



Organización de los
Estados Americanos

SURGIMIENTO DE LOS SERVICIOS, CADENAS GLOBALES DE VALOR Y SUS IMPLICACIONES PARA LOS MIEMBROS DE LA ALIANZA DEL PACÍFICO

**ORGANIZACIÓN DE LOS ESTADOS AMERICANOS
Departamento de Desarrollo Económico y Social
Secretaría Ejecutiva para el Desarrollo Integral (SEDI)
en apoyo al proceso de integración de la Alianza del Pacífico**

20 de agosto de 2013

SURGIMIENTO DE LOS SERVICIOS, CADENAS GLOBALES DE VALOR Y SUS IMPLICACIONES
PARA LOS MIEMBROS DE LA ALIANZA DEL PACÍFICO

Índice General

Resumen Ejecutivo.....	4
I. Introducción.....	7
II. Servicios en la economía global.....	9
III. Deficiencias estadísticas en la medición del comercio en servicios	10
A. Agregando servicios incorporados a las exportaciones.....	11
B. Pasos para medir el comercio de servicios en función del valor agregado.....	13
C. Estimación de la importancia de los servicios integrados y los servicios incorporados.....	14
IV. Crecimiento de las cadenas globales de valor y el papel de los servicios.....	15
V. Servicios como contribuyentes a las CGV en el sector de manufacturas.....	19
A. Servicios incorporados al automóvil estadounidense.....	20
B. Servicios incorporados al iPod.....	20
C. Servicios incorporados al Boeing 787 Dreamliner.....	21
D. Servicios incorporados a los teléfonos Nokia.....	22
VI. Cadenas globales de valor de servicios.....	22
A. Cambios estructurales que propician el crecimiento de la deslocalización de servicios.....	23
B. La cadena de valor en servicios deslocalizados.....	23
C. Principales componentes de la cadena de valor de servicios <i>offshore</i>	25
VII. Deslocalización de servicios a nivel mundial por sector.....	26
VIII. Estudio de cadenas globales de valor de servicios específicas.....	27
A. Cadena de valor de servicios bancarios y financieros.....	28
B. Cadena de valor de servicios turísticos.....	29
IX. Actores de las CGV de servicios: las empresas.....	31
A. Tipo de gobernanza de la CGV.....	32
B. Jerarquización (<i>upgrading</i>) en la CGV de servicios.....	33
C. Trayectorias dentro de las CGV: estrategias de jerarquización (<i>upgrading</i>).....	33
X. Inserción de América Latina en las CGV de servicios.....	35
A. Centros de oferta y demanda de servicios <i>offshore</i>	35
B. Factores de atracción para los servicios <i>offshore</i> en América Latina.....	41
XI. Participación y posición de América Latina en las CGV.....	44
XII. Presencia de proveedores internacionales de servicios <i>offshore</i> en América Latina.....	49
XIII. Ventajas que ofrece la inserción en CGV de servicios.....	54
XIV. Pequeñas y medianas empresas (PYME) en las CGV de servicios.....	55
XV. Factores que facilitan la inserción de la región en CGV de servicios.....	57
A. Proximidad geográfica y misma zona horaria que los centros de demanda.....	57
B. Infraestructura general y de telecomunicaciones.....	58
C. Proximidad cultural e idioma.....	64
D. Disponibilidad de recursos humanos calificados a costos relativamente bajos.....	64
E. Potencial para la generación de empleo en el sector de servicios <i>offshore</i>	66
F. Nivel salarial.....	67
G. Sistema de innovación y capacidades tecnológicas.....	70

H. Estabilidad económica, financiera, política e institucional que garantice un adecuado ambiente contractual.....	70
I. Altos estándares de calidad.....	71
J. La existencia de <i>clusters</i> consolidados.....	71
K. Régimen de protección de los derechos de propiedad intelectual (PI).....	71
XVI. Factores a considerar a nivel bloque para facilitar la inserción en CGV de servicios.....	71
XVII. Conclusiones y Recomendaciones.....	73
XVIII. Bibliografía.....	77

SURGIMIENTO DE LOS SERVICIOS, CADENAS GLOBALES DE VALOR Y SUS IMPLICACIONES PARA LOS MIEMBROS DE LA ALIANZA DEL PACÍFICO

Resumen Ejecutivo

La estructura del comercio mundial está cambiando rápidamente en el siglo XXI. Recientemente se ha dedicado mucha atención al tema de las cadenas globales de valor de mercancías en las discusiones comerciales. Sin embargo, el concepto resulta tan pertinente para las actividades de servicios como lo es para las actividades de producción y comercio de mercancías. En los nuevos modelos de negocios, las empresas no sólo están subcontratando o tercerizando el ensamblaje de las mercancías, sino también una cantidad cada vez mayor de tareas fragmentadas relacionadas con los servicios. Esto implica una fuerte necesidad de comprender más claramente cuál es el papel que juegan los servicios en este nuevo entorno comercial, para que las disposiciones de los acuerdos comerciales, así como las políticas nacionales, tengan en cuenta y faciliten el funcionamiento las cadenas globales de valor (CGV) de servicios como las de mercancías y refuercen los beneficios que puede aportar la participación en estas cadenas.

Este estudio aborda el tema de cadenas globales de valor de servicios, considerando cómo este nuevo fenómeno del comercio mundial podría impactar en las decisiones políticas de los países negociadores de la Alianza del Pacífico. El estudio abarca una amplia gama de temas. Se hace referencia a la importante contribución de los servicios al crecimiento del PIB, las limitaciones que existen en la actualidad para medir correctamente la contribución cuantitativa de los servicios al comercio, así como a la creciente deslocalización de servicios a nivel global. El estudio examina cómo los servicios dan cabida a las cadenas de valor en el sector de manufacturas a través de los vínculos que combinan los distintos procesos de producción en lugares geográficos diferentes. Asimismo, se presentan ejemplos de cadenas de valor de servicios por cuenta propia. Se examinan los factores que inciden en la toma de decisiones de las empresas sobre la “tercerización” o subcontratación (*outsource*) y “deslocalización” (*offshore*) de sus servicios, así como algunas de las tendencias en este ámbito para los servicios de procesos de negocios (*business process outsourcing services, BPO*), servicios de tecnología de la información (*information technology outsourcing services, ITO*) y servicios de procesos del conocimiento (*knowledge process outsourcing services, KPO*). Se hace referencia a los factores determinantes de la capacidad de las empresas para insertarse en CGV, para luego ir tomando actividades de mayor valor agregado.

Para que los miembros de la Alianza del Pacífico puedan posicionar sus economías de manera óptima para facilitar las operaciones de las CGV en su región, el estudio propone una serie de recomendaciones para facilitar no sólo la inserción de las empresas en las CGV de servicios, sino también para asegurar al sostenibilidad de dicha inserción. La estrategia de inserción internacional de la región debe potenciar las ventajas que ya posee: recursos humanos calificados, costos relativamente bajos con respecto a otras zonas, proximidad geográfica y

horaria así como cultural con el centro más importante de demanda de servicios *offshore*: Norteamérica. Para fomentar la inserción de las empresas de la región en CGV de servicios se requiere una serie de condiciones básicas que deben cumplirse:

1. Contar con mercados abiertos que faciliten la operatoria de todas las empresas involucradas y que les brinden un escenario estable.
2. Asegurar la existencia de un sector telecomunicación eficiente, presentando cobertura geográfica, calidad y accesibilidad en cuanto a costos y disponibilidad de la banda ancha.
3. Poner énfasis en la calificación de los recursos humanos que resulta fundamental en el sector servicios, siendo el principal insumo que dará la diferenciación que se busca. En este sentido, deben mejorarse los sistemas de educación así como los programas destinados puntualmente a las personas que potencialmente puedan insertarse en el sector. Entre estos programas de educación, los cursos de enseñanza de inglés y de informática son claves. Por otra parte, para lograr que las empresas retengan los recursos humanos, que son los que hacen la diferencia en la oferta de los servicios, se requiere una política empresarial que promueva y facilite el estudio y la formación continua, a la vez que proponga salarios atractivos para el sector. Así, la retención de talento no sólo ocurrirá en las firmas, sino a nivel nacional o regional, evitándose la “fuga de cerebros”.
4. Designar estrategias de apoyo a las PYMEs para facilitar el mejoramiento de los estándares de producción en servicios y para hacer conocer mejor las empresas de la región a los demandantes de servicios “*offshore*”.

La generación de políticas públicas y de programas que apoyen la calificación de las personas facilita la inserción en CGV mediante la preparación de los recursos humanos, y asimismo atrae la inversión extranjera directa (IED). Con respecto a la enseñanza, las políticas o programas que determinen estándares para las instituciones deben considerar la incorporación del inglés como materia obligatoria en el curricular escolar y en ciertas carreras.

Desde la perspectiva de las empresas de la región, en su mayoría PYMEs, las CGVs ofrece la posibilidad de entrar en el mercado global sobre una base menos costosa y más adaptada a sus condiciones y ventajas. Las CGVs les permiten no estar obligadas a tener una ventaja competitiva en cuanto a costos para todo un producto, sino que pueden dedicarse a una sola “tarea” dentro de la cadena de valor. Las necesidades del sector privado deberán tener un correlato directo en la formulación de políticas públicas, por lo que la interacción entre ambos sectores, e incluso con la academia, resulta fundamental para desarrollar el potencial de la región en la prestación de servicios *offshore*.

Para posicionarse mejor, las PYMEs de la región necesitan mejorar sus estándares de calidad para cumplir con los requerimientos al nivel internacional. En este sentido, el desarrollo de programas de certificación de calidad en servicios constituiría una buena iniciativa de apoyo a las PYMEs. Por otra parte, hace falta mejorar la visibilidad de la PYMEs hacia el exterior, pudiendo actuarse sobre este punto a través de la creación de información en los sitios web de promoción de las exportaciones al nivel nacional, y a través de la creación de una red de información PYMEs que involucre a las empresas de la Alianza del Pacífico interesadas en ofrecer varias categorías de servicios “*offshore*”.

El potencial de poder “capturar” servicios *offshore* dentro del contexto de las CGVs aún posee grandes posibilidades de crecimiento y puede brindar a las empresas oportunidades para diversificar y mejorar sus actividades económicas. Las externalidades positivas de estas actividades son numerosas e incluyen la transferencia de conocimientos, creación de más y mejores empleos, acceso a nuevos mercados y mejoras en la infraestructura de telecomunicaciones, así como la inserción más profunda de los países de la región en la economía global, con vínculos más estrechos no solo con Norteamérica sino también con Asia.

I. Introducción

La deslocalización de actividades económicas en piezas o segmentos llegó a la industria de servicios a mediados y fines de los noventa, como ya había ocurrido durante los veinte años anteriores con el sector de las manufacturas. Los factores que motivaron esta situación fueron similares a los que impactaron sobre el sector manufacturero: el impulso de las nuevas tecnologías que permitían producir componentes de los servicios en distintas partes del mundo y la capacidad de integrarlos, sobre todo a través de la tecnología de la información y las telecomunicaciones. Las empresas internacionalizaron sus operaciones a medida que comenzaron a buscar nuevos mercados, en particular en Asia. Los procesos productivos para los servicios, al igual que para las mercancías, comenzaron a diseminarse en distintas partes del mundo, debido a dos objetivos: la reducción de costos y la búsqueda de mayor eficiencia económica.

En este escenario globalizado de integración comercial y económica, se hace difícil distinguir entre la producción nacional y los bienes y servicios finales. Las empresas van más allá de sus fronteras para tomar decisiones económicas, lo que implica que los países participan en este proceso productivo de manera conjunta. Un porcentaje cada vez mayor del comercio mundial está conformado por bienes y servicios intermedios, muchos de los cuales cruzan varias veces las fronteras nacionales antes de convertirse en un producto final terminado. Surgen nuevas opciones para la integración regional y global por medio de estas posibilidades más amplias, tanto dentro como fuera de los grupos regionales. Es importante adoptar e implementar decisiones políticas idóneas para que estas CGV puedan funcionar de la manera más eficiente posible.

