño gráfico, diseño editorial, diseño interactivo;

V) Servicios arquitectónicos y de ingeniería: asesoramiento sobre arquitectura (elaboración y diseño de proyectos y planos y esquemas de obras, planificación urbana), diseño de maquinaria y plantas industriales, ingeniería, gestión de proyectos y actividades técnicas en proyectos de ingeniería.

*(Inciso e) sustituido por art. 1º de la [Ley N° 27.570](#) B.O. 26/10/2020)*

f) Nanotecnología y nanociencia;

g) Industria aeroespacial y satelital, tecnologías espaciales;

h) Ingeniería para la industria nuclear;

i) Fabricación, puesta a punto, mantenimiento e introducción de bienes y servicios orientados a soluciones de automatización en la producción que incluyan ciclos de retroalimentación de procesos físicos a digitales y viceversa, estando en todo momento, exclusivamente caracterizado por el uso de tecnologías de la industria 4.0, tales como inteligencia artificial, robótica e internet industrial, internet de las cosas, sensores, manufactura aditiva, realidad aumentada y virtual.

También quedan comprendidas las actividades de ingeniería, ciencias exactas y naturales, ciencias agropecuarias y ciencias médicas vinculadas a tareas de investigación y desarrollo experimental.

La autoridad de aplicación dictará las normas aclaratorias tendientes a precisar el alcance de las actividades y rubros comprendidos en el presente régimen. Asimismo, el Poder Ejecutivo nacional podrá ampliar los rubros y/o actividades en virtud de las tecnologías emergentes.

Art. 3° - Registro. Créase el Registro Nacional de Beneficiarios del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento en el que deberán inscribirse quienes deseen acceder al régimen creado por la presente ley, sujeto a las condiciones que establezca la reglamentación.

Art. 4° - Sujetos alcanzados. Requisitos de inscripción y revalidación.

I- Sujetos alcanzados. Podrán acceder a los beneficios del presente Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento las personas jurídicas constituidas en la República Argentina o habilitadas para actuar dentro de su territorio, que se encuentren en curso normal de cumplimiento de sus obligaciones fiscales, laborales, gremiales y previsionales debidamente acreditados con el certificado de libre deuda de la entidad

respectiva, y desarrollen en el país por cuenta propia y como actividad principal alguna/s de la/s actividad/es mencionadas en el artículo 2° de la presente ley.

II- Requisitos de inscripción. A efectos de su inscripción en el Registro, deberán acreditar, en las formas y condiciones que determine la autoridad de aplicación:

Respecto de la/s actividad/es promovida/s:

a) Que el setenta por ciento (70%) de su facturación total del último año se genere a partir de las actividades promovidas;

b) Para aquellos casos en que la persona jurídica no contara aun con facturación en la/s actividad/es promovida/s, podrá solicitar su inscripción en el Registro acreditando fehacientemente el desarrollo de dichas actividades de manera intensiva para incorporar conocimientos derivados de avances científicos y tecnológicos en sus productos, servicios o procesos productivos, con el fin de agregar valor e innovación, en los términos y alcances que establezca la reglamentación junto con la documentación y/o requisitos que a esos efectos se soliciten.

Las empresas que desarrollen las actividades descritas en los incisos a) y/o e) del artículo 2° de la presente ley deberán acreditar la realización de la/s actividad/es promovida/s de conformidad a la previsión dispuesta en el punto a) precedente, aun cuando pudieran realizar, de corresponder, alguna de las otras actividades que el mencionado artículo establece.

Adicionalmente, las empresas interesadas en inscribirse en el Registro deberán reunir al menos dos (2) de los siguientes requisitos que se detallan a continuación, con relación a la/s actividad/es promovida/s:

1. Acreditar la realización de mejoras continuas en la calidad de sus servicios, productos y/o procesos, o mediante una norma de calidad reconocida aplicable a sus



servicios, productos y/o procesos.

2. Acreditar la realización de inversiones en actividades de:

2.a Capacitación de sus empleados y/o destinatarios en general, en temáticas relacionadas con la economía del conocimiento en un porcentaje respecto de su masa salarial del último año de al menos un uno por ciento (1%) para las micro empresas, dos por ciento (2%) para las pequeñas y medianas, en los términos del artículo 2° de la ley 24.467 y sus normas modificatorias y complementarias, y cinco por ciento (5%) para grandes empresas. Podrán computarse por el doble de su valor, aquellas inversiones en capacitación destinadas a población desocupada menor de veinticinco (25) años y mayor de cuarenta y cinco (45) años de edad, mujeres que accedan por primera vez a un empleo formal y/o otros grupos vulnerables determinados por la autoridad de aplicación. En todos los casos estas inversiones en capacitaciones, deberán llevarse adelante con entidades del sistema de educación; o

2.b Investigación y desarrollo (que incluya novedad, originalidad y/o creatividad) en un porcentaje respecto de su facturación total del último año de al menos el uno por ciento (1%) para las micro empresas y dos por ciento (2%) para las pequeñas y medianas empresas, en los términos del artículo 2° de la ley 24.467 y sus normas modificatorias y complementarias y tres por ciento (3%) para las grandes empresas.

Respecto de las empresas que desarrollen la actividad descripta en el inciso e) del artículo 2° de la presente ley, resultarán aplicables los porcentajes indicados para las grandes empresas.

3. Acreditar la realización de exportaciones de bienes y/o servicios que surjan del desarrollo de alguna de las actividades promovidas y/o del desarrollo y aplicación intensiva de las mismas, en un porcentaje respecto de su facturación total del último año de al menos cuatro por ciento (4%) para las Micro Empresas y diez por ciento (10%) para las Pequeñas y Medianas Empresas, en los términos del artículo 2° de la

ley 24.467 y sus normas modificatorias y complementarias y trece por ciento (13%) para las grandes empresas.

Las empresas que desarrollen la actividad descrita en el inciso e) del artículo 2° de la presente ley, deberán cumplimentar los requisitos establecidos en los puntos 1) y 2) precedentes.

III- Revalidación. Las empresas inscriptas en el Registro Nacional de Beneficiarios del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento, a efectos de mantener su condición de inscriptas, deberán acreditar cada dos (2) años a contar desde su inscripción en el mencionado Registro, que:

- Se encuentran en curso normal de cumplimiento de sus obligaciones fiscales, laborales, gremiales y previsionales;
- Que mantienen y/o incrementen su nómina de personal respecto de la declarada al momento de la presentación de su solicitud de inscripción según los criterios que establezca la autoridad de aplicación. Este requisito podrá ser auditado anualmente;
- Que continúan cumpliendo las exigencias referidas a las actividades promovidas;
- Que los requisitos adicionales acreditados al momento de su inscripción han sido incrementados en un porcentaje que al efecto establecerá la autoridad de aplicación según tamaño de empresa y el tipo de actividad promovida.

El incumplimiento de cualquiera de estos compromisos dará lugar a la aplicación de lo dispuesto por el artículo 15 de la presente ley.

Los mismos se deberán cumplir de acuerdo con las formas y condiciones que establezca la autoridad de aplicación.

La autoridad de aplicación podrá consultar a organismos especializados del sistema nacional o provincial de innovación, ciencia y tecnología -de manera no vinculante- para recibir asesoramiento a fin de evaluar el encuadramiento al momento de la inscripción, determinar la proporcionalidad del beneficio y para analizar los requisitos incrementales fijados en la revalidación bienal de aquellas empresas que soliciten la inscripción al régimen bajo la modalidad descrita en el punto II. b) del presente artículo.

*(Artículo sustituido por art. 2° de la [Ley N° 27.570](#) B.O. 26/10/2020). (El término “...aun...” del texto del primer párrafo del inciso b) del punto II fue observado por art. 1° del [Decreto N° 818/2020](#) B.O. 26/10/2020)*

Art. 5° - Queda excluida del régimen establecido en la presente ley la actividad de autodesarrollo a efectos de ser computado dentro del porcentaje de facturación exigido para constituir la actividad promovida descrita en el inciso a) del artículo 2° de la presente ley. A los fines de esta ley, se entiende por autodesarrollo el realizado por una persona jurídica para su propio uso o para empresas vinculadas societaria y/o económicamente, y en todos los casos revistiendo el carácter de usuario final.

*(Artículo sustituido por art. 3° de la [Ley N° 27.570](#) B.O. 26/10/2020)*

Art. 6° - Cuando se trate de micro empresas, en los términos del artículo 2° de la ley 24.467 y sus modificatorias, con antigüedad menor a tres (3) años desde el inicio de actividades, para acceder al régimen sólo deberán acreditar que desarrollan en el país, por cuenta propia y como actividad principal, alguna de las actividades mencionadas en el artículo 2° de la presente ley.

Transcurridos cuatro (4) años de la inscripción al Registro Nacional de Beneficiarios del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento o, en ocasión de dejar de encontrarse enmarcada como micro empresa, lo que ocurra primero, deberán dar cumplimiento a lo dispuesto por el artículo 4° de la presente ley.

Lo dispuesto precedentemente no resultará aplicable respecto de aquellas empresas que desarrollen como actividad promovida la descrita en el inciso e) del artículo 2° de la presente ley.