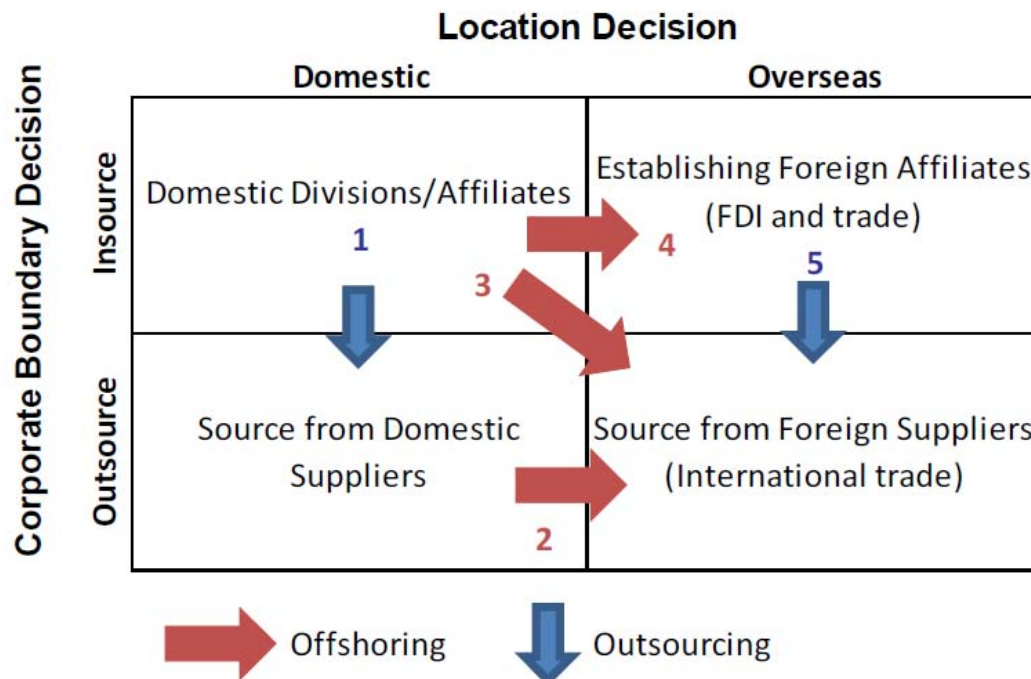
En esta estructura cambiada del comercio mundial, el hecho de que los gobiernos centren sus decisiones considerando la producción de bienes únicamente dentro de su propio territorio está quedando rápidamente relegado al pasado. Surgen muchas preguntas en este nuevo contexto ¿Cuáles servicios pueden o deben subcontratarse (es decir, tercerizarse), o deslocalizarse (cuando son empresas ubicadas en otro país las que prestan estos servicios)? ¿En qué parte de la CGV deben tratar de situarse las empresas? ¿Deben hacerlo como filiales, como sucursales de otras empresas, o por cuenta propia? ¿Deben tratar de insertarse en CGV constituidas por grandes empresas multinacionales? ¿Sería más eficiente hacerlo a nivel local, regional, o internacional? ¿Qué papel deben jugar los respectivos gobiernos en un mundo en el cual el comercio se lleva a cabo con productos y servicios “Hechos en el mundo” y no “Hechos en un país”? ¿De qué manera deben los acuerdos comerciales tomar en cuenta esta nueva realidad?

Las empresas que participan activamente en las estructuras de las CGV cuentan con más opciones a su alcance que en otras épocas. ¿Qué proporción de su producción se hace en el propio país? ¿Qué proporción es objeto de tercerización o subcontratación? ¿Qué porcentaje de los componentes e insumos de la tercerización deberían provenir de empresas extranjeras?

¿Deberían establecer filiales extranjeras para producir estos productos intermedios en terceros países? Por supuesto que todas estas decisiones estarán guiadas por consideraciones de costo y eficiencia. Las cuatro posibilidades de decisión sobre la localización de las empresas se muestran en el siguiente diagrama, discutiéndose ampliamente la subcontratación de servicios *offshore* a lo largo del estudio. En lugar de producir exclusivamente a nivel doméstico con filiales nacionales (cuadrante 1), la empresa puede decidir abastecerse de otros proveedores nacionales (cuadrante 2) mediante la tercerización o subcontratación local (*outsourcing*). Por otro lado, la empresa también puede optar por establecer filiales en el extranjero y producir parte del producto allí, pudiendo reimportar el insumo (cuadrante 3). A esta opción se la suele denominar “subcontratación internacional cautiva” (*captive offshoring*), ya que se bien la fuente de abastecimiento no se encuentra en el mercado doméstico, se continúa manteniendo el control total de la producción o provisión de servicios. Finalmente, la empresa puede elegir tercerizar parte de la producción a proveedores extranjeros en terceros mercados (cuadrante 4), lo que forma parte del fenómeno de la deslocalización internacional (*offshore*). Cabe mencionar que podría darse una transición entre el cuadrante 3 y el 4 cuando se vende una filial en el extranjero, que continuará brindando el servicio solicitado.

La decisión del modelo de negocio y de la localización y nivel de control preferidos, depende de varios factores, entre ellos: la naturaleza del servicio, la inversión requerida, el conocimiento y experiencia de la empresa (The Boston Consulting Group, 2007).

Figura A: Determinantes sobre las decisiones de localización



Fuente: Sako, Mari (2005). *Outsourcing and Offshoring: Key Trends and Issues*. Documento presentado en el Foro de mercados emergentes.

II. Servicios en la economía global

Aunque hay diversos estimados sobre su magnitud, se calcula que la producción de los servicios en el mundo alcanzó los 157 mil millones de dólares en 2008, impulsada por los principales productores de servicios, incluidos Estados Unidos, Canadá y países de Europa y Asia. Una buena parte de esta producción corresponde a multinacionales y grandes empresas que subcontrataron muchas de sus actividades, sobre todo los servicios de oficina, a otras empresas en el mercado nacional, o bien deslocalizaron estas actividades a empresas en terceros mercados en distintas partes del mundo.

El comercio transfronterizo de servicios (modos 1 y 2) representaron entre 21% y 23% de las exportaciones mundiales en promedio desde varios años (Organización Mundial del Comercio, OMC). Aunque este porcentaje ha permanecido relativamente estable, los resultados de las investigaciones indican que esta cifra ha sido sustancialmente subestimada y que si se agregan las transacciones del modo 3, prácticamente se duplicaría la importancia de los servicios en el comercio mundial. El valor de las exportaciones de los servicios comerciales aumentó 11% en el año 2011, alcanzando los 4.2 billones de dólares.¹

Aunque el índice mundial promedio de exportación de servicios con respecto al PIB aumentó de menos de 5% en 2000 a alrededor de 6,5% en 2008, se registran diferencias significativas en las tendencias de economías caracterizadas por distintos niveles de ingresos. En las economías de ingresos altos, las exportaciones de servicios ya contribuyen más de 7% del PIB, aunque continúan muy por debajo de 5% en el caso de las economías de ingresos medios. Un aspecto importante es que las exportaciones de servicios están aportando más al PIB en el caso de las economías más pobres que en el de las economías de ingresos medios; esta cifra está por debajo de 6% en economías de ingresos medios bajos, y por encima del 6% en economías de ingresos bajos (como se muestra en el gráfico 1).

Esta interesante situación parece indicar que el sector de servicios podría ofrecer un camino alternativo viable de desarrollo al sector de manufacturas, lo que permitiría a algunas economías en desarrollo “saltar” sobre este último sector. Hallar la forma de “encajar” en una cadena global de valor mediante la realización de actividades de servicios constituye una de las mejores maneras para que un país alcance este objetivo.

¹ OMC (2012).

Gráfico 1: Exportaciones de servicios como aporte al PIB a distintos niveles de desarrollo



Fuente: Informe de PECC y ADBI, *Services Trade: Approaches for the 21st Century*, 2011, disponible en: www.adbi.org/event/4375.adbi.pecc.regional.trade.investment.services/events.resources.php?TypeID=21

III. Deficiencias estadísticas en la medición del comercio en servicios

El peso cada vez mayor de los servicios en el comercio y la nueva distribución global de la actividad económica tienen implicaciones no sólo sobre la forma en la que ocurren las corrientes comerciales, sino también en su medición. Dado el crecimiento cada vez mayor de las cadenas globales de valor de servicios, la manera tradicional en la que se miden los servicios en la actualidad es evidentemente inadecuada, y en consecuencia las estadísticas comerciales internacionales subestiman la importancia que tiene el comercio de servicios.

Las estadísticas del comercio de mercancías se crean a partir de los documentos aduaneros, por lo que erróneamente se asigna la totalidad del valor bruto de una transacción internacional al país de procedencia o al último productor de la cadena de valor. Pero el lugar donde se efectuó el último embarque a menudo corresponde sencillamente con el último ensamblador en una larga cadena de suministro, que no necesariamente es quien creó el valor total incluido en la

mercancía final. El valor agregado necesario para producir la mercancía podría estar diseminado en distintas economías, formando así la cadena de valor, tal como se muestra en el caso del iPhone.

Tabla 1: Balanza comercial de EE.UU. en iPhones (2009, en millones de US\$)

	China	Japón	Corea, Rep. De	Alemania	Resto del mundo	Mundo
Medida tradicional	-1.901,2	0	0	0	0	-1.901,2
Medida de valor agregado	-73,5	-684,8	-259,4	-340,7	-542,8	-1.901,2

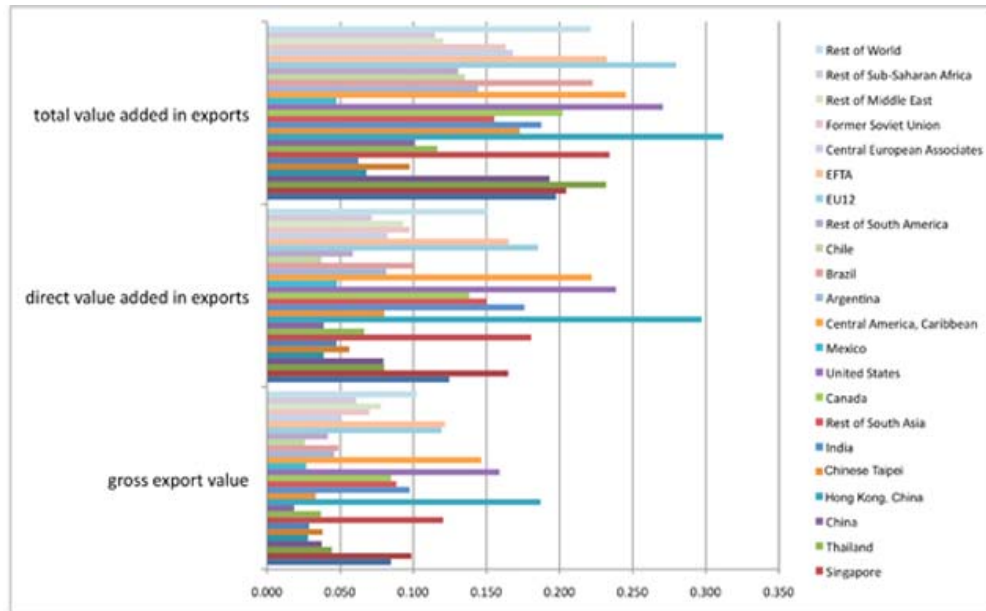
Fuente: Maurer y Tschang (2011).

A. Agregando servicios incorporados a las exportaciones

Algunos de estos pasos intermedios de la producción de un producto final corresponden a componentes de bienes, pero muchos otros corresponden a “tareas” de servicios. El sector servicios contribuye mucho más a las exportaciones de lo que se reconoce porque a menudo los servicios están integrados o combinados con bienes o servicios en forma indirecta como insumos intermedios de la producción de mercancías.

Se estima que si se toma en cuenta la contribución de los insumos de servicios intermedios a las mercancías, la participación de los servicios en el comercio global se duplicaría (Christen, Francois y Hoekman, 2011). Al medirse de esta forma, los servicios representarían cerca de 50% del comercio mundial, incluso sin tomar en cuenta el componente predominante de las transacciones en materia de servicios internacionales, es decir el modo 3.

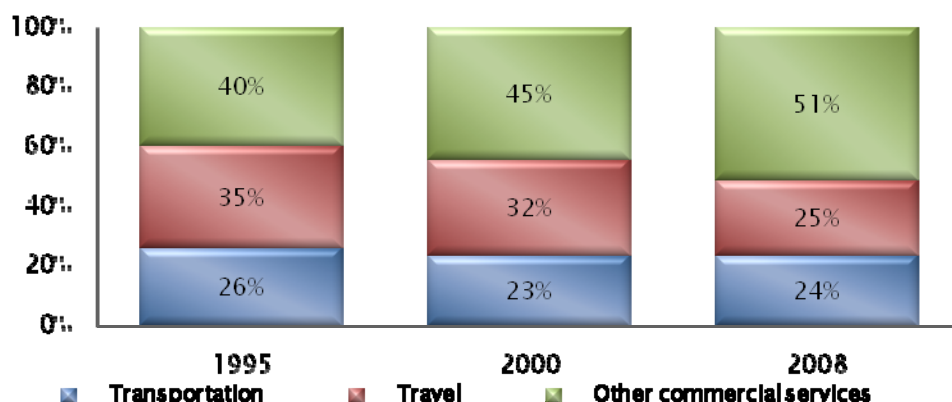
Figura B: Valor agregado de la producción indirecta y comercio de servicios



Fuente: Christen, Elisabeth, Joe Francois y Bernard Hoekman, "Modeling Market Access in Services", Paper presented to the PECC-ADB Conference on *Services Trade: Approaches for the 21st Century*, Hong Kong, 2011. <http://www.pecc.org/component/eventlist/details/194-pecc-adbi-services-trade-new-approaches-for-the-21st-century>

El desarrollo de las cadenas de valor de servicios y el crecimiento del comercio en servicios también han generado cambios importantes en la conformación de las exportaciones de servicios. El rubro "otros servicios comerciales" se vuelve más importante que los componentes tradicionales "viajes" y "transporte" en el comercio mundial de servicios, tal como lo reporta el Balance de Pagos Yearbook del Fondo Monetario Internacional (FMI). Los contribuyentes principales al crecimiento reciente han sido los servicios de negocios intensivos en conocimientos, como telecomunicaciones, servicios de informática y TI, servicios de I&D, servicios financieros, jurídicos, contabilidad, servicios de asesoría de gestión, arquitectura, ingeniería y otros servicios técnicos y profesionales, publicidad, investigación de mercado, medios y servicios energéticos y ambientales.

Gráfico 2: Evolución del comercio mundial de servicios



Fuente: Goswami, Grover, Aaditya Mattoo y Sebastian Saez (2012). *Exporting Services: A Developing Country Perspective*. Washington, DC: Banco Mundial.

B. Pasos para medir el comercio de servicios en función del valor agregado

A pesar del importante cambio ocurrido en las pautas comerciales a lo largo de los últimos treinta años debido al desarrollo de las cadenas globales de valor, las estadísticas comerciales continúan aplicando un concepto del siglo XX, ya que asignan el valor total de un producto al país que constituye el último eslabón de la cadena de suministro. Esto genera una percepción errónea acerca de las pautas comerciales, una contabilización múltiple de bienes y servicios intermedios, así como una sobreestimación de los desequilibrios en el comercio bilateral. A la luz de las actuales deficiencias en la medición del comercio internacional de productos finales, la OMC y la OCDE llegaron recientemente a un acuerdo para desarrollar y divulgar estadísticas comerciales sobre bienes que tomen en cuenta el valor agregado, utilizando los cuadros nacionales de insumo-producto de los miembros de la OCDE. Se prevé que varios países dispondrán de estas estadísticas nuevas en 2013. Este es un hecho positivo y debe contribuir a resaltar la creciente importancia del comercio de bienes intermedios en las pautas comerciales actuales, y ayudar así a los gobiernos y a los analistas de las políticas a tomar decisiones mejor fundamentadas.²

Asimismo, surge la necesidad de contar con un enfoque relativo al valor agregado para medir el comercio de servicios, aunque se trata de un objetivo complejo dada la escasez de datos existentes sobre el comercio bilateral de servicios. Algunos estadistas de la OMC y la OCDE también han comenzado a abordar las deficiencias estadísticas en la captura de datos sobre el comercio de servicios. Esto implicaría tomar en cuenta los servicios “intermedios” o

² Presentación por Sebastien Miroudot de la OCDE en un seminario celebrado en Washington DC, el 20 de marzo de 2012. La OCDE tiene un sitio web dedicado a los estudios en el tema del comercio con valor agregado en: www.oecd.org/trade/valueadded. La nota de prensa del Director General de la OMC, Pascal Lamy, sobre el acuerdo OMC-OCDE para elaborar estadísticas sobre el comercio medido en función del valor agregado se encuentra en: http://www.wto.org/english/news_e/news12_e/miwi_15mar12_e.htm, 15 de marzo 2012.

“incorporados” a los bienes en los flujos comerciales transfronterizos, así como también en el caso de los servicios suministrados conforme a los modos 3 y 4.³

Lo que resulta evidente en la actualidad, si bien no puede estimarse cuantitativamente, es que el sector de los servicios contribuye en un grado mucho mayor a las exportaciones de lo que suele reconocerse, porque a menudo los servicios se integran o combinan con bienes, por lo que también son objeto de un comercio indirecto como insumos intermedios en la producción de mercancías.

C. Estimación de la importancia de los servicios integrados y los servicios incorporados

Los servicios que se combinan con bienes, y que por tanto se comercializan indirectamente como insumos intermedios, se clasifican en dos categorías: los servicios integrados (*embodied services*) y los servicios incorporados (*embedded services*). Los servicios integrados son aquellos contenidos en productos de los sectores de manufactura, agricultura y minería que se agregan durante el proceso de producción; por ejemplo: energía, transporte, comunicaciones, seguros, contabilidad, diseño, software y otro tipo de conocimientos técnicos especializados. En cambio, los servicios incorporados son aquellos que se “incorporan” en el punto de venta de la mercancía; por ejemplo: financiamiento, capacitación, mantenimiento, reparación y otros servicios posventa. En el caso de muchos bienes manufacturados (sobre todo los que son extremadamente costosos y de alto valor), los servicios incorporados pueden representar una proporción sorprendentemente elevada del valor de los bienes. Sin embargo, a efectos del comercio, el valor total de exportación se contabiliza como exportaciones manufacturadas, sin que se atribuya un valor de exportación a los insumos de servicios. Para muchos bienes de consumo, la combinación de mercancía y servicios incorporados se ha convertido en un método de diferenciación de las mercancías en el mercado y una manera clave de alcanzar un valor agregado general más alto.

Las técnicas tradicionales de medición estadística pasan completamente por alto el valor de estos servicios “integrados” e “incorporados”. En la actualidad los datos oficiales sobre la balanza de pagos no captan la realidad estadística de los procesos globalizados de producción y las CGV. Un estudio⁴ basado en datos de 2004, llegó a la conclusión de que si se tomaban en cuenta los servicios integrados, se reduciría la participación del sector de manufacturas en el comercio mundial de 74% a 47%, y aumentaría la participación de los servicios de 17% a 39%. Un estudio más reciente midió los vínculos entre servicios y manufacturas, sobre la base de datos de 2007, y demostró que el comercio de servicios transfronterizos alcanzaría casi 50% si

³ Maurer y Tschang (2011) se han referido a los distintos métodos utilizados en la actualidad para medir los flujos comerciales y observan los beneficios potenciales de utilizar un enfoque relativo al valor agregado en el comercio de servicios.

⁴ Daudin et al (2011) sobre la base de datos de GTAP para 2004.

los flujos de comercio de mercancías se midiesen según el contenido de valor agregado directo e indirecto, y no sobre la base del valor bruto de los bienes que cruzan la frontera.⁵

Un estudio de ITS Global indica que, sobre la base de las proyecciones del FMI sobre el PIB mundial y los volúmenes de comercio, el total de exportaciones de servicios integrados podría incrementarse a 47.200 millones de dólares para 2014-15. ITS Global señala que las perspectivas para las exportaciones de servicios incorporados dependerán de cualquier variación en la intensidad con la cual se utilizan servicios intermedios para la producción y entrega de las exportaciones de mercancías. Se calcula que cada punto porcentual de aumento en esta intensidad, agregaría más de mil millones de dólares anualmente a las exportaciones de servicios integrados. Asimismo, el estudio destaca que ya está en marcha una convergencia en los sistemas productivos (tanto en las manufacturas como en los servicios), y está aumentando la intensidad de los servicios incorporados. De continuar esta intensidad en el uso de servicios durante el período 2014-15, el total de exportaciones de servicios incorporados sería de alrededor de 53 mil millones de dólares al año en términos reales para fines de ese período.⁶

IV. Crecimiento de las cadenas globales de valor y el papel de los servicios

Durante los últimos 25 años (aproximadamente desde fines de los años ochenta), el surgimiento de las CGV ha generado cambios impresionantes en las pautas del comercio mundial. Más que el comercio de bienes producidos en un lugar y exportados al consumidor final en otro lugar, la producción de bienes, y cada vez más la de servicios, implica una combinación de insumos intermedios y actividades de servicios provenientes de distintas partes del mundo para la elaboración de un producto terminado. El comercio mundial se está llevando a cabo a través del “comercio de tareas”. El aumento del comercio en insumos intermedios representa un mayor índice de comercio con respecto al PIB mundial (de 16% en 1990, a 27% en 2008).⁷ En la actualidad, esto representa más de la mitad de los bienes importados por las economías de la OCDE y cerca de tres cuartas partes de las importaciones de las grandes economías en desarrollo, como China y Brasil.⁸ Es el creciente comercio de insumos intermedios el que está creando CGV en cuanto a la producción y comercio, mientras se hace cada vez menos clara la distinción entre las importaciones y exportaciones, y se distorsiona la designación real de un bien o de un servicio al considerarse producido en un solo lugar.

En general, se señala que los elementos que impulsaron el desarrollo de las CGV son los siguientes: costos de transporte más bajos; mejoras en las tecnologías de la información y las comunicaciones; infraestructura de las telecomunicaciones; innovaciones tecnológicas; disponibilidad de capital humano o la educación y capacitación de la fuerza laboral; costos laborales competitivos; entornos político, social y cultural; legislación estable y capacidad para

⁵ Christen, Francois y Hoekman (2011).

⁶ ITS Global (2010).

⁷ Sydor (2011), capítulo 1.

⁸ Shimelse y Dadush (2011).

hacer cumplir los contratos; proximidad a las fuentes de suministro y proximidad a los mercados, lo que es importante para muchas industrias ante la necesidad de recibir información por parte de los clientes, una personalización rápida del producto o plazos más cortos de entrega o de ejecución de proyectos.

Los autores que han escrito sobre este tema hacen una distinción conceptual entre las CGV. Éstas pueden ser: “impulsadas por el productor”, cuando grandes empresas industriales integradas controlan los eslabones ascendente y descendente en un sistema global de producción (típicas de industrias de uso intensivo de capital, como automóviles, computadoras, aviones y maquinarias eléctricas); o “impulsadas por el comprador”, en las cuales los grandes minoristas, comerciantes de productos de marca y empresas de comercialización establecen redes de producción descentralizadas en distintos países exportadores (típicas de las industrias de bienes de consumo como confección, calzado, juguetes, productos electrónicos de consumo, artículos para el hogar, muebles, etc.).⁹

El concepto de “Hecho en el mundo” fue acuñado recientemente por la OMC e IDE/JETRO (Instituto de Economías en Desarrollo, de la Organización de Comercio Exterior del Japón) en un trabajo innovador en el cual colaboraron - *Trade in Tasks/Supply Chain Trade* (2011)¹⁰ – que se centraba en el crecimiento de las cadenas globales de valor. Este estudio de avanzada cuestiona en forma radical los conceptos utilizados en las mediciones tradicionales de las corrientes bilaterales de comercio. Sin embargo, el estudio presta mucho menos atención al papel que juega el sector de servicios en las nuevas pautas comerciales, así como sus contribuciones. Un componente clave que falta en este estudio, y en otros que se han llevado a cabo, es un examen no sólo de la manera en que los servicios contribuyen al crecimiento y el funcionamiento de las CGV de bienes, sino cómo los servicios en sí mismos se están fragmentando en cadenas de valor propias.

En efecto, los servicios desempeñan una función doble en la economía globalizada: son un producto por sí mismo susceptible de conformar CGV propias, y a la vez constituyen un nexo para las CGV de manufacturas. En este último sentido, son la articulación entre los segmentos de producción de las CGV de manufacturas, ya que actúan como el “pegamento” que mantiene juntas a las cadenas y permiten su funcionamiento. Los servicios unen a las esferas de producción y distribución a través de conexiones geográficas y transaccionales que integran y coordinan el proceso globalizado de producción. Las actividades de servicios en los “nichos” principales sirven para unir tanto a las CGV impulsadas por el productor, como aquellas impulsadas por el consumidor. Actividades que anteriormente se realizaban en su totalidad en el seno de grandes empresas, son ahora subcontratadas y tercerizadas a empresas autónomas,

⁹ Gereffi (1994), capítulo 5.

¹⁰ OMC e IDE/JETRO (2011).