*(Artículo sustituido por art. 4° de la [Ley N° 27.570](#) B.O. 26/10/2020)*

## CAPÍTULO II

### Tratamiento fiscal para los beneficiarios

Art 7° - Estabilidad de los beneficios. Los sujetos alcanzados por el Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento gozarán de la estabilidad de los beneficios que el mismo establece, respecto de su/s actividad/es promovida/s, a partir de la fecha de su inscripción en el Registro Nacional de Beneficiarios del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento, y por el término de su vigencia, siempre que cumplan con las verificaciones de las exigencias que dicho régimen prevé (realización de auditorías, controles anuales y revalidación bienal a la que hace referencia el último párrafo del artículo 4°, entre otros compromisos).

*(Artículo sustituido por art. 5° de la [Ley N° 27.570](#) B.O. 26/10/2020)*

Art. 8° - Los beneficiarios de la presente ley podrán convertir en un bono de crédito fiscal intransferible hasta el setenta por ciento (70%) de las contribuciones patronales que hayan efectivamente pagado con destino a los sistemas y subsistemas de la Seguridad Social, respecto de los empleados debidamente registrados afectados a la/s actividad/es definidas en el artículo 2°.

Dichos bonos podrán ser utilizados por el término de veinticuatro (24) meses desde su emisión para la cancelación de tributos nacionales, en particular el impuesto al valor agregado y otros impuestos nacionales y sus anticipos, en caso de proceder, excluido

el impuesto a las ganancias. Este plazo podrá prorrogarse por doce (12) meses por causas justificadas según lo establecido por la autoridad de aplicación.

El bono de crédito fiscal no podrá utilizarse para cancelar deudas anteriores a la efectiva incorporación del beneficiario al régimen de la presente ley y, en ningún caso eventuales saldos a su favor harán lugar a reintegros o devoluciones por parte del Estado nacional.

Sin perjuicio de lo dispuesto precedentemente, exclusivamente aquellos beneficiarios que acrediten exportaciones provenientes de su/s actividad/es promovida/s podrán optar que el beneficio establecido en el primer párrafo sea utilizado para la cancelación de impuesto a las ganancias en un porcentaje no mayor al porcentaje de exportaciones informado durante su inscripción.

En ningún caso el bono de crédito fiscal podrá superar ni individual ni conjuntamente el setenta por ciento (70%) de las contribuciones patronales que hubiese correspondido pagar por el personal afectado a la/s actividad/es promovida/s.

Para todos los casos, el beneficio aplicado sobre las contribuciones patronales tendrá un límite de alcance de hasta el equivalente a siete (7) veces la cantidad de empleados determinada para el tramo II de las empresas medianas del sector servicios, en los términos del artículo 2º de la ley 24.467 y sus modificatorias. Superado el tope máximo de personal señalado en el párrafo anterior, la franquicia prevista precedentemente resultará computable adicionalmente respecto de las nuevas incorporaciones laborales debidamente registradas, en la medida en que dichas incorporaciones signifiquen un incremento en la nómina total de empleados declarados al momento de la inscripción en el Registro Nacional de Beneficiarios del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento y siempre que las mismas estuvieran afectadas a la realización de la/s actividad/es promovida/s. La autoridad de aplicación podrá establecer parámetros al alcance de las nuevas incorporaciones.

El bono de crédito fiscal establecido en el presente artículo y en el siguiente no será computable para sus beneficiarios para la determinación de la ganancia neta en el impuesto a las ganancias.

La autoridad de aplicación y la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), entidad autárquica en el ámbito del Ministerio de Economía, en el marco de sus respectivas competencias, regularán las formas y condiciones de emisión, registración y utilización del bono de crédito fiscal.

A los fines del otorgamiento de los bonos de crédito fiscal se deberá fijar un cupo fiscal, el que será distribuido sobre la base de los criterios y las condiciones que al efecto establezca la autoridad de aplicación.

A efectos de establecer dicho cupo fiscal, éste deberá incluir el monto de los beneficios relativos a los beneficiarios incorporados al Régimen y que resulten necesarios para la continuidad de la promoción, debiendo fijarse mediante la Ley de Presupuesto General para la Administración Nacional, sobre la base de la propuesta que al respecto elabore la autoridad de aplicación junto con el Ministerio de Economía.

*(Artículo sustituido por art. 6° de la [Ley N° 27.570](#) B.O. 26/10/2020)*

Art. 9° - Incentivos adicionales. El monto del beneficio previsto en el artículo precedente ascenderá al ochenta por ciento (80%) de las contribuciones patronales que se hayan efectivamente pagado, con destino a los sistemas y subsistemas de seguridad social cuando se trate de nuevas incorporaciones laborales debidamente registradas, de:

- a) Mujeres;
- b) Personas travestís, transexuales y transgénero, hayan o no rectificado sus datos registrales, de conformidad con lo establecido en la ley 26.743;
- c) Profesionales con estudios de posgrado en materia de ingeniería, ciencias exactas o naturales;

- d) Personas con discapacidad;
- e) Personas residentes de “zonas desfavorables y/o provincias de menor desarrollo relativo”;
- f) Personas que, previo a su contratación, hubieran sido beneficiarias de planes sociales, entre otros grupos de interés a ser incorporados a criterio de la autoridad de aplicación, siempre que se supere la cantidad del personal en relación de dependencia oportunamente declarado.

La autoridad de aplicación establecerá además las definiciones y aclaraciones que estime pertinentes, a los fines de tornar operativa la franquicia.

*(Artículo sustituido por art. 7º de la [Ley N° 27.570](#) B.O. 26/10/2020)*

Art. 10.- Impuesto a las ganancias. Los beneficiarios de la presente ley tendrán una reducción de un porcentaje respecto del monto total del impuesto a las ganancias correspondiente a la/s actividad/es promovida/s, determinado en cada ejercicio, de acuerdo con el siguiente esquema: sesenta por ciento (60%) para micro y pequeñas empresas, cuarenta por ciento (40%) para empresas medianas y veinte por ciento (20%) para grandes empresas. Dicho beneficio será aplicable tanto a las ganancias de fuente argentina como a las de fuente extranjera, en los términos que establezca la autoridad de aplicación.

El presente beneficio será de aplicación para los ejercicios fiscales que se inicien con posterioridad a la fecha de inscripción del beneficiario en el mencionado registro.

*(Artículo sustituido por art. 8º de la [Ley N° 27.570](#) B.O. 26/10/2020)*

Art. 11.- Retenciones y percepciones. Los beneficiarios del presente régimen que efectúen operaciones de exportación respecto de la/s actividad/es promovida/s, no serán sujetos pasibles de retenciones y percepciones del impuesto al valor agregado.

En las formas y condiciones que establezca la reglamentación, la Administración Federal de Ingresos Públicos expedirá la respectiva constancia del beneficio dispuesto en el párrafo precedente.

Adicionalmente, el organismo fiscal podrá expedir la referida constancia a otros beneficiarios que por las particulares características de sus actividades, contarán con la aprobación por parte del Ministerio de Desarrollo Productivo y del Ministerio de Economía.

*(Artículo sustituido por art. 9° de la [Ley N° 27.570](#) B.O. 26/10/2020)*

### CAPÍTULO III

#### Pago a cuenta del impuesto a las ganancias

Art. 12.- Los beneficiarios del presente régimen podrán considerar como gasto deducible a los fines de la determinación del impuesto a las ganancias, al monto equivalente a los gravámenes análogos efectivamente pagados o retenidos en el exterior, con motivo de los ingresos obtenidos en contraprestación de las actividades comprendidas en el artículo 2° de la presente ley, en la medida en que dichos ingresos fueran considerados ganancias de fuente argentina, en los términos de la Ley del Impuesto a las Ganancias, t.o. 2019 y sus modificatorias.

*(Artículo sustituido por art. 10 de la [Ley N° 27.570](#) B.O. 26/10/2020)*

### CAPÍTULO IV

#### Verificación y control. Infracciones y sanciones

Art. 13.- Régimen informativo. Verificación y control. El régimen informativo a cumplir por los beneficiarios del presente régimen será establecido en la reglamentación de la



presente ley.

La autoridad de aplicación, por sí o a través de universidades nacionales, organismos especializados o colegios o consejos profesionales de cada jurisdicción, realizará auditorías, verificaciones, inspecciones, controles y/o evaluaciones con el fin de constatar el debido cumplimiento de las obligaciones y compromisos a cargo de los beneficiarios y el mantenimiento de las condiciones que hubieren posibilitado su encuadramiento en el régimen.

Las mencionadas tareas serán solventadas por los beneficiarios mediante el pago de una tasa, la que en ningún caso podrá exceder el cuatro por ciento (4%) calculado sobre el monto de los beneficios fiscales obtenidos en el marco del régimen.

La autoridad de aplicación establecerá el procedimiento para determinar el porcentaje, plazo y forma de pago, así como las demás condiciones para la percepción de dicha tasa.

Art. 14.- Envío de información. La Administración Federal de Ingresos Públicos, entidad autárquica en el ámbito del Ministerio de Economía, proporcionará a la autoridad de aplicación la información que ésta le requiera a efectos de verificar y controlar el cumplimiento de las condiciones de acceso y permanencia en el régimen, no rigiendo ante ese requerimiento, el instituto del secreto fiscal dispuesto en el artículo 101 de la ley 11.683, texto ordenado en 1998 y sus modificaciones. A estos efectos, la solicitud de inscripción del beneficiario en el registro previsto en el artículo 3° de la presente ley, implicará el consentimiento pleno y autorización del mismo a favor de la Administración Federal de Ingresos Públicos, para la transferencia de dicha información a la autoridad de aplicación y su procesamiento.

En caso de detectarse incumplimientos por parte de los beneficiarios, la autoridad de aplicación informará de ello al organismo recaudador.

*(Artículo sustituido por art. 11 de la [Ley N° 27.570](#) B.O. 26/10/2020)*

Art. 15.- Sanciones. El incumplimiento de las disposiciones del presente Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento, del régimen informativo y/o la falsedad de la información declarada por el beneficiario y/o documentación presentada, dará lugar a la aplicación, en forma individual o conjunta, de las siguientes sanciones, sin perjuicio de las que pudieran corresponder por aplicación de la legislación penal y/o previsional y/o tributaria:

- a) Suspensión del goce de los beneficios del presente régimen por el período que dure el incumplimiento. Esta suspensión no podrá ser menor a tres (3) meses ni mayor a un (1) año. Durante la suspensión no podrá utilizarse el bono de crédito fiscal para la cancelación de tributos nacionales;
- b) Baja del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento;
- c) Revocación de la inscripción como beneficiario, la que tendrá efectos desde la fecha de inscripción o desde el momento de configuración del incumplimiento grave, de acuerdo a la gravedad del incumplimiento;
- d) Pago de los tributos no ingresados, con más sus intereses y accesorios;
- e) Devolución a la autoridad de aplicación del bono de crédito fiscal en caso de no haberlo aplicado;
- f) Inhabilitación para inscribirse nuevamente en el registro de beneficiarios;
- g) Imposición de multas por un monto que no podrá exceder del cien por ciento (100%) del beneficio otorgado o aprovechado en incumplimiento de la normativa aplicable.

Para evaluación y valoración de las sanciones, la autoridad de aplicación deberá tener en cuenta la gravedad de la infracción, el perjuicio fiscal y los antecedentes de la empresa en el cumplimiento del régimen.

*(Artículo sustituido por art. 12 de la [Ley N° 27.570](#) B.O. 26/10/2020)*

Art. 15 bis.- Decaimiento de los beneficios de pleno derecho. En caso de acaecimiento

de alguna de las siguientes situaciones se producirá el decaimiento de pleno derecho de los beneficios, a saber:

- a) Reducción de la plantilla de personal registrada afectada a la/s actividad/es promovida/s enumeradas en el artículo 2° de la presente ley al momento de su inscripción al Registro creado en el artículo 3°, por un plazo que exceda los sesenta (60) días corridos de producido el cese del vínculo o de la suspensión que hubiere ocasionado tal alteración cuantitativa;
- b) Detección de trabajadores no registrados en los términos del artículo 7° de la ley 24.013;
- c) Incorporación en el Registro Público de Empleadores con Sanciones Laborales (REPSAL);
- d) Verificación de la utilización de prácticas fraudulentas para la obtención y/o en el uso del beneficio.

*(Artículo incorporado por art. 13 de la [Ley N° 27.570](#) B.O. 26/10/2020)*

## CAPÍTULO V

Tratamiento aplicable a los beneficiarios de la ley 25.922.

Art. 16.- Los saldos de los bonos de crédito fiscal no aplicados al 31 de diciembre de 2019, por los beneficiarios del Régimen de Promoción de la Industria del Software de la ley 25.922 y su modificatoria, se mantendrán vigentes hasta su agotamiento.

*(Artículo sustituido por art. 14 de la [Ley N° 27.570](#) B.O. 26/10/2020)*

Art. 17.- Plazo para acreditar requisitos para beneficiarios de la ley 25.922. A partir de

la promulgación de la presente ley y hasta su entrada en vigencia, los beneficiarios del Régimen de Promoción de la Industria del Software de la ley 25.922 y su modificatoria deberán expresar su voluntad de continuar en el Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento, a través de la presentación de la respectiva solicitud de adhesión.

Cumplidas las formalidades establecidas al efecto, los interesados serán incorporados en el Registro Nacional de Beneficiarios del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento, considerándose como fecha de inscripción el día 1° de enero de 2020. Para ello, deberán encontrarse en curso normal de cumplimiento de sus obligaciones respecto del Régimen de la Industria del Software.

A tal efecto, se entenderá que una empresa beneficiaria de la citada ley 25.922 se encuentra en curso normal de cumplimiento de sus obligaciones promocionales respecto del Régimen de la Industria del Software, cuando así lo refleje el resultado de los informes anuales de auditoría previstos en el artículo 24 de dicha ley, o bien se encuentren subsanadas las observaciones formuladas en los mismos, según lo determine la autoridad de aplicación.

*(Artículo sustituido por art. 15 de la [Ley N° 27.570](#) B.O. 26/10/2020)*

## CAPÍTULO VI

### Disposiciones generales

Art. 18.- I. Créase el Fondo Fiduciario para la Promoción de la Economía del Conocimiento, en adelante FONPEC, el que se conformará como un fideicomiso de administración y financiero con los alcances y limitaciones establecidos en la presente ley y su reglamentación. Supletoriamente, se aplicarán las normas del Código Civil y Comercial de la Nación.

II. Objeto. El FONPEC y los fideicomisos que en el marco del mismo se establezcan tendrán por objeto financiar actividades de capacitación y formación para fortalecer las actividades promovidas en la presente ley, apoyar inversiones productivas, financiar capital de trabajo, promover el desarrollo de empresas ambientalmente sustentables, fomentar la inserción comercial internacional de las empresas, las actividades de innovación productiva y nuevos emprendimientos que se encuadren en las actividades promovidas por el artículo 2° de la presente ley.

El fondo tendrá como objeto el financiamiento de las actividades precedentemente mencionadas, siendo las destinatarias de éstos las micro, pequeñas y medianas empresas y nuevos emprendimientos en el marco de los sectores y actividades promovidas en el presente régimen de promoción. La autoridad de aplicación establecerá las formas y condiciones de acceso a las herramientas de financiamiento que se otorguen en el marco del FONPEC.

### III. Recursos del FONPEC.

1. El FONPEC contará con un patrimonio constituido por los bienes fideicomitados, que en ningún caso constituyen, ni serán considerados como recursos presupuestarios, impositivos o de cualquier otra naturaleza que pongan en riesgo el cumplimiento del fin al que están afectados, ni el modo u oportunidad en que se realice. Dichos bienes son:

a) Aportes de los beneficiarios del régimen creado por la presente ley por un monto equivalente de hasta el cuatro por ciento (4%) del monto total de los beneficios percibidos;

b) Los recursos que anualmente se asignen a través de las correspondientes leyes de Presupuesto General de la Administración Nacional u otras leyes que sancione el Honorable Congreso de la Nación;

c) Los ingresos por legados o donaciones;

- d) Los fondos provistos por organismos nacionales, provinciales, de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, internacionales u organizaciones no gubernamentales;
- e) Los fondos que se puedan generar o recuperar como consecuencia de la aplicación de los programas y ejecución de los objetivos del fondo;
- f) Las rentas y frutos de estos activos;
- g) Los fondos provenientes de la colocación por oferta pública de valores negociables emitidos por el fondo a través del mercado de capitales;
- h) Los fondos provenientes de empresas públicas o privadas, nacionales o extranjeras, que decidan apoyar el desarrollo de la industria de la economía del conocimiento;
- i) Los ingresos por las penalidades previstas ante el incumplimiento de la presente ley;
- j) Recursos provenientes de saldos no utilizados o remanentes de fondos extrapresupuestarios establecidos por la autoridad de aplicación, en tanto se encuentren cumplidas en su totalidad las tareas a las que se encontraren afectados.

2. Los fondos integrados al FONPEC se depositarán en una cuenta especial del fiduciario quien actuará como agente financiero del mismo. Con los recursos del FONPEC y como parte integrante del mismo, la autoridad de aplicación podrá crear diferentes patrimonios de afectación para lograr una mejor inversión, asignación y administración de los fondos disponibles.

#### IV. Contrato de fideicomiso. Suscripción. Sujetos.

El contrato de fideicomiso del Fondo Fiduciario para la Promoción de la Economía del Conocimiento será suscripto entre el Ministerio de Desarrollo Productivo, o quien éste

designe, como fiduciante, y la entidad pública, entidad bancaria pública o sociedad controlada por cualquiera de éstas que designe la autoridad de aplicación, como fiduciario.

#### V. Comité directivo.

1. La dirección del fondo estará a cargo de un comité directivo, que tendrá la competencia para realizar el análisis y definir la elegibilidad de las entidades a las que se proveerá financiamiento o aportes, la fijación del otorgamiento de las herramientas financiadas con el FONPEC. A esos efectos deberá atenderse a los criterios de distribución que establezca la autoridad de aplicación.
2. Las funciones y atribuciones del comité serán definidas en la reglamentación.
3. El comité estará integrado por representantes de las jurisdicciones con competencia en la materia, de acuerdo a las formas y condiciones que establezca la reglamentación. La presidencia del mismo estará a cargo de la autoridad de aplicación del presente régimen de promoción.