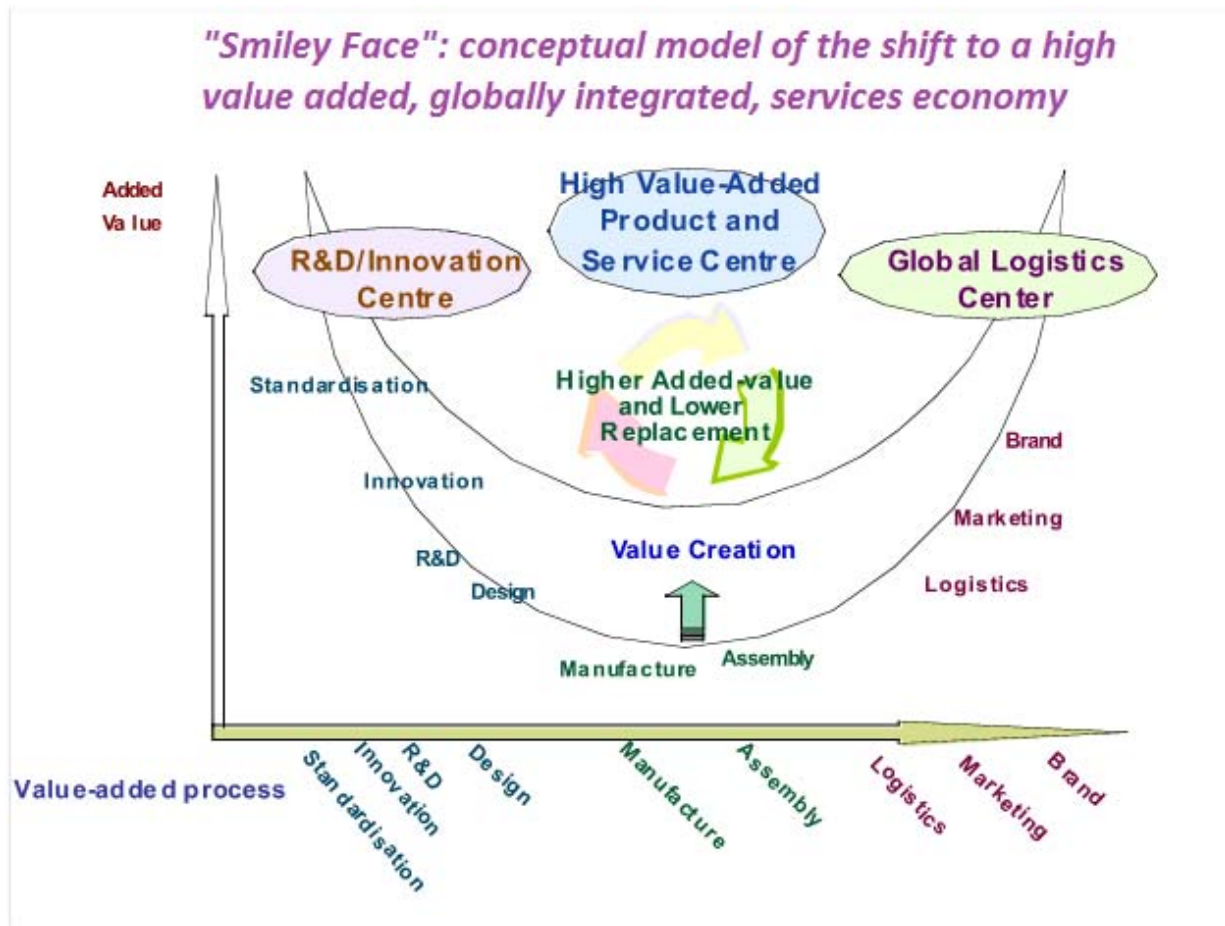
con lo cual se desglosa cada vez más el proceso de producción no sólo en “tareas” de bienes sino también en “tareas de servicios”.¹¹

El rol que juegan los servicios en la facilitación del “comercio de tareas” como nexo entre cada punto de la CGV de bienes es cada vez más reconocido. De esta manera, el componente de servicios “incorporados” en la producción y el comercio (sobre todo en el caso de manufacturas sujetas a una transformación detallada) puede representar un porcentaje alto, de más de 50% del valor total de los bienes.

Como lo demostró Stan Shih de la empresa de computadoras ACER con su famoso modelo de la “cara sonriente” (Figura C), las actividades de servicios con el más alto valor agregado dominan cada vez más el valor de los productos comercializados. Aunque el nodo esencial del proceso de producción se encuentra en la parte inferior de la “cara sonriente” en forma de manufactura y ensamblaje, puede considerarse que las actividades que agregan valor a este núcleo se ubican a ambos lados de la cadena de valor, encontrándose en cada uno de los extremos las actividades de I&D/centro de innovación y las del centro de logística global. Todo el valor que se ha agregado entre la base de la cara sonriente y sus extremos proviene de las actividades de servicios. Para mejorar su competitividad, las empresas de servicios buscan la forma de desplazarse hacia arriba en la cadena de valor, a ambos lados de la “cara sonriente”, para dedicarse a sus capacidades fundamentales y subcontratar el resto, aumentando así la atomización del proceso de producción y comercio internacional.

¹¹ Rabach y Kim (1994).

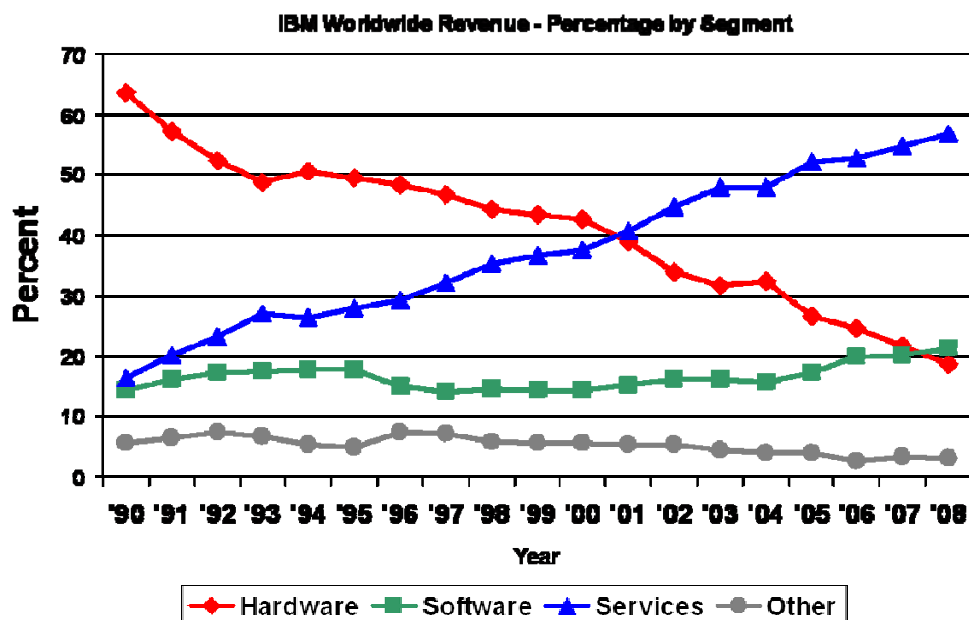
Figura C: Modelo “cara sonriente”: cambio hacia una economía de servicios de alto valor agregado e integrada globalmente



Fuente: Business Week Online Extra, 16 de mayo de 2005.

La Corporación IBM ofrece un ejemplo impresionante de la transformación corporativa de las manufacturas hacia los servicios, centrándose en el extremo de investigación y desarrollo e innovación. Como se muestra en la Figura D, en el caso de IBM la tendencia de obtener rentabilidad al apartarse de la manufactura para desplazarse hacia los servicios resultó evidente a lo largo de los años noventa. Para el año 2000, la orientación sólo hacia el sector de hardware había dejado de ser comercialmente acertada, mientras que el software y los servicios ocupaban un lugar cada vez más dominante en los ingresos mundiales de este grupo empresarial. En la actualidad su orientación corporativa se sitúa firmemente en el extremo de la “creación de ideas” dentro de la cadena de valor. Gran cantidad de empresas y corporaciones multinacionales están adoptando la experiencia de IBM en todos los ámbitos productivos.

Figura D: La transformación del negocio de IBM hacia los servicios de valor agregado



Fuente: Informe de PECC y ADBI, *Services Trade: Approaches for the 21st Century*, 2011, en: www.adbi.org/event/4375.adbi.pecc.regional.trade.investment.services/events.resources.php?TypeID=21

Los estudios acerca de las cadenas globales y regionales de valor han encontrado que en el caso de muchas manufacturas de transformación detallada (como el iPhone), el valor agregado más alto proviene de los insumos de servicios, a menudo en las etapas de I&D y diseño, o en la etapa de logística y distribución. A lo largo de la etapa intermedia del modelo de la “cara sonriente”, entre estos dos extremos de alto valor agregado, se están subcontratando o deslocalizando todo tipo de tareas. Cada tarea individual se realiza en aquel lugar donde pueda llevarse a cabo de manera más eficiente. En la actualidad este comercio “intermedio” o “entre empresas” se describe como “comercio de tareas”.

V. Servicios como contribuyentes a las CGV en el sector de manufacturas

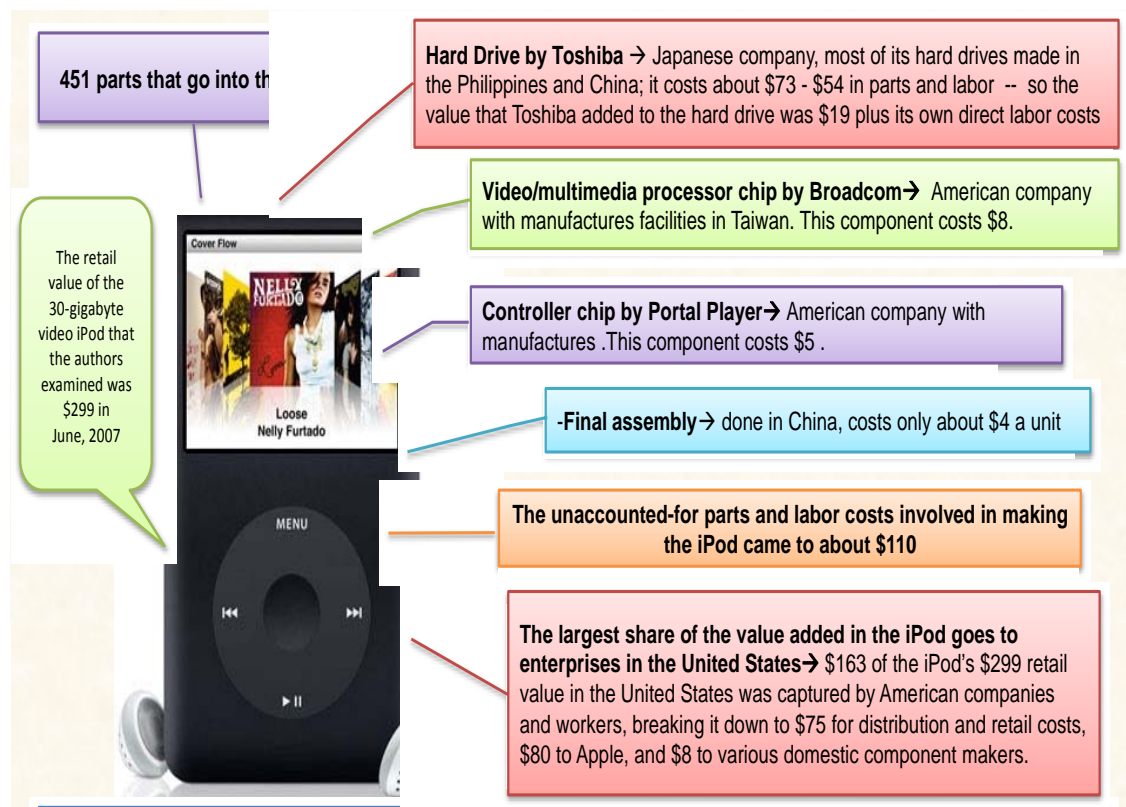
Para muchas manufacturas de transformación detallada, los servicios incorporados representan un componente de creciente importancia en lo que atañe al valor agregado de las cadenas regionales y globales de valor. Esta sección presenta varios ejemplos de productos que contienen numerosos servicios incorporados e indica la importante contribución de los servicios a la producción manufacturera final, ninguno de los cuales actualmente es capturado o medido oficialmente.