#### VI. Duración.

El FONPEC tendrá la misma duración que el Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento. No obstante ello, el fiduciario conservará los recursos suficientes para atender los compromisos pendientes, reales o contingentes, que haya asumido el fondo hasta la fecha de extinción de esas obligaciones.

#### VII. Exenciones impositivas.

Exímese al FONPEC y a su fiduciario, en sus operaciones directamente relacionadas con el FONPEC, de todos los impuestos, tasas y contribuciones nacionales existentes y a crearse en el futuro, incluyendo el impuesto al valor agregado y el impuesto a los

créditos y débitos en cuentas bancarias y otras operatorias. La exención a este último impuesto será aplicable para los movimientos de las cuentas utilizadas exclusivamente a los fines de su creación.

*(Artículo sustituido por art. 16 de la [Ley N° 27.570](#) B.O. 26/10/2020)*

Art. 19.- Autoridad de aplicación. La autoridad de aplicación del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento será el Ministerio de Desarrollo Productivo, quien podrá dictar las normas aclaratorias y complementarias que resulten necesarias para el adecuado funcionamiento del mismo.

*(Artículo sustituido por art. 17 de la [Ley N° 27.570](#) B.O. 26/10/2020)*

Art. 20.- El Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento tendrá vigencia desde el 1° de enero de 2020 para las empresas adherentes provenientes de la ley 25.922 y a partir de la publicación de la presente ley para las nuevas empresas. La duración del mismo será hasta el día 31 de diciembre de 2029.

*(Artículo sustituido por art. 18 de la [Ley N° 27.570](#) B.O. 26/10/2020)*

Art. 21.- Los beneficios establecidos en la presente ley podrán ser aplicados conjuntamente con los del artículo 9°, inciso b) de la ley 23.877, la ley 24.331 y la ley 26.270, no siendo de aplicación las restricciones allí contenidas. En cualquier caso, para acceder a los beneficios deberá darse cumplimiento con los requisitos establecidos en la normativa aplicable.

Art. 22.- Invítase a las provincias, a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y a los municipios a adherir al presente régimen mediante el dictado de normas de promoción análogas a las establecidas en la presente ley.

*(Artículo sustituido por art. 19 de la [Ley N° 27.570](#) B.O. 26/10/2020)*



## CAPÍTULO VII

*(Capítulo incorporado por art. 20 de la [Ley N° 27.570](#) B.O. 26/10/2020)*

### Cláusulas Transitorias

Cláusula transitoria 1ª. Establécese que el Ministerio de Desarrollo Productivo será la autoridad de aplicación de la Ley de Promoción de la Industria del Software, 25.922, en las cuestiones remanentes y transitorias.

Cláusula transitoria 2ª. Si con motivo del informe anual de auditoría previsto en el artículo 17, existieren ajustes al monto del beneficio percibido en el marco de la ley 25.922, se podrá descontar dichos montos sobre los beneficios que sean objeto de solicitudes en el marco del régimen creado por la presente ley, en los términos y condiciones que determine la autoridad de aplicación, sin perjuicio de la aplicación de otras medidas sancionatorias que puedan corresponder.

No obstante lo previsto precedentemente, los ajustes que se registren en el marco de la ley 25.922 no generarán, bajo ninguna circunstancia, un incremento del beneficio solicitado en el marco del presente régimen, ni tampoco se reconocerán beneficios no percibidos oportunamente.

Cláusula transitoria 3ª. Facúltase al Jefe de Gabinete de Ministros a aprobar el Flujo y Uso de Fondos para cada uno de los ejercicios presupuestarios al Fondo Fiduciario para la Promoción de la Economía del Conocimiento (FONPEC).

Cláusula transitoria 4ª. Durante el período de la vigencia de la emergencia pública en materia sanitaria establecida por el decreto de necesidad y urgencia 260/2020 y el aislamiento social preventivo y obligatorio dispuesto mediante decreto 297/2020 y sus sucesivas prórrogas, no será exigible, al momento de la inscripción al Registro Nacional

de Beneficiarios del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento, la acreditación de cumplimiento de los requisitos adicionales previstos en el artículo 4° de la presente. Dicha acreditación podrá ser diferida, a pedido del interesado, por un plazo máximo de ciento ochenta (180) días de finalizada la mencionada circunstancia excepcional, conforme lo establezca la autoridad de aplicación, dentro de los treinta (30) días hábiles siguientes. Las empresas que optaren por la opción prevista precedentemente deberán acreditar al momento de solicitar esta alternativa, que su nómina de personal ha sido incrementada respecto de la nómina con la que contaba al 31 de diciembre de 2019.

La inobservancia de la acreditación diferida en las formas, plazos y condiciones que al efecto establezca la autoridad de aplicación, dará lugar a la revocación de la inscripción en el registro y la consecuente devolución de los beneficios promocionales usufructuados al amparo de la misma.

Cláusula transitoria 5ª. Déjase establecido que, en función de la emergencia pública en materia sanitaria establecida por el decreto de necesidad y urgencia 260/2020 y el aislamiento social, preventivo y obligatorio dispuesto mediante decreto 297/2020 y sus sucesivas prórrogas, no resultará exigible el incremento proporcional previsto para la primera revalidación bienal a la que se refiere el artículo 4°, II.

Art. 23.- Comuníquese al Poder Ejecutivo nacional.

DADA EN LA SALA DE SESIONES DEL CONGRESO ARGENTINO, EN BUENOS AIRES, A LOS VEINTIDÓS DÍAS DEL MES DE MAYO DEL AÑO DOS MIL DIECINUEVE.

REGISTRADA BAJO EL N° 27506

MARTA G. MICHETTI - EMILIO MONZO - Eugenio Inchausti - Juan P. Tunessi

## **ANEXO IV**

### *RÉGIMEN DE PROMOCIÓN DE LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO*

#### **Decreto 1034/2020**

*DCTO-2020-1034-APN-PTE - Apruébase Reglamentación de la Ley N° 27.506.*

*Ciudad de Buenos Aires, 20/12/2020*

*VISTO el Expediente N° EX-2020-81349817-APN-DGD#MDP, las Leyes Nros. N° 25.922 y su modificatoria, 27.506 y su modificatoria y 27.541 y su modificatoria; los Decretos Nros. 1201 del 28 de diciembre de 2018, 708 del 15 de octubre de 2019 y 99 del 27 de diciembre de 2019 y sus modificatorios; y*

#### **CONSIDERANDO:**

*Que mediante la Ley N° 27.506 se creó el “Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento” que regirá en todo el territorio de la REPÚBLICA ARGENTINA y que tiene como objetivo promocionar actividades económicas que apliquen el uso del conocimiento y la digitalización de la información apoyado en los avances de la ciencia y de las tecnologías, la obtención de bienes, prestación de servicios y/o mejoras de procesos.*

*Que la finalidad de promoción del citado régimen se sustenta en la incorporación, aplicación y adopción intensiva de conocimientos derivados de los avances de la ciencia y de la tecnología a las actividades que se desarrollen, en pos de la mejora y perfeccionamiento de la producción de bienes y servicios; dichas mejoras se basan en la creciente utilización de las tecnologías de la información y las comunicaciones, el conocimiento científico y el empleo de capital humano con altos niveles de calificación, contribuyendo de esta manera a una mayor competitividad, a la internacionalización empresarial, al desarrollo de una mayor eficiencia y a la incorporación de mayor valor agregado a partir de la innovación, lo que impactará directamente en el bienestar social, promoviendo especialmente los rubros detallados en el artículo 2° de la citada Ley N° 27.506.*

*Que por el artículo 3° de la mencionada Ley se crea el Registro Nacional de Beneficiarios del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento en el que deberán inscribirse quienes deseen acceder a los beneficios del “Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento”.*

*Que, sin dejar de lado el objetivo primordial de contribuir a la competitividad del entramado productivo a partir de la incorporación de conocimiento y de nuevas tecnologías y a la generación de empleo de calidad, mediante la Ley N° 27.570 se introdujeron ciertas modificaciones a la citada Ley N° 27.506 con el fin de lograr una norma más progresiva, equitativa, federal y solidaria, que acompañe los propósitos de la Ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva en el marco de la Emergencia Pública N° 27.541 y en el contexto de la emergencia sanitaria.*

*Que, asimismo, la Ley N° 27.506 definió las sanciones aplicables en caso de configurarse el incumplimiento de las obligaciones establecidas en dicho régimen.*

*Que mediante el artículo 19 de la citada Ley se designó como Autoridad de Aplicación del referido “Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento” al MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO.*

*Que corresponde especificar las obligaciones a cargo de los beneficiarios y las beneficiarias, las que guardarán proporcionalidad respecto de los beneficios previstos.*

*Que, con el fin de poner en funcionamiento el mencionado “Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento”, resulta necesario reglamentar la citada Ley N° 27.506.*

*Que, en ese orden de ideas, el artículo 52 de la Ley N° 27.541 estableció que los derechos de exportación aplicables a las exportaciones de las prestaciones de servicios no podrán superar el CINCO POR CIENTO (5 %).*

*Que, a los fines de cumplimentar esa disposición, mediante el Decreto N° 99/19 se modificó el Decreto N° 1201/18 fijando los mencionados derechos de exportación en ese nivel.*

*Que, en esta instancia, corresponde fijar el derecho de exportación del CERO POR CIENTO (0 %) para las prestaciones de servicios comprendidos en el inciso c) del*

*apartado 2 del artículo 10 de la Ley N° 22.415 (Código Aduanero) y sus modificaciones, efectuadas por los sujetos inscriptos en el Registro Nacional de Beneficiarios del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento.*

*Que los servicios de asesoramiento jurídico competentes del MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO y del MINISTERIO DE ECONOMÍA han tomado la intervención que les corresponde.*

*Que el presente se dicta en ejercicio de las facultades conferidas por el artículo 99, incisos 1 y 2 de la CONSTITUCIÓN NACIONAL, el artículo 755 de la Ley N° 22.415 (Código Aduanero) y sus modificaciones y el artículo 52 de la Ley N° 27.541 y su modificatoria.*

*Por ello,*

**EL PRESIDENTE DE LA NACIÓN ARGENTINA**

**DECRETA:**

*ARTÍCULO 1°.- Apruébase la Reglamentación de la Ley N° 27.506 y su modificatoria - “Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento”, que como ANEXO (IF-2020-88623099-APN-SIECYGCE#MDP) forma parte integrante del presente decreto.*

*ARTÍCULO 2°.- Facúltase a la Autoridad de Aplicación de la Ley N° 27.506 y su modificatoria y de la Ley de Promoción de la Industria del Software N° 25.922 y su modificatoria, en las cuestiones remanentes y transitorias, por sí o por quien esta designe, a dictar las normas aclaratorias y complementarias que sean necesarias para la aplicación de las citadas normas y de lo dispuesto en la Reglamentación que se aprueba por la presente medida.*

*ARTÍCULO 3°.- Fíjase un derecho de exportación del CERO POR CIENTO (0 %) a la exportación de las prestaciones de servicios comprendidas en el inciso c) del apartado 2 del artículo 10 de la Ley N° 22.415 (Código Aduanero) y sus modificaciones, efectuadas por los sujetos inscriptos en el “Registro Nacional de Beneficiarios del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento”.*

*ARTÍCULO 4°.- Derógase el Decreto N° 708 del 15 de octubre de 2019.*

*ARTÍCULO 5°.- El presente decreto entrará en vigencia a partir del día siguiente al de su publicación en el BOLETÍN OFICIAL.*

*ARTÍCULO 6°.- Comuníquese, publíquese, dese a la DIRECCIÓN NACIONAL DEL REGISTRO OFICIAL y archívese.*

*FERNÁNDEZ - Santiago Andrés Cafiero - Matías Sebastián Kulfas - Martín Guzmán*

**Anexo I – Decreto 1034/2020**

**RÉGIMEN DE PROMOCIÓN DE LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO**

ARTÍCULO 1°.- La Autoridad de Aplicación fijará las condiciones para precisar el alcance de las actividades y

rubros comprendidos en el régimen así como los requisitos establecidos en el artículo 4° de Ley N° 27.506 y sumodificatoria, según las siguientes pautas:

I.- Actividad Principal: se considera actividad promovida con carácter de principal cuando su facturación representa, como mínimo, el SETENTA POR CIENTO (70 %) del total de la facturación de la solicitante, correspondiente a los DOCE (12) meses anteriores a la fecha de solicitud de inscripción. Tratándose del supuesto comprendido en el inciso b) del artículo 4° de la Ley N° 27.506 y su modificatoria, cuando se encuentra incorporada como una fase inescindible del proceso productivo aplicable transversalmente a sus productos o servicios comercializados.

El cumplimiento de los requisitos del mencionado artículo 4° de la citada Ley que comprende, entre otros, el

desarrollo de las actividades promovidas como actividad principal, quedará acreditado con la presentación de

documentación contable y técnica debidamente certificadas, de la que surja que la persona jurídica efectúa erogaciones e inversiones verificables en innovación derivadas

de las actividades promovidas, y que se encuentran incorporadas en productos y/o servicios comercializados o incluidos de manera efectiva en sus procesos productivos.

## II.- Requisitos de inscripción.

### a) Actividades promovidas:

i. A los fines de lo establecido en el artículo 4º, apartado II, inciso a) de la Ley N° 27.506 y su modificatoria, se

considera cumplimentado el requisito del SETENTA POR CIENTO (70 %) de la facturación anual de la persona

jurídica cuando la misma se genere por el desarrollo de una de las actividades comprendidas en el artículo 2º de dicha Ley como actividad principal de esta, o con la sumatoria de DOS (2) o más de ellas, de conformidad con los parámetros que al efecto determine la Autoridad de Aplicación.

ii. En cuanto a lo previsto en el artículo 4º, apartado II, inciso b) de la Ley N° 27.506 y su modificatoria, a efectos de la evaluación y encuadramiento de las solicitudes de inscripción en aquellos casos en los que no pudiera acreditarse la realización de actividad promovida en virtud de su facturación, se considerarán criterios tales como el carácter estratégico de la firma, el porcentaje de personal afectado a la/s actividad/es promovida/s, el grado de desarrollo de las actividades de Investigación y Desarrollo (I+D), la efectiva incorporación de las innovaciones a cadenas de valor estratégicas, la existencia de unidades de desarrollo y/o innovación formales dentro de la organización y la comercialización efectiva de productos y/o servicios nuevos o mejorados que hayan derivado del uso de las actividades promovidas, entre otros criterios a establecer por la Autoridad de Aplicación.

La inscripción de los sujetos beneficiarios contendrá la proporcionalidad de la/s actividad/es promovida/s

respecto de la actividad total y su correlación con los beneficios derivados de la inscripción en el Régimen.

c) Requisitos adicionales.

i. Acreditación de mejoras: La Autoridad de Aplicación determinará los mecanismos admisibles para la

acreditación de la realización de mejoras continuas en la calidad de sus servicios, productos y/o procesos y/o las certificaciones aplicables o aceptables a tal fin, para lo cual podrá contar con el soporte de los organismos y las reparticiones competentes.

ii. Inversiones en actividades de:

1. Capacitación: A los efectos del cumplimiento de este requisito, se entenderá como inversión a las erogaciones que la solicitante realice en términos de tiempo, dinero o recursos, destinadas a la capacitación brindada a su personal, así como a terceros interesados en acceder a la misma, debiendo alcanzar el porcentaje establecido sobre la masa salarial bruta correspondiente a los empleados afectados o a las empleadas afectadas a la actividad promovida, en los términos que determine la Autoridad de Aplicación. A los efectos del cómputo de la masa salarial bruta no se considerarán incluidos los regímenes laborales especiales como los regulados por los Capítulos II, III y IV del Título III de la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744, (t.o. 1976) y sus modificaciones u otros regímenes que, por su temporalidad acotada, la Autoridad de Aplicación considere pertinente excluir.

Se considerarán válidas a las capacitaciones dictadas u organizadas con instituciones del sistema educativo contempladas en la Ley de Educación Nacional N° 26.206 y sus modificatorias, la Ley de Educación Técnico Profesional N° 26.058 y en el Sistema de Aeronavegabilidad de la Defensa (SADEF) o con los organismos competentes en materia educativa a nivel nacional, de la CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES, provincial o municipal y aquellas capacitaciones que, por su especificidad o novedad, aún no cuentan con oferta para ser realizadas en el marco del sistema educativo y cuya validez haya sido especialmente considerada por la Autoridad de Aplicación.



Asimismo, serán admisibles las capacitaciones dictadas u organizadas conforme la descripción precedente que se lleven a cabo en forma conjunta por varias beneficiarias, siempre que de su esquema de organización pueda deducirse con claridad el porcentaje que se asignará a cada una de ellas.

La Autoridad de Aplicación establecerá qué tipo de capacitaciones serán válidas a los fines de acreditar el cumplimiento del porcentaje correspondiente, así como las formas de demostrar las erogaciones que se realicen bajo este concepto y las condiciones específicas que deberán cumplir las capacitaciones destinadas tanto a sus empleados y empleadas como a aquellas personas no pertenecientes a la nómina de las beneficiarias.

2. Investigación y Desarrollo: De acuerdo a lo establecido por la Ley N° 27.506 y su modificatoria, los importes a computar corresponderán a la sumatoria de las erogaciones realizadas por dicho concepto, en los términos que establezca la Autoridad de Aplicación, quien además determinará los gastos que no podrán considerarse para el cumplimiento de este requisito.