A. Servicios incorporados al automóvil estadounidense

Un estudio reciente indica que más del 50% del costo promedio incorporado de fabricar un automóvil corresponde a I&D y a servicios de evaluación de calidad, para cualquier ubicación global¹². En el caso de un automóvil estadounidense específico, se demostró que además del 17,5% del valor de los componentes de alta tecnología provenientes de Japón, 4% de las partes secundarias de Taipéi Chino y Singapur, y 30% del ensamblaje en Corea, 7,5% de valor provenía de Alemania (diseño) y 2,5% de Irlanda o Barbados (procesamiento de datos). Asimismo, el chip de telecomunicaciones de Texas Instruments se concibió en Suecia, se diseñó en Francia con instrumentos de software desarrollados en Estados Unidos, se produjo en Japón y Estados Unidos y se puso a prueba en Taipéi Chino.

B. Servicios incorporados al iPod

Figura E: Los servicios incorporados superan el 50% del valor del iPod



Fuente: Varian, Hal R. The New York Times, 28 de junio de 2007. An iPod Has Global Value. Ask the (Many) Countries That Make It, en Geferri (2011).

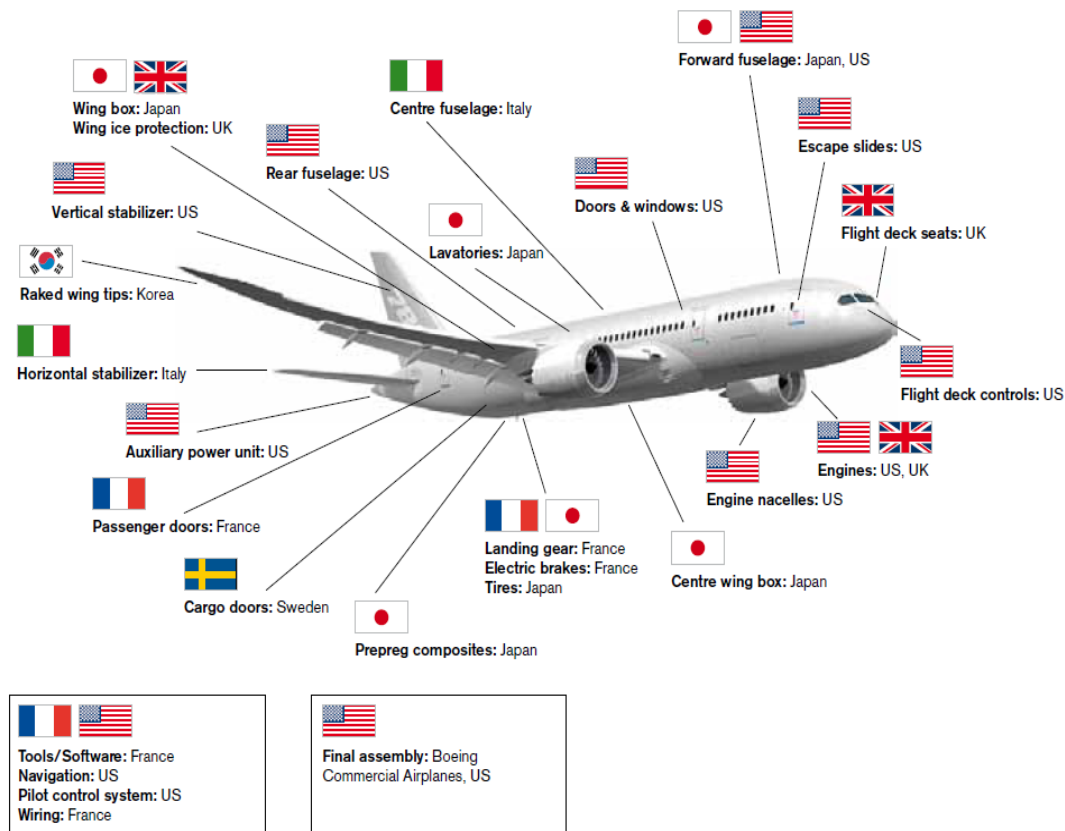
¹² Pasadilla (2007).

Es preciso que en el entorno de políticas comerciales se comprenda mejor la realidad empresarial según la cual los servicios de alto valor agregado son indispensables para la transformación detallada de las manufacturas. La Figura E, por ejemplo, muestra cómo más del 50% del valor de un iPod nada tiene que ver con los componentes que lo integran, sino con los servicios de concepción, diseño, desarrollo de software, etc.

B. Servicios incorporados al Boeing 787 Dreamliner

El Boeing 787 Dreamliner replantea radicalmente los conceptos tradicionales acerca de los flujos comerciales bilaterales de mercancías. En la Figura F se muestra cómo el Boeing 787 Dreamliner contiene distintos tipos de componentes que provienen de siete países distintos. En Estados Unidos se lleva a cabo solamente el ensamblaje final, y de este país son nueve de los 24 tipos de insumos utilizados. Sin dudas, la aeronave está “hecha en el mundo”, conjuntamente con todos los servicios de apoyo necesarios. En las industrias de alta tecnología, el desarrollo de ciertos sistemas y partes exigen una fuerza laboral muy calificada, en la cual los servicios profesionales juegan un papel fundamental.

Figura F: El Boeing 787 Dreamliner se hace en el mundo



Fuente: OMC e IDE/JETRO (2011). *Trade Patterns and Global Value Chains in East Asia: From Trade in Goods to Trade in Tasks*. Ginebra: OMC.

C. Servicios incorporados a los teléfonos Nokia

Existe un desglose detallado acerca del costo de los servicios incorporados al teléfono N95 de Nokia. Como se muestra a continuación, en este caso los componentes de mercancías representan una tercera parte del costo total; el valor agregado a través de las funciones de apoyo interno de Nokia representan otra tercera parte, mientras que la distribución y venta al por menor en su conjunto representan una sexta parte del costo total. La sexta parte restante corresponde a licencias, ensamblaje final y ganancias operativas.

Figura G: Servicios incorporados al teléfono Nokia N95



Integrated Circuits: 6%
Camera: 3%
Other parts: 11%
Licences: 4%
Value Added in Nokia's internal support functions: 31%
Nokia Operating Profit: 16%
Final Assembly: 2%
Distribution: 4%
Retailing: 11%

Fuente: Al-Yrkko, J. Rouvinen, P. Seppala and P. Yla-Antilla (2011). "Who Captures Value in Global Supply Chains, ETLA, The Research Institute of the Finnish Economy.

Estos ejemplos sencillos demuestran claramente no sólo que las actuales estadísticas sobre el comercio sobreestiman enormemente el valor atribuible a las mercancías, a la vez que subestiman la magnitud del comercio de servicios, sino que además generan distorsiones masivas en los balances comerciales generales.

VI. Cadenas globales de valor de servicios

Los servicios también se están conformando en cadenas globales de valor por cuenta propia, aunque este fenómeno es mucho menos estudiado y comprendido que el de las CGV de manufacturas. En los nuevos modelos de negocios, las empresas de servicios, al igual que las empresas de bienes, están buscando la forma de ascender en la cadena de valor y subcontratar las funciones de servicios que no son fundamentales. Esto hace que los servicios se incorporen

no sólo en la exportación de bienes, sino también en la exportación de servicios finales. Actualmente resulta sumamente difícil medir estas cadenas de valor de servicios debido a limitaciones estadísticas, por lo cual lo que se sabe acerca de éstas proviene de estudios de casos e investigación sobre sectores de servicios o productos específicos.

A. Cambios estructurales que propician el crecimiento de la deslocalización de servicios

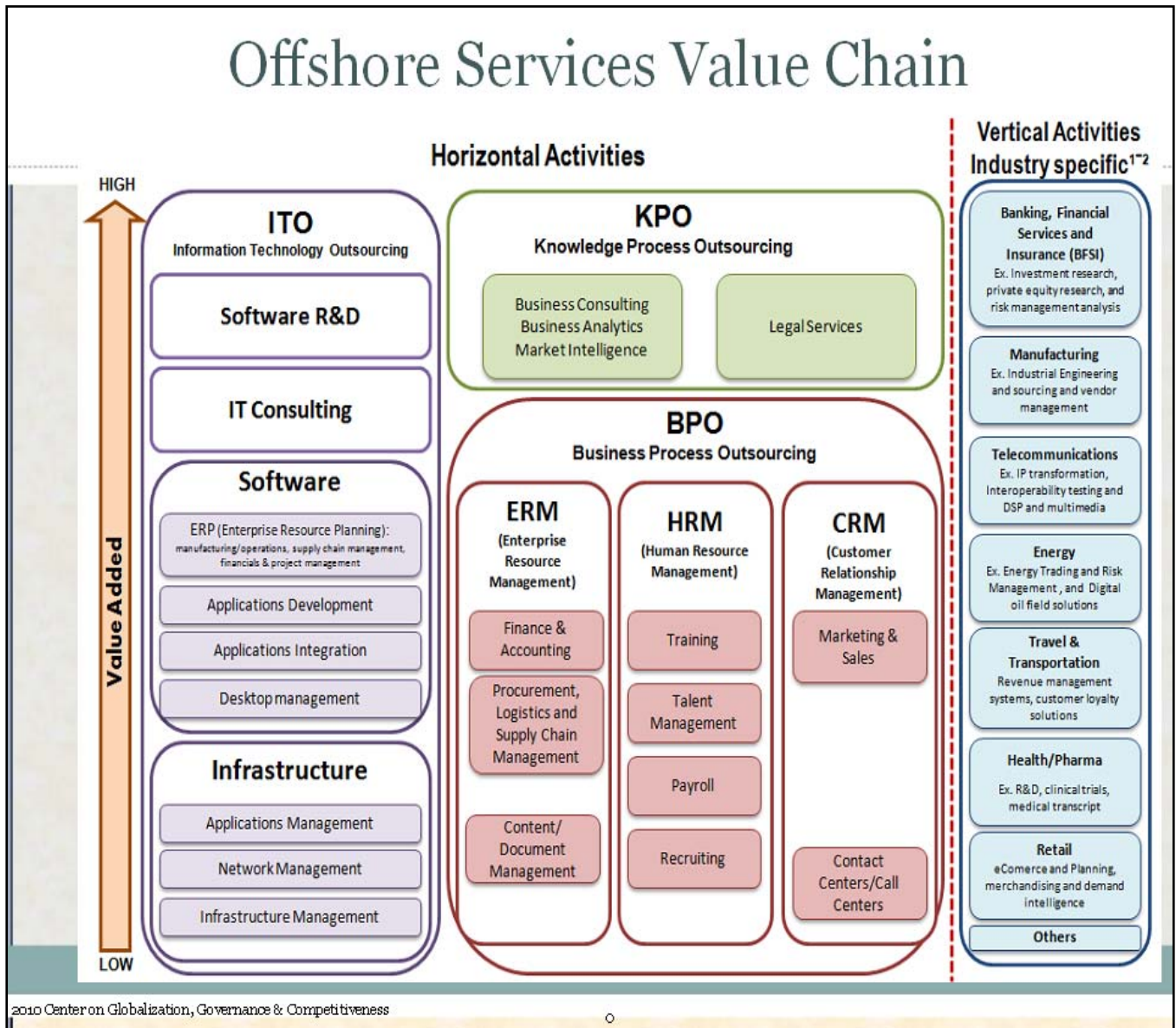
Los cambios estructurales en la economía mundial han brindado a los países en desarrollo la oportunidad de convertirse en actores a escala mundial y de integrarse a las cadenas globales de valor a través de la captura de diversas actividades de la deslocalización de servicios. La tecnología de la información ha eliminado la necesidad de contar con operaciones in situ; aquellas empresas que están buscando la forma de reducir sus costos están deslocalizando las actividades de apoyo y hasta las actividades centrales del negocio están comenzado a trasladarse en busca de personal calificado. Durante la reciente crisis económica, las actividades deslocalizadas se vieron afectadas tanto por el efecto de sustitución, a medida que nuevas actividades se trasladaban a lugares más económicos, así como también por el efecto de la demanda, caracterizado por una menor demanda por parte de los clientes afectados por la recesión. Sin embargo, aunque el impacto fue considerable, la recuperación de las actividades de los servicios *offshore* también fue más rápida de lo previsto, lo que contribuyó a la recuperación económica iniciada en 2010¹³.

B. La cadena de valor en servicios deslocalizados

Un número de actividades son objeto de tercerización / subcontratación (*outsourced*), y/o de deslocalización (*offshored*), tanto por parte de empresas multinacionales como por empresas de mediano tamaño. La gran mayoría de estas actividades corresponden a la categoría de rápido crecimiento denominada “otros servicios comerciales” en la balanza de pagos, que cubre muchos tipos de servicios a las empresas en un sentido amplio, incluyendo los que se muestran en la figura H, que representa el modelo de la CGV de servicios *offshore*.

¹³ En realidad, después de la reciente crisis financiera, fueron los países en desarrollo los que encabezaron la recuperación de la economía mundial; sus exportaciones aumentaron en 11%, comparado con 7,5% en los países desarrollados. Los expertos en políticas atribuyen este fenómeno a la inserción de los principales mercados emergentes en cadenas globales de valor. Cattaneo, Gereffi y Staritz (2010), capítulo 1.

Figura H: Cadena de valor en servicios *offshore*



Fuente: Gary Gereffi (2010). "The Offshore Services Global Value Chain", Center on Globalization, Governance & Competitiveness at Duke University. Pág. 14. Disponible en: http://www.cggc.duke.edu/pdfs/CGGC-ORFO_The_Offshore_Services_Global_Value_Chain_March_1_2010.pdf.

La industria de servicios offshore comprende actividades de servicios que se llevan a cabo en un país como resultado de la inversión extranjera directa o bien de la compra o contratación directa, a menudo realizadas por una empresa multinacional con sede en un país, siendo el producto consumido o usado en otro país. Esta cadena de valor se subdivide en servicios que pueden prestarse a través de todas las industrias (servicios horizontales), así como servicios que son específicos a una industria (servicios verticales). Las empresas con operaciones en el sector horizontal deben ser expertas en procesos, mientras que las que tienen operaciones en cadenas verticales deben poseer conocimientos técnicos de la industria en cuestión, y sus servicios podrían tener una aplicabilidad limitada en otras industrias.

C. Principales componentes de la cadena de valor de servicios *offshore*

Los tres principales componentes de la cadena de valor en servicios *offshore* ilustrados en la figura H son: subcontratación de tecnología de la información (ITO), subcontratación de procesos de negocios (BPO) y subcontratación de procesos del conocimiento (KPO).

En el componente BPO, las actividades comprenden el brindar soporte a funciones genéricas de negocios, como gestión de redes, integración de aplicaciones, nómina, centros de llamadas, contabilidad, gestión de documentos, logística y gestión de la cadena de abastecimiento y recursos humanos. En cuanto al componente ITO, las actividades van desde un bajo valor hasta el más alto de la cadena; es decir que incluye desde servicios de soporte a la infraestructura de TI (tecnología de la información) y software, hasta consultoría de TI e I&D en materia de software. Dentro del componente KPO se encuentran la consultoría y análisis empresarial, información sobre los mercados y servicios jurídicos. En términos generales, podría considerarse que la mayoría pero no necesariamente todas las actividades relacionadas con los servicios BPO se sitúan en los segmentos de valor bajo y medio. Mientras las actividades de ITO van desde las de menor valor hasta las de mayor valor agregado, siendo este segmento el de mayor amplitud en este aspecto. Y finalmente las de KPO se sitúan en el segmento más alto de la cadena de valor en servicios. Los servicios del segmento KPO requieren de una alta calificación, una alta coordinación entre las partes y de una gran flexibilidad en comparación con los servicios BPO.

En general, el valor de cada actividad se correlaciona con el contenido de su capital humano (nivel educativo); es decir, los servicios de valor agregado más bajo los prestan personas con menor cantidad de años de educación formal. Esta categorización brinda una guía inicial para las estrategias de jerarquización (*upgrading*) económica en la industria, a medida que las empresas tratan de “escalar” la cadena de valor en servicios deslocalizados, de manera similar a como lo hacen para las cadenas globales de valor en el sector de manufacturas.

El crecimiento substancial de la industria de servicios deslocalizados presenta un reto en lo que atañe a la recopilación de datos sobre los servicios pertinentes. Según estimaciones de la OCDE, el tamaño del mercado de servicios deslocalizados habría sido de aproximadamente 252 mil millones de dólares en 2010. Asimismo, estimaron las tasas de crecimiento anual compuestas

entre 2005 y 2010 para los tres segmentos, siendo la más alta la del segmento KPO (58%), seguida por la de ITO (26%), y luego por BPO (25%)¹⁴. En la actualidad la oferta mundial de servicios deslocalizados se concentra en un grupo pequeño de empresas provenientes de pocos países. Los grandes proveedores globales de servicios se dedican sobre todo a atender a grandes empresas y gobiernos, y han ubicado estas operaciones de servicios deslocalizados en países en desarrollo en los que los costos son más bajos.

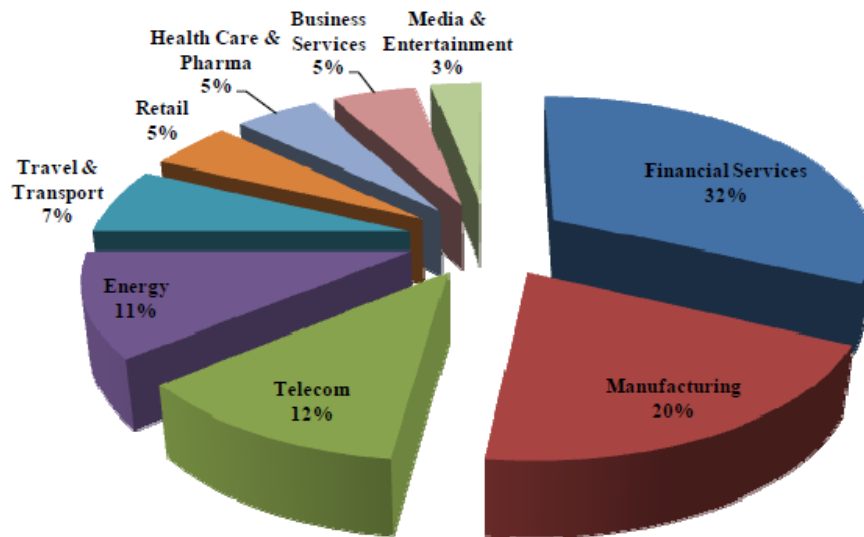
VII. Deslocalización de servicios a nivel mundial por sector

Con respecto a la deslocalización de servicios en el mundo, el gráfico que se presenta a continuación muestra la desagregación de los distintos sectores de actividad económica que participan en la deslocalización. Es importante destacar que tan solo 20% de los servicios deslocalizados a nivel mundial corresponde al sector de manufacturas; el otro 80% se lleva a cabo en actividades de servicios de todo tipo. Por lo que la mayor participación en las actividades de servicios *offshore* corresponde justamente al sector de servicios. Los servicios financieros, de telecomunicaciones y de energía son, actualmente, los sectores líderes de la demanda de servicios *offshore* en términos absolutos. Sin embargo, los sectores de los servicios *offshore* más dinámicos en cuanto a su crecimiento son: computación y electrónica, asistencia médica, y software e internet. Por su parte, la industria de la innovación está en crecimiento, siendo clave para la realización de servicios de mayor valor agregado. Se estima que en 2007 esta industria alcanzó los 492 miles de millones de dólares¹⁵.

¹⁴ OCDE (2008).

¹⁵ Gereffi y Fernández-Stark (2010), pág. 52.

Gráfico 3: Participación de los distintos sectores en el mercado de deslocalización de servicios



Source: (Technology Partners International, 2008).

Fuente: Extraído de Gereffi y Fernández-Stark; “The Offshore Services Global Value Chain”. Center of Globalization, Governance & Competitiveness, Duke University. 2010, Pág .28.

En cuanto a la oferta, ésta se concentra en un pequeño grupo de empresas de unos pocos países. La concentración de la oferta dificulta la entrada de nuevas empresas al mercado, obligándolas a buscar nichos específicos, ya que no pueden competir con las escalas de las empresas líderes de la industria a nivel mundial. Sin embargo, estas grandes empresas no tienen la flexibilidad propia de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), que puede facilitar la adaptación a la demanda customizada del cliente; y es en este punto donde surge una oportunidad de inserción clave para estas últimas (Ver: Pequeñas y medianas empresas en las CGV de servicios).

VIII. Estudio de cadenas globales de valor de servicios específicas

La información e investigación sobre las cadenas globales de valor son escasas y se encuentran todavía en una etapa muy incipiente. Sin embargo, los analistas han descubierto que los servicios por sí solos están creando cadenas de valor, a la vez que contribuyen al funcionamiento de las cadenas globales de valor en el sector de manufacturas, como se explicó en los ejemplos anteriores.

En esta sección se pasará revista a las cadenas de valor de servicios bancarios y financieros, así como también a la de servicios turísticos, siendo ejemplos de cadenas de valor de servicios por cuenta propia. Pero estos no son los únicos sectores de servicios involucrados en CGV. Los

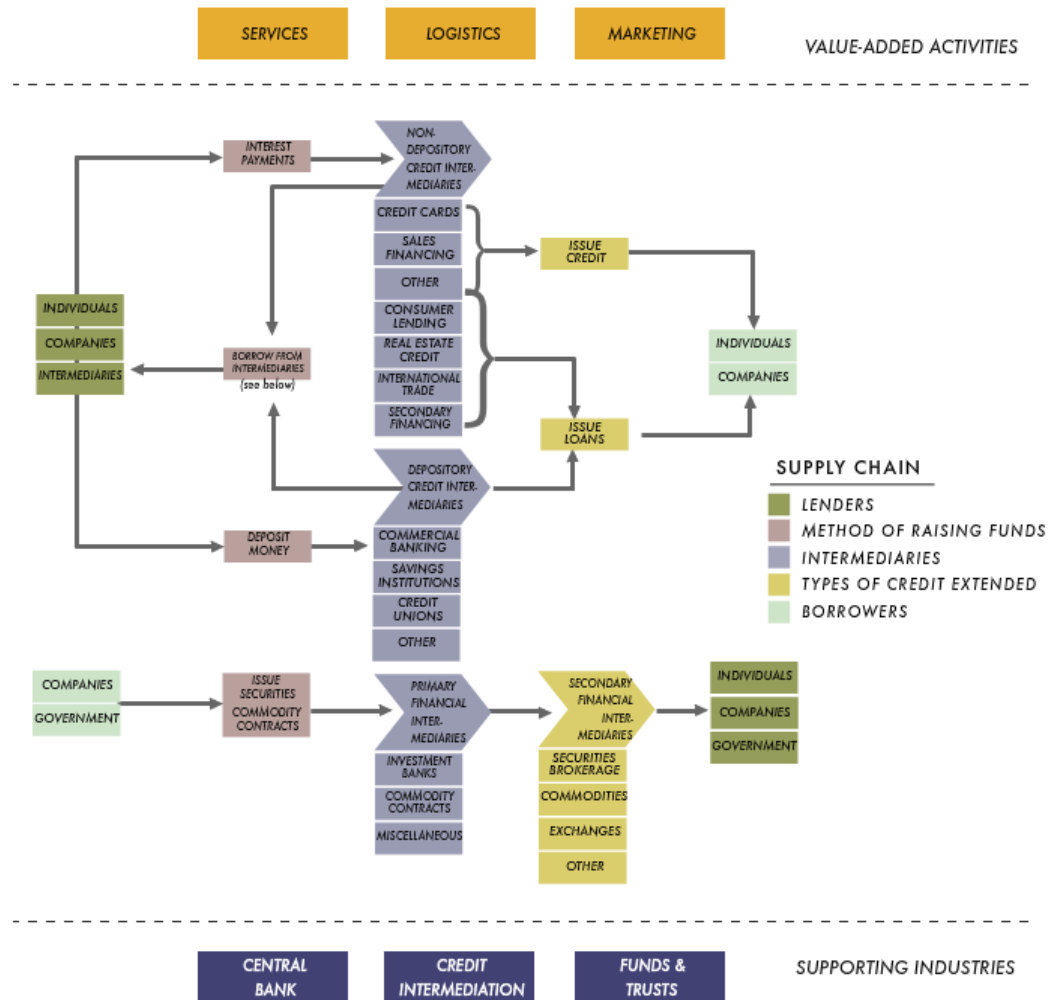
servicios de salud, educativos y ambientales también forman cadenas de valor por sí mismas, aunque todavía no han sido estudiadas en detalle. Estos sectores deben evaluarse en mayor profundidad, sobre la base de estudios de casos específicos.

A. Cadena de valor de servicios bancarios y financieros

Si bien los servicios bancarios y financieros constituyen insumos intermediarios importantes, o se incorporan estos servicios en prácticamente todos los productos manufacturados de una manera u otra, puede considerarse que los servicios bancarios y financieros también conforman su propia cadena de valor. En esta industria, las “materias primas” son los prestamistas y prestatarios (personas físicas y jurídicas), que curiosamente figuran tanto al inicio como al final de la cadena.