Las actividades en las que se efectúen las inversiones por parte del beneficiario o de la beneficiaria podrán ser ejecutadas en su totalidad por los propios beneficiarios o las propias beneficiarias, o bien a través de Organismos, Universidades o Institutos públicos y/o privados que formen parte del Registro de Organismos y Entidades Científicas y Tecnológicas (ROECyT), por cuenta y orden del beneficiario o de la beneficiaria.

iii. Exportaciones: Se entenderá cumplido el requisito de exportaciones determinado en el punto 3) de los Requisitos Adicionales, cuando estas se correspondan con bienes y/o servicios desarrollados en el marco de alguna de las actividades previstas en el artículo 2° de la Ley N° 27.506 y su modificatoria, sean facturados mediante Factura tipo E o el comprobante que lo reemplace en el futuro, y representen como mínimo los porcentajes de facturación establecidos por la referida norma.

Para el cumplimiento de los requisitos adicionales por parte de quienes soliciten su inscripción en el marco de la previsión dispuesta en el artículo 4°, apartado II, inciso b) de la Ley N° 27.506 y su modificatoria, la base de

cálculo será determinada en función de la proporcionalidad que represente el desarrollo de la actividad promovida respecto de la actividad total. A tal efecto, la Autoridad de Aplicación podrá contar con el asesoramiento de organismos especializados.

ARTÍCULO 2°.- A los fines de la inscripción en el “Registro Nacional de Beneficiarios del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento”, en las formas y condiciones que disponga la Autoridad de Aplicación, el interesado o la interesada deberá presentar la información y documentación que a tal efecto se establezca, y acreditar el cumplimiento de los requisitos adicionales previstos en el artículo 4° de la Ley N° 27.506 y su modificatoria.

En todos los casos de inscripción, deberá acreditarse ante la Autoridad de Aplicación en las formas, plazos y condiciones que al efecto esta determine, que el o la solicitante se encuentra en el curso normal de cumplimiento de sus obligaciones fiscales, previsionales, laborales y gremiales, en caso de corresponder.

El normal cumplimiento de las obligaciones fiscales y previsionales del solicitante o de la solicitante será corroborado por la Autoridad de Aplicación de conformidad con la información que solicite a la ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS (AFIP), entidad autárquica en el ámbito del MINISTERIO DE ECONOMÍA, a través de los mecanismos disponibles para ello.

Por su parte, el normal cumplimiento de las obligaciones laborales se acreditará en consulta al Registro Público de Empleadores con Sanciones Laborales (REPSAL), creado por la Ley N° 26.940 y sus modificatorias, y las que en el futuro lo reemplacen.

El normal cumplimiento de las obligaciones gremiales se deberá acreditar con un comprobante de libre deuda emitido por las entidades gremiales o sindicales con mayor representación, en las que se encuentren nucleados y nucleadas los trabajadores afectados y las trabajadoras afectadas a las actividades promovidas de la beneficiaria; o mediante la presentación de una declaración jurada de la que surja, según corresponda, la inexistencia de deuda respecto de los trabajadores afiliados y de las trabajadoras afiliadas a la entidad gremial

o sindical con mayor representación dentro de la beneficiaria, o bien que sus empleados y empleadas no cuentan con afiliación sindical alguna, conforme los términos que al efecto establezca la Autoridad de Aplicación.

Asimismo, no se admitirá la inscripción en el citado Registro Nacional de Beneficiarios del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento de quienes con tal inscripción pretendan vulnerar una inhabilitación dispuesta en los términos del artículo 15 de la Ley N° 27.506 y su modificatoria. Sin perjuicio de otros supuestos que establezca la Autoridad de Aplicación, se presumirá, salvo prueba en contrario, que una persona jurídica pretende vulnerar la inhabilitación dispuesta si es continuadora de una persona jurídica inhabilitada, está controlada por aquella o cuenta sustancialmente con los mismos accionistas y objeto social que la sancionada, o si pudiera observarse una conducta tendiente a transferir facturación y/o empleados o empleadas de la persona jurídica sancionada a la otra.

ARTÍCULO 3°.- A los fines dispuestos en el artículo 5° de la Ley N° 27.506 y su modificatoria, se entiende por empresas vinculadas societaria y/o económicamente a los supuestos contemplados en la Ley General de Sociedades N° 19.550 (t.o. 1984) y sus modificatorias y el artículo 14 de la Reglamentación de la Ley de Impuesto a las Ganancias, texto ordenado en 2019, aprobada por el Decreto N° 862 del 6 de diciembre de 2019, respectivamente.

La Autoridad de Aplicación dictará las normas aclaratorias tendientes a precisar la forma de acreditar el carácter de usuario o usuaria final del bien.

ARTÍCULO 4°.- En aquellos casos comprendidos en el artículo 6° de la Ley N° 27.506 y su modificatoria, a los

fines de acreditar el desarrollo de alguna de las actividades enumeradas en su artículo 2°, las solicitantes deberán presentar una declaración jurada en los términos que establezca la Autoridad de Aplicación, que indique las actividades desarrolladas en el país, en carácter de principal y por cuenta propia, acompañando una descripción detallada de su modelo de negocios en dicha actividad.

Transcurrido el plazo de CUATRO (4) años computado desde la inscripción en el “Registro Nacional de Beneficiarios del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento” o si dejara de ser micro empresa, lo que ocurra primero, la persona jurídica beneficiaria deberá dar cumplimiento a los requisitos del artículo 4° de la Ley N° 27.506 y su modificatoria, excepto que solicite la baja del mencionado Registro.

La omisión de cumplimiento de los extremos mencionados precedentemente dará lugar a la aplicación de las sanciones que correspondan conforme lo previsto en el artículo 15 de la citada Ley N° 27.506 y su modificatoria.

La Autoridad de Aplicación establecerá las formas, plazos y demás condiciones en que procederá la inscripción y la baja para estos casos.

ARTÍCULO 5°.- La Autoridad de Aplicación se expedirá respecto de la solicitud de inscripción con expresa mención a las actividades promovidas y su proporción o relación respecto de la actividad total, en virtud de las cuales el sujeto pretende acceder a los beneficios estipulados en la Ley N° 27.506 y su modificatoria.

Los sujetos beneficiarios de la Ley de Promoción de la Industria del Software N° 25.922 y su modificatoria, que

hayan obtenido la inscripción a la que refiere el Capítulo V de la Ley N° 27.506 y su modificatoria, gozarán de los beneficios contemplados en la misma, en forma retroactiva al 1° de enero de 2020, siempre que se cumplieren las condiciones que para cada uno de ellos prevé la norma legal, debiendo acreditar los requisitos contemplados en el artículo 4° de la citada Ley N° 27.506 y su modificatoria en ocasión de practicarse la primer revalidación bienal prevista en el artículo 6° de la presente Reglamentación.

ARTÍCULO 6°.- A efectos de mantener su condición de inscriptas en el “Registro Nacional de Beneficiarios del

Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento”, las beneficiarias deberán acreditar cada DOS (2)

años, a contar desde su inscripción en el mencionado Registro, el cumplimiento de los requisitos de revalidación estipulados en el apartado III del artículo 4° de la Ley N° 27.506

y su modificatoria, bajo apercibimiento de disponerse la baja inmediata del Registro, sin perjuicio de las demás sanciones que pudieren corresponder.

Los incrementos porcentuales que deberán ser cumplidos cada DOS (2) años serán determinados por la Autoridad de Aplicación, junto con las formas y plazos que regirán el procedimiento de revalidación, así como aquellos supuestos en los que no serán considerados incumplimientos al sostenimiento de nómina de personal.

En función de lo dispuesto en la Cláusula Transitoria 5.<sup>a</sup> del Capítulo VII de la Ley N° 27.506 y su modificatoria,

dichos incrementos no resultarán exigibles respecto de la primera revalidación bienal para aquellas entidades que hubieran solicitado su inscripción durante la vigencia de la emergencia pública en materia sanitaria establecida por el Decreto N° 260 del 12 de marzo de 2020 y sus modificatorios, y/o el “aislamiento social, preventivo y obligatorio” dispuesto mediante el Decreto N° 297 del 19 de marzo de 2020 y sus sucesivas prórrogas.

ARTÍCULO 7°.- A efectos de acreditar el cumplimiento del mantenimiento o incremento de nómina de personal, el beneficiario o la beneficiaria deberá presentar anualmente, en carácter de declaración jurada, la cantidad de trabajadores y trabajadoras en relación de dependencia afectados y afectadas a la actividad promovida y debidamente registrados y registradas, conforme al Libro Especial previsto por el artículo 52 de la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744, (t.o. 1976) y sus modificaciones.

Se entenderá que existe reducción de la plantilla de personal afectado a las actividades promovidas cuando se evidenciare una disminución cuantitativa con relación a la cantidad de trabajadores declarados y trabajadoras declaradas al momento de solicitarse la inscripción, o al mes siguiente de la promulgación de la Ley N° 27.570 respecto de los sujetos contemplados en el artículo 17 de la Ley N° 27.506 y su modificatoria, según corresponda.

No se considerará reducido el nivel de empleo acreditado cuando la extinción del contrato tenga por causa las que se enumeran a continuación:

- a) Período de prueba.
- b) Voluntad concurrente de las partes o mutuo acuerdo.