Como se muestra en la Figura I, los productos que ofrece esta cadena de valor en servicios se dividen entre intermediarios de crédito (tanto depositarios como no depositarios) y los intermediarios financieros. En general, estas entidades captan fondos a través de depósitos, y prestan fondos mediante la concesión de préstamos; no obstante, la distinción entre las funciones que llevan a cabo los bancos comerciales y aquellas que realizan los bancos de inversión continúa siendo cada vez más delgada, y en muchos casos, la banca comercial también se dedica actividades propias de la banca de inversión. Por otra parte, la transacción bancaria no representa el final de la relación entre el prestamista y el prestatario, sino por el contrario. Los servicios bancarios generalmente generan una relación entre ambas partes, y en consecuencia, las empresas realizan distintas actividades antes y después de la venta de un producto.

Figura I: Cadena de valor de servicios bancarios y financieros



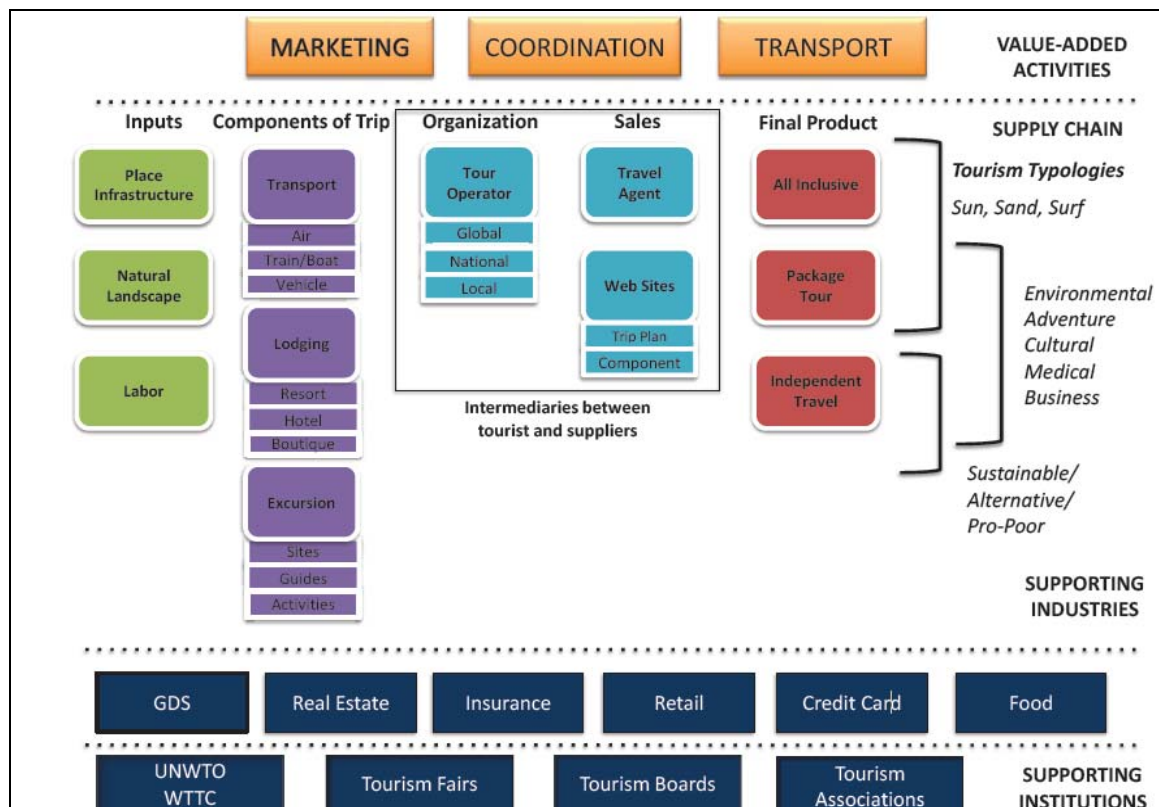
Fuente: Fernández-Stark, K; P. Bamber y Gary Gereffi (2011). "The Offshore Services Global Value Chain. Economic Upgrading and Workforce Development". Duke University, Center on Globalization, Governance and Competitiveness.

B. Cadena de valor de servicios turísticos

La red mundial de producción en el sector de turismo puede descomponerse en cinco segmentos: insumos, componentes del viaje, la organización, las ventas, y el producto final (véase la Figura J). Los componentes de los segmentos de viaje, organización y ventas están representados por las empresas turísticas en los destinos turísticos, tanto receptores como emisores. Por su parte, los componentes del segmento viaje consisten en: viajes, alojamiento y excursiones. Cada segmento comprende una mezcla de grandes empresas y PYMES, y puede ser controlado y administrado por grandes empresas multinacionales o por inversores extranjeros individuales.

Los segmentos de organización y ventas actúan como intermediarios. Dentro del segmento de la organización, los operadores turísticos combinan gran variedad de productos turísticos para crear la experiencia turística. En el segmento de ventas, los agentes de viajes son los más importantes en el sector minorista; venden productos de turismo en línea y en oficinas de ventas, e informan a potenciales turistas acerca de destinos y proveedores. A menudo las operaciones de estos intermediarios turísticos están integradas verticalmente, sobre todo en los mercados de turismo saliente en Europa, lo que incluye no solo las ventas al por menor y coordinación con los operadores turísticos, sino también lo relativo a hoteles y transporte aéreo. Los operadores turísticos de todo el mundo y los agentes turísticos locales están en capacidad de combinar todas las experiencias turísticas y ofrecerlas como un paquete.

Figura J: Red mundial de producción en el sector de turismo

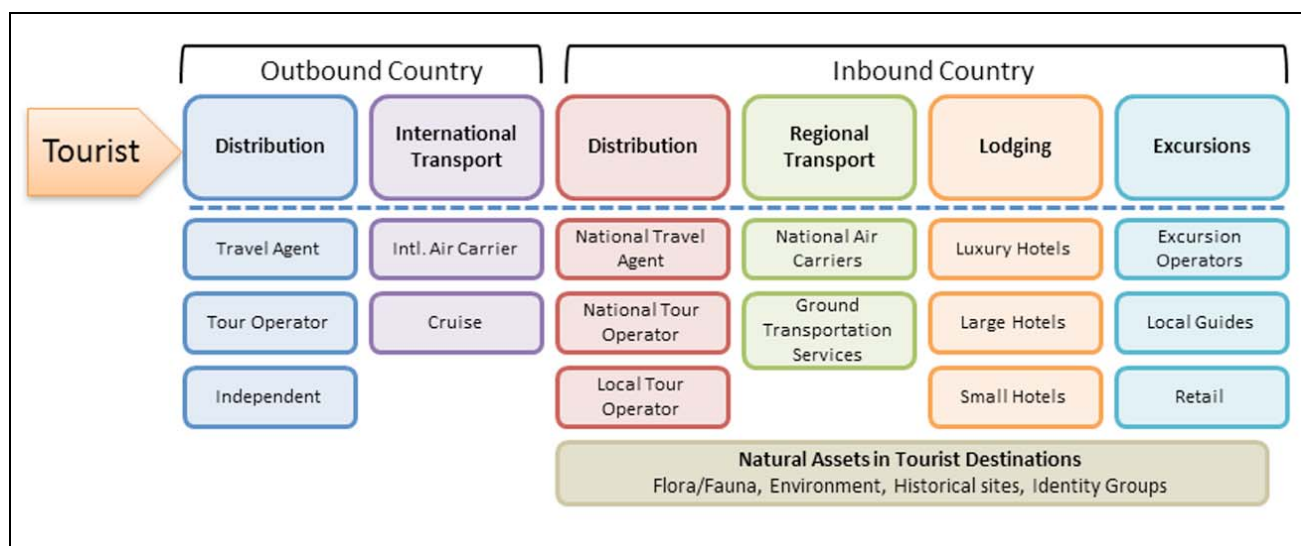


Fuente: Christian, M., Karina Fernández-Stark, G. Ahmed, and Gary Gereffi (2011). "The Tourism Global Value Chain: Economic Upgrading and Workforce Development", Duke University, Center on Globalization, Governance and Competitiveness.

Estos agentes pueden actuar como subcontratistas de los operadores turísticos a nivel mundial, pero también pueden vender visitas y tours directamente a los turistas. Por su parte, gracias a su capacidad para agregar valor (organización, acceso directo a los turistas y negociaciones con los proveedores de destinos), a menudo los operadores turísticos de todo el mundo prácticamente pueden llegar a controlar la cadena de valor del sector turístico.

La cadena global de valor del sector turismo sigue la “huella” del turista, o de sus interacciones con las empresas, e incluye los segmentos de distribución, transporte, alojamiento y excursiones (Figura K).

Figura K: Cadena global de valor en el sector de turismo



Fuente: Christian, Fernández-Stark, Ahmed y Gereffi (2011). Duke Center on Globalization, Governance & Competitiveness.

Uno de los objetivos de los países o empresas que forman parte de la cadena de valor en turismo es la jerarquización (*upgrading*) de las actividades a lo largo de la cadena. Cuatro mecanismos de jerarquización son los principales impulsores de la industria turística mundial: la aplicación de políticas de inversión extranjera directa (IED) favorable a inversionistas extranjeros con el fin de atraer a cadenas de hoteles internacionales que ofrecen niveles de lujo más altos; la mejora de la coordinación y planificación de los viajes a destino por los operadores turísticos mundiales; el uso de servicios de TI actualizados para crear páginas web más llamativas; y una oferta de productos cada vez más especializados para atender a los distintos tipos de turistas internacionales, que tienen gustos y preferencias variados.¹⁶

IX. Actores de las CGV de servicios: las empresas

Si bien muchas veces se habla de la inserción de países o regiones en las CGV, el actor principal e indiscutible de las cadenas de valor es la empresa. Las CGV ofrecen oportunidades para que las empresas puedan desarrollar sus potencialidades y capacidades a la escala mundial. Un aspecto importante a determinar (por parte de la empresa, pero que también puede ser fomentado a nivel público) es si el acceso a las CGV será **individual** o través de una **red** con otras empresas, ya

¹⁶ Christian; Fernández-Stark; Ahmed y Gereffi (2011).

sea la red contractual (consorcios, contratos múltiples) u organizacional (cooperativas). Mientras que las redes organizacionales tienen la ventaja de ofrecer estabilidad en su producción con algún grado de rigidez, las redes contractuales proveen una mayor flexibilidad y adaptabilidad pero suelen ser menos estables¹⁷.

El modo de inserción de las empresas en las CGV está en estrecha relación con el tipo de gobernanza que impere a lo largo de la cadena, y con la capacidad de jerarquización (*upgrading*) de la empresa de una región o país en la cadena de valor¹⁸; es decir, con la posibilidad de realizar actividades que reporten mayor valor agregado, y por tanto sean más rentables y más complejas a nivel tecnológico o de habilidades dentro de la CGV.

A. Tipo de gobernanza de la CGV

El tipo o estructura de gobernanza se refiere a la organización global de la industria, y especialmente al nivel de coordinación de las actividades entre los diferentes actores.¹⁹ Las posibilidades de gobernanza son muy variadas, y lo que resulta interesante es que son dinámicas a lo largo del tiempo. Los tipos de gobernanza van desde estructuras horizontales en las que la coordinación de actividades se da entre pares que poseen similar desarrollo tecnológico, donde se explotan complementariedades entre proveedores y compradores; hasta estructuras cuasi-jerárquicas en las que existen asimetrías de poder y decisión, derivadas del hecho de que alguno de los actores monopoliza la información, tiene mayor desarrollo tecnológico o se encuentra en una posición preferencial con respecto al cliente, a algún tipo de abastecimiento, o diseño de producto, y por lo tanto se encuentra en una situación de supremacía.²⁰

Para comprender la articulación entre las posibilidades de jerarquización y el tipo de gobernanza, Humphrey y Schmitz²¹ (2000) tipifican la siguiente relación. En esquemas cuasi-jerárquicos las empresas líderes son dueñas del conocimiento y no transmiten a sus proveedores más que requisitos técnicos, en consecuencia no hay aprendizaje en torno a activos intangibles; por lo que sólo se podrá llegar a una jerarquización de procesos o producto. Sin embargo, cuando se forman redes de colaboración, la cooperación entre firmas es más factible y por lo tanto, es más probable llegar a una jerarquización funcional.

Los factores que suelen determinar las estructuras de gobierno de las cadenas son: las característica intrínsecas de los servicios; los costos y riesgos de realizar las actividades propias

¹⁷ Cafaggi, Fabrizio y Swensson, Luana. European University Institute (Florencia) y Facultad de Derecho de la Fundación *Getulio Vargas* (San Paulo). Presentación del caso de Brasil en la Conferencia "Fragmentación Internacional de la Producción e Inserción de América Latina y el Caribe en las Redes Globales de Producción" (BID), Buenos Aires, 7 de Junio de 2012.

¹⁸ López, Ramos y Torres (2009).

¹⁹ Fernández-Stark, Bamber y Gereffi (2011).

²⁰ Kosacoffi y López. (2008).

²¹ Humphrey y Schmitz (2000).

contra los que se ven involucrados al externalizar; el grado de seguridad legal, ambiente contractual y funcionamiento de los sistemas financieros y de innovación de los países.

B. Jerarquización (*upgrading*) en la CGV de Servicios

En general, las actividades que tienen mayor valor agregado son el desarrollo de software para I&D y la consultoría en TI dentro de la categoría Tercerización de Tecnología de la Información (ITO); así como todas las actividades vinculadas a la Tercerización de Procesos de Conocimiento - KPO - (consultoría y análisis de negocios, servicios legales); mientras que las actividades de BPO son consideradas en general de menor valor agregado.

La necesidad de identificar las actividades de servicios que involucran un mayor valor agregado es fundamental para analizar en qué segmento de la CGV la empresa puede insertarse; sin embargo surge un problema al momento de querer llevar a la práctica dicha identificación de servicios con mayor valor agregado. Como ya se mencionó, el actual problema estadístico dificulta el proceso de medir el valor en base al precio de los insumos ingresados y los productos obtenidos a lo largo del proceso de producción, como sí puede realizarse más fácilmente en la industria manufacturera. Los expertos de la Universidad de Duke propone como alternativa utilizar como variable de medición la calificación de los recursos humanos, es decir el nivel de capacidades y experiencia laboral. Los recursos humanos son un factor fundamental en la creación de valor y determinación de competitividad en el comercio de servicios. De cualquier manera, existe un nuevo problema al utilizar esta variable: cómo medirla. Se entiende que existe un correlato entre el nivel de educación y experiencia (calificación de los recursos humanos) y el nivel salarial. Por tanto el indicador a considerar para la identificación de los servicios que reportan mayor valor consistirá en el salario.²² (Ver tabla 12: Ingreso promedio y Salario promedio por empleado (USD) para un país de Ingresos medios, bajo el factor Nivel salarial).

C. Trayectorias dentro de las CGV: estrategias de jerarquización (*upgrading*)

Es posible que ocurra una jerarquización dentro de la CGV cuando las empresas mejoran sus procesos, cuando aumentan el valor agregado del servicio, cuando toman nuevas funciones o cuando logran una jerarquización multisectorial a partir del ingreso a otra cadena de valor. Se han identificado cinco trayectorias generales de inserción y jerarquización - presentadas a continuación - si bien el modo puntual de jerarquización depende de cada circunstancia específica.

1. Entrada a la CGV

La forma más común de ingresar en el proceso de deslocalización de servicios es mediante la instalación de *call-centers*. Pueden ser aprovechados los bajos costos laborales, y no se requiere demasiada calificación de los recursos humanos. En general,

²² Fernández-Stark, Bamber y Gereffi (2011).

las empresas contratan a personal joven con buenas habilidades comunicaciones y capacidad de resolución de problemas, y los entrenan de acuerdo a sus necesidades. El ingreso vía actividades del segmento BPO es habitual. Un marco regulatorio que contemple la protección de la información y de los derechos de propiedad intelectual (PI) es fundamental para lograr la entrada en CGV con este servicio.

2. Jerarquización dentro del segmento de tercerización de procesos de negocio (BPO)

Se pasa de las actividades más básicas como son los *call-centers* a operación de complejidad y valor como son los servicios de contaduría y finanzas, administración de la cadena de abastecimiento, gestión de pagos, entre otros.

Otra forma de lograr este tipo de jerarquización consiste en ampliar los servicios otorgados alrededor de los *call-centers* o enfocarlos a nichos específicos como pueden ser las finanzas. En este nivel, se requiere de mano de obra relativamente capacitada y experimentada.

3. Oferta de paquetes de servicios completos

Esta opción suele darse cuando las compañías que ya ofrecen servicios en las áreas de ITO (tercerización de tecnologías de la información) y KPO (tercerización de procesos del conocimiento) quieren ampliar su oferta incluyendo operaciones de la categoría BPO (tercerización de procesos de negocios). Por ello, suelen adquirir pequeñas empresas de BPO o bien crear unidades de negocio dedicadas a estas actividades. De esta manera, se ofrecen servicios de baja y alta sofisticación y valor.

4. Expansión de las empresas de TI hacia el sector de servicios de conocimiento

Las empresas que ya ofrecen servicios de tecnologías de información van más allá de la entrega de programas y comienzan a brindar servicios de consultoría de negocios buscando desarrollar programas que solucionen los problemas puntuales del cliente.

Se requiere de recursos humanos altamente calificados (generalmente nivel MBA) que posean habilidades analíticas y experiencia en negocios.

5. Especialización en industrias verticales

Esta especialización puede implicar moverse hacia la realización de actividades de menor o mayor valor a las actuales. Lo que se pretende es desarrollar un *expertise* de los servicios que ya se ofrecen en cualquiera de las tres categorías (BPO, ITO y KPO) para industrias específicas.²³

Como puede desprenderse de las trayectorias expuestas, las posibilidades de que exista jerarquización dentro de la CGV de servicios depende de la calificación de la fuerza laboral. Este

²³ Fernández-Stark, Bamber y Gereffi (2011). Pág. 13 y 14.

factor fundamental podrá ser desarrollado y motivado ya sea por iniciativas privadas como públicas.

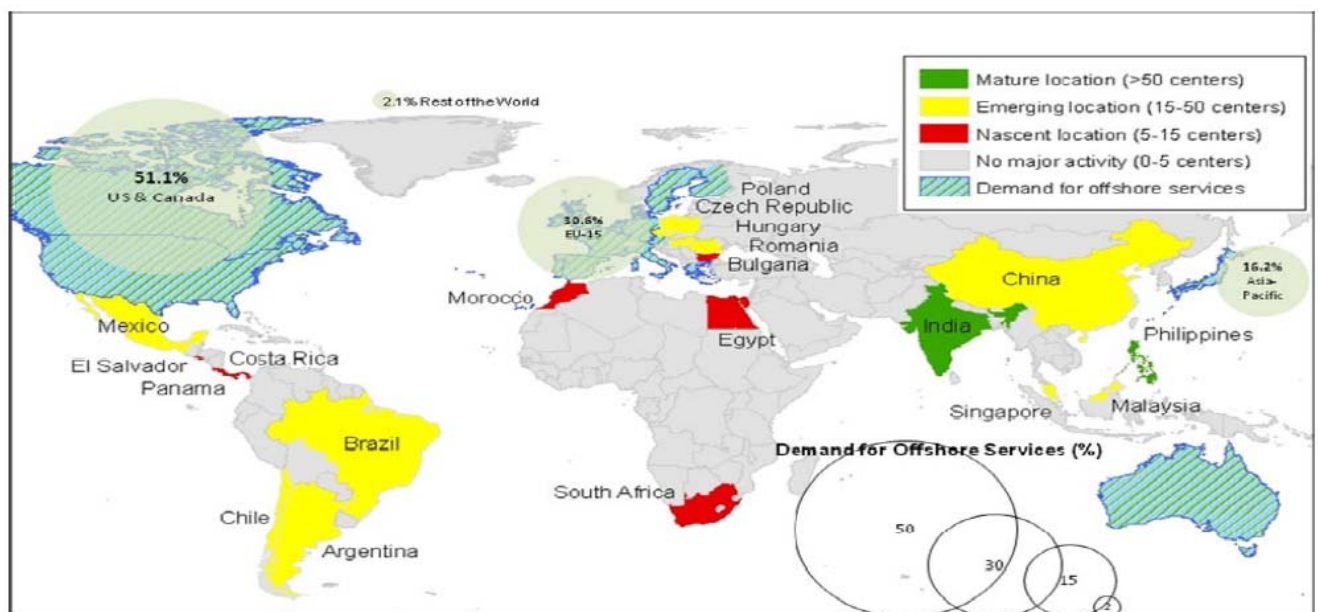
X. Inserción de América Latina en las CGV de servicios

La participación de América Latina en las cadenas globales de servicios es actualmente relativamente baja en comparación con otras regiones. En esta sección se analizará la participación regional y se comentará la situación particular de ciertos países, abordando también los factores determinantes de la inserción de las empresas en CGV de servicios.

A. Centros de oferta y demanda de servicios *offshore*

En el siguiente mapa se muestran los centros de oferta y demanda mundial de los servicios *offshore* en el año 2008, dándonos una perspectiva del potencial a ser explotado en la región.

Figura L: Centros de oferta y demanda globales de servicios *offshore* (2009)



Source: CGGC, Duke University based on data from Everest and Datamonitor.

Fuente: Extraído de Gereffi, G. y K. Fernández-Stark (2010). "The Offshore Services Value Chain: Developing Countries and the Crisis". Washington, DC: Banco Mundial. Pág. 8.

Los centros de demanda se encuentran rayados; mientras que los centros de oferta presentan colores plenos diferentes dependiendo del nivel de actividad de prestación de servicios *offshore*. Dicha actividad es determinada en función de la cantidad de centros de servicios que se encuentran instalados en los países. Los grandes **centros de demanda** son: EEUU y Canadá (51,1%), Europa (30,6%) y Asia-Pacífico (16,2%). El resto del mundo tiene una participación en la

demanda del 2,1%, que tiende a seguir la distribución geográfica de las multinacionales que instalan centros de operaciones regionales.²⁴

Con respecto a los **centros de oferta**, India y Filipinas son los países líderes (en verde) con más de 50 centros en cada país. Sin embargo, nuevas localizaciones comienzan a competir en la industria (en rojo), entre ellas: Marruecos, Egipto y Sudáfrica. En este grupo también se encuentran **Costa Rica y El Salvador**. En la categoría de los centros nacientes hay entre 5 y 15 centros de servicios instalados.

Los países emergentes como centros de oferta mundiales (en amarillo) cuentan con entre 15 y 50 centros de servicios. En esta categoría se encuentran: China, algunos países de Europa del Este, Singapur y Malasia, así como varios países latinoamericanos. Los países de la región que ya son centros de oferta emergentes son: México, Brasil, Argentina y Chile. La región tiene una cercanía geográfica y horaria con respecto a EEUU que favorece sus posibilidades de inserción en CGV. A ello, debe sumarse la proximidad cultural y la disponibilidad de recursos humanos calificados a costos relativamente bajos.

México y Brasil fueron los primeros países de la región en insertarse en CGV de servicios a finales de los años noventa, en el sector de TI. Entre 2003 y 2009, aproximadamente la mitad de los proyectos de BPO y KPO establecidos en América Latina, sentaron bases en estos dos países. Algunos de los factores que explican este fenómeno son: la experiencia previa de inserción en CGV a través de la producción de manufacturas y productos electrónicos; la gran escala de sus mercados domésticos; la proximidad geográfica con EEUU. Cuando a fines de la década de los noventa las plantas de producción comenzaron a relocizarse en China, estos países debieron transformar las plantas que ya poseían en centros de servicio. De esta manera, aprovecharon la infraestructura y los recursos humanos calificados con los que ya contaban, y lograron insertarse en CGV de servicios. Este fue el caso de IBM, HP y EDS. Así, Brasil y México comenzaron no sólo a estar presentes en la industria, sino a competir internacionalmente con compañías de origen nacional. Los cuatro principales proveedores de servicios *offshore* de la región son de origen mexicano o brasilero (CPM Braxis, Softek, Neoris y Politec)²⁵.

En cuanto al surgimiento de **Argentina** como centro de oferta de servicios *offshore*, un factor determinante fue ser el primer país de la región en recibir reconocimiento por una adecuada protección a la información personal por parte de la Comisión Europea. Dicho reconocimiento impulsó el establecimiento en el país de *call-centers* y *contact-centers*. En 2008, las exportaciones del país en TI fueron de aproximadamente 422 millones de dólares.

Con respecto a **Chile**, los factores determinantes y que le permitieron incluso alcanzar una jerarquización (*upgrading*) en su inserción fueron su estabilidad económica, la calificación de los recursos humanos y los costos relativamente bajos. En 2008, las exportaciones de servicios en

²⁴ Gereffi y Fernández-Stark (2010).

²⁵ Gereffi, Castillo y Fernández-Stark (2009), pág. 23-24.

ITO fueron de 200 millones