- c) Vencimiento de plazo cierto.
- d) Cumplimiento del objeto o finalización de la obra.
- e) Renuncia.
- f) Abandono de trabajo.
- g) Despido con justa causa.
- h) Incapacidad absoluta.
- i) Inhabilitación.
- j) Jubilación ordinaria.
- k) Muerte del trabajador o de la trabajadora.
- l) Cesión de personal.

Asimismo, no se considerará reducido el nivel de empleo acreditado cuando la relación laboral se encontrare enmarcada en:

- a) Estado de excedencia.
- b) Conservación de empleo.
- c) Otros supuestos que la Autoridad de Aplicación pudiera contemplar.

La beneficiaria deberá dar cumplimiento a la recomposición de la plantilla, conforme la nómina acreditada en el último período informado, con nuevas contrataciones de personal, dentro de los SESENTA (60) días corridos desde que se produzca la baja de personal, cuando la misma no se encuentre enmarcada en los supuestos previstos precedentemente.

La ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS (AFIP) informará a la Autoridad de Aplicación la cantidad de trabajadores y trabajadoras en relación de dependencia, debidamente registrados y registradas, en la forma y con la periodicidad que esta última indique.

ARTÍCULO 8°.- La persona jurídica podrá acceder a los beneficios establecidos en los artículos 8° y 9° de la Ley

N° 27.506 y su modificatoria, aplicables respecto de sus empleados y empleadas en relación de dependencia que se encuentren afectados y afectadas directamente a las

actividades promovidas según lo establezca la Autoridad de Aplicación, a partir del mes siguiente al de su inscripción en el “Registro Nacional de Beneficiarios del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento”, a excepción de lo dispuesto por el artículo 5° de la presente Reglamentación.

Se establece en un valor fijo y uniforme del SETENTA POR CIENTO (70 %) el beneficio al que alude el artículo

8° de la Ley N° 27.506 y su modificatoria, el que se otorgará sobre el monto de las contribuciones patronales que hayan efectivamente pagado con destino a los subsistemas de la Seguridad Social regidos por las Leyes Nros. 19.032, 24.013 24.241, 24.714 y sus respectivas modificatorias, correspondientes a la nómina salarial del personal afectado a la actividad promovida.

ARTÍCULO 9°.- El bono de crédito fiscal previsto en el artículo 8° de la Ley N° 27.506 y su modificatoria se encontrará disponible en el Servicio “Administración de Incentivos y Créditos Fiscales” de la ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS (AFIP) a partir del intercambio de información entre la Autoridad de Aplicación y dicho organismo.

La Autoridad de Aplicación informará anualmente a la ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS el monto que surja del porcentaje del bono que podrá ser utilizado en la cancelación del impuesto a las ganancias en aquellos supuestos en los que el beneficiario o la beneficiaria hubiere optado por dicha posibilidad, en los términos del cuarto párrafo del artículo 8° de la Ley N° 27.506 y su modificatoria.

La registración y utilización de los bonos por parte de los beneficiarios o las beneficiarias se realizará de acuerdo a las formalidades y condiciones que al efecto establezca la ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS (AFIP).

A los efectos de acceder al beneficio adicional dispuesto por el artículo 9° de la Ley N° 27.506 y su modificatoria

respecto de las nuevas incorporaciones laborales, la Autoridad de Aplicación establecerá la documentación a

requerir para verificar el efectivo cumplimiento de alguna de las situaciones enunciadas en dicho artículo. Este

beneficio adicional solo podrá usufructuarse por un plazo máximo de VEINTICUATRO (24) meses computados

desde el momento de la contratación por parte del beneficiario o de la beneficiaria.

ARTÍCULO 10.- La determinación final del monto del beneficio al que se refiere el artículo 10 de la Ley N° 27.506 y su modificatoria será el que surja de las declaraciones juradas que presenten las empresas y demás procedimientos establecidos por las autoridades competentes en relación con el impuesto a las ganancias.

ARTÍCULO 11.- A partir de la inscripción del beneficiario o de la beneficiaria en el “Registro Nacional de Beneficiarios del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento”, la ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS (AFIP) deberá otorgar la constancia de no retención prevista en el artículo 11 de la Ley N° 27.506 y su modificatoria, a todos los beneficiarios y todas las beneficiarias que hayan realizado al menos UNA (1) operación de exportación en los TRES (3) meses anteriores a la fecha de su inscripción.

ARTÍCULO 12.- El régimen informativo del artículo 13 de la Ley N° 27.506 y su modificatoria tendrá como objetivo principal que la Autoridad de Aplicación cuente con información suficiente y adecuada para controlar el cumplimiento de los requisitos allí exigidos, así como evaluar la evolución y funcionamiento del Régimen.

Toda la información que los beneficiarios y las beneficiarias del Régimen presenten ante la Autoridad de Aplicación tendrá el carácter de declaración jurada en los términos del artículo 109 del Reglamento de Procedimientos Administrativos, Decreto 1759/72 - T.O. 2017, y siendo pasible de generar las sanciones y responsabilidades en caso de falsedad o inexactitud de las mismas, de conformidad con el artículo 110 de dicha norma.

Los importes recaudados por la tasa establecida en el tercer párrafo del artículo 13 de la Ley N° 27.506 y su modificatoria, serán utilizados por la Autoridad de Aplicación para solventar las tareas de auditoría descriptas en dicho artículo, así como también para las



actividades inherentes a estas y al fortalecimiento del sistema de auditoría para la verificación del efectivo cumplimiento de las obligaciones a cargo del beneficiario o de la beneficiaria.

ARTÍCULO 13.- La Autoridad de Aplicación, de conformidad con las facultades dispuestas en el artículo 13 de la Ley N° 27.506 y su modificatoria, verificará anualmente, por sí o a través de instituciones técnicas con las que se celebren convenios específicos al efecto, que el sujeto beneficiario se encuentra en cumplimiento de las previsiones dispuestas en la normativa aplicable, incluyendo en dichas verificaciones, en ocasión de corresponder, el control de cumplimiento de los requisitos y parámetros previstos para efectuar la revalidación dispuesta en el apartado III del artículo 4° de la mencionada Ley. En caso de producirse una modificación respecto de los requisitos informados al momento de la inscripción, y sin perjuicio de la obligatoriedad de mantener al menos DOS (2) de los requisitos adicionales dispuestos en el citado artículo 4° de la referida norma, las solicitantes deberán comunicarla fehacientemente a la Autoridad de Aplicación dentro de los QUINCE (15) días hábiles en los que se produzca la modificación.

La referida modificación únicamente será admitida en tanto haya transcurrido un lapso de al menos UN (1) año respecto de la inscripción o de que se hubiere informado una modificación anterior.

La Autoridad de Aplicación verificará que la solicitante se encuentra en cumplimiento de la totalidad de los requisitos previstos a los fines de su mantenimiento en el Régimen y autorizará, en caso de corresponder, la utilización futura de los nuevos parámetros informados.

ARTÍCULO 14.- Los beneficios tributarios del “Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento” solo podrán ser transferidos a una persona jurídica distinta a la originalmente promocionada, en el caso de un proceso de reorganización societaria efectuado en los términos de los artículos 80 y 81 de la Ley de Impuesto a las Ganancias, texto ordenado en 2019 y sus modificaciones y normas reglamentarias; debiéndose comunicar fehacientemente a la Autoridad de Aplicación dentro de los TREINTA (30) días hábiles de ocurrida la reorganización en los términos de la Resolución General de

la ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS N° 2513 del 31 de octubre de 2008 o la que en el futuro la reemplace.

ARTÍCULO 15.- Los beneficiarios y las beneficiarias que hubieran sido sancionados o sancionadas con la baja del régimen o revocación de la inscripción para acceder a los beneficios no podrán solicitar una nueva inscripción al Régimen por el plazo previsto en el acto sancionatorio.

ARTÍCULO 16.- En aquellos supuestos en los que en virtud de la sanción dispuesta, correspondiese reintegrar los beneficios indebidamente gozados, la Autoridad de Aplicación dará intervención a la ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS (AFIP).

ARTÍCULO 17.- En aquellos supuestos en los que una beneficiaria que cuente con algún tipo de domicilio y/o bienes registrables y/o activos financieros y/o bursátiles en jurisdicciones no cooperantes o jurisdicciones de baja o nula tributación en los términos de los artículos 19 y 20 de la Ley de Impuesto a las Ganancias, texto ordenado 2019 y sus modificaciones, en virtud de las cuales pudieran configurarse acciones pasibles de ser enmarcadas en el concepto de defraudación fiscal, la Autoridad de Aplicación podrá requerir en consulta, la intervención del BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA (B.C.R.A), la ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS (AFIP) o cualquier órgano técnico competente, en caso de considerarlo pertinente.

ARTÍCULO 18.- La Autoridad de Aplicación deberá dictar la normativa complementaria relativa al tratamiento de los beneficiarios y las beneficiarias de la Ley N° 25.922 y su modificatoria que hayan presentado su solicitud de adhesión al “Registro Nacional de Beneficiarios del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento”, conforme lo previsto en el Capítulo V de la Ley N° 27.506 y su modificatoria.

ARTÍCULO 19.- Los beneficiarios y las beneficiarias del Régimen de Promoción de la Industria del Software de la Ley N° 25.922 y su modificatoria, que hubieran

cumplimentado las formalidades necesarias para continuar en el Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento y cuya inscripción a este se considere efectiva desde el día 1° de enero de 2020, en virtud de lo dispuesto en los artículos 17 y 20 de la Ley N° 27.506 y su modificatoria, aplicarán el beneficio dispuesto en el artículo 10 de la norma citada en último término respecto del Ejercicio Fiscal iniciado a partir del 1° de enero de 2020, inclusive.

ARTÍCULO 20.- A los fines de lo establecido por el artículo 18, apartado I de la Ley N° 27.506 y su modificatoria, el Fondo Fiduciario para la Promoción de la Economía del Conocimiento, en adelante FONPEC, será estructurado a través de un fideicomiso de administración y financiero.

ARTÍCULO 21.- Se establece que el monto a aportar por los beneficiarios y las beneficiarias del Régimen en razón de lo dispuesto en el artículo 18, apartado III, inciso 1, punto a) de la Ley N° 27.506 y su modificatoria, corresponde al UNO POR CIENTO (1 %) para el caso de las micro empresas, al DOS COMA CINCO POR CIENTO (2,5 %) para el caso de las pequeñas y medianas empresas y al TRES COMA CINCO POR CIENTO (3,5 %) para las grandes empresas, del total de los beneficios percibidos, en función de los parámetros de clasificación plasmados en la Resolución de la ex-SECRETARÍA DE EMPRENDEDORES Y DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA del entonces MINISTERIO DE PRODUCCIÓN Y TRABAJO N° 220 del 12 de abril de 2019 y sus modificaciones, o la que en el futuro la reemplace.

En relación a los puntos e) y f) del inciso 1, apartado III del artículo 18 de la Ley N° 27.506 y su modificatoria, se consideran incluidos dentro de los recursos integrantes del patrimonio del FONPEC, entre otros, aquellos derechos, intereses, acciones, cuotas, créditos y cualquier otro activo que se genere desde la aplicación de los recursos de la referida norma.

ARTÍCULO 22.- La Autoridad de Aplicación establecerá los criterios y mecanismos a seguir para seleccionar los proyectos y/o emprendimientos, susceptibles de acceder a los instrumentos de financiamiento a otorgarse en el marco del FONPEC. Las

convocatorias de selección y los demás mecanismos que la Autoridad de Aplicación establezca a esos fines deberán revestir carácter público.

ARTÍCULO 23.- Los recursos del Fondo se destinarán al financiamiento de las acciones enunciadas en el artículo 18 de la Ley N° 27.506 y su modificatoria, siempre que se encuadren en las actividades descriptas en el artículo 2° de la mencionada norma. Las herramientas mediante las cuales se instrumentará dicho financiamiento podrán diferir dependiendo del destino de los fondos y de las características de los destinatarios y las destinatarias.

Podrán consistir en:

a) Otorgamiento de préstamos: el FONPEC otorgará créditos y/o asistencia financiera a emprendimientos y a micro, pequeñas y medianas empresas que desarrollen o estén en vías de desarrollar alguna de las actividades promovidas.

b) Aportes no reembolsables (ANR): para emprendimientos y micro, pequeñas y medianas empresas, siempre que exista una contrapartida de aportes del beneficiario o de la beneficiaria del ANR, en los términos que establezca la normativa que la Autoridad de Aplicación, o quien esta designe, dicte al efecto.

También podrán dirigirse a Instituciones del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación que intervengan en proyectos desarrollados por micro, pequeñas y medianas empresas, siempre que estén relacionados con la Economía del Conocimiento.

En aquellos casos en los que, por las características del proyecto, no sea viable instrumentar un préstamo, el FONPEC podrá otorgar fondos sin requisito de devolución.

La evaluación del proyecto deberá hacer especial hincapié en los elementos considerados al momento de corroborar que el destinatario o la destinataria disponga de las capacidades técnicas para llevar adelante el proyecto. La totalidad de los aportes no reembolsables (ANR) que se otorguen no podrán superar el TREINTA POR CIENTO (30 %) del total de los fondos administrados por el FONPEC.

c) Otros instrumentos de financiamiento: podrán emplearse otros instrumentos de financiamiento a determinar por la Autoridad de Aplicación, siempre y cuando permitan financiar proyectos que desarrollen alguna de las actividades promovidas por la Ley N° 27.506 y su modificatoria.

d) Bonificación de tasas de interés: el FONPEC podrá bonificar puntos porcentuales de la tasa de interés de créditos otorgados por entidades financieras para proyectos de inversión, capital de trabajo, prefinanciación y post financiación de exportaciones. El riesgo de crédito será asumido por dichas entidades, las que estarán a cargo de la evaluación de riesgo crediticio.

e) Aportes de Capital en Sociedades: el FONPEC podrá efectuar aportes de capital en sociedades comerciales, con el fin de avanzar con los proyectos de apoyo a producciones innovadoras.

f) Garantías: otorgamiento de garantías directas, en las formas y condiciones que establezca la Autoridad de Aplicación.

g) Aportes a fideicomisos cuyos fiduciantes sean jurisdicciones y/o entidades de la Administración Nacional o Gobiernos Provinciales.

La Autoridad de Aplicación podrá solicitar la constitución de garantías por un monto equivalente a los beneficios percibido para el efectivo cumplimiento de las obligaciones a cargo de los y las peticionantes, las cuales serán restituidas una vez aprobada la correspondiente rendición de cuentas final y cumplidas todas las obligaciones a cargo de los destinatarios y las destinatarias de los beneficios.

ARTÍCULO 24.- Las funciones y atribuciones del Comité Directivo referido en el artículo 18, apartado V del artículo 18 de la Ley N° 27.506 y su modificatoria serán las siguientes:

a) Analizar las condiciones, características y cualidades de las entidades solicitantes de los instrumentos de financiamiento y promoción con el fin de aprobar o rechazar su otorgamiento.

b) Comunicar a la Autoridad de Aplicación sus decisiones con el fin de que la misma instruya al Fiduciario las acciones pertinentes a efectos de la implementación y cumplimiento de los objetivos del FONPEC.

c) Aprobar la implementación de las demás acciones necesarias para ejecutar los instrumentos de financiamiento y promoción del FONPEC, por sí o a requerimiento de la Autoridad de Aplicación.

d) Aprobar las bases y condiciones de los instrumentos de financiación y promoción, con sus correspondientes mecanismos de monitoreo y evaluación.

e) Dictar el Reglamento de Funcionamiento interno.

ARTÍCULO 25.- El referido Comité Directivo del FONPEC estará integrado por SEIS (6) representantes titulares y SEIS (6) representantes suplentes, de acuerdo al siguiente detalle: TRES (3) representantes titulares y TRES (3) representantes suplentes serán designados o designadas por el MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO, siendo el titular de dicha cartera ministerial quien ejercerá la Presidencia del Comité Directivo; UN o UNA (1) representante titular y UN o UNA (1) representante suplente que serán designados o designadas por el MINISTERIO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN; UN o UNA (1) representante titular y UN o UNA (1) representante suplente de la AGENCIA NACIONAL DE PROMOCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, EL DESARROLLO TECNOLÓGICO Y LA INNOVACIÓN que actúa en la órbita del Ministerio citado en último término; y UN o UNA (1) representante titular y UN o UNA (1) representante suplente del INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA INDUSTRIAL (INTI), organismo descentralizado actuante en el ámbito del precitado MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO. Los miembros del Comité Directivo ejercerán sus funciones con carácter “ad honorem”, durarán DOS (2) años en sus funciones y su designación podrá renovarse por períodos de igual duración en forma indefinida

ARTÍCULO 26.- La Autoridad de Aplicación establecerá las herramientas de financiamiento a ejecutar en procura del cumplimiento de los objetivos del FONPEC, así como los criterios y mecanismos a seguir para seleccionar los proyectos, emprendimientos o actividades susceptibles de ser alcanzadas por las mismas, con el fin de ponerlos a consideración del Comité Directivo para su aprobación o rechazo.

Las convocatorias de selección y los demás mecanismos que la Autoridad de Aplicación establezca a esos fines deberán revestir carácter público.

La Autoridad de Aplicación tendrá también las siguientes funciones y facultades, a saber:

a) Asesorar en lo concerniente a la elegibilidad de las entidades a las que se proveerá financiamiento o aportes, la fijación de la política de inversión y los términos y condiciones para el otorgamiento de las herramientas financiadas con el FONPEC.

- b) Efectuar las aclaraciones que sean necesarias en virtud de lo aprobado por el Comité Directivo.
- c) Recibir las rendiciones de cuentas que se establezcan en el contrato de fideicomiso y, en caso de requerir alguna aclaración y/o ampliación, remitirlas al Fiduciario por la misma vía.
- d) Determinar la documentación que deberán presentar los interesados o las interesadas para solicitar financiamiento en el marco de la normativa que al efecto se dicte, y requerirles información adicional cuando sea necesaria.
- e) Llevar adelante todas las tareas que le sean encomendadas en el marco del FONPEC y su normativa aplicable.
- f) Implementar las acciones necesarias para llevar adelante las políticas aprobadas por el Comité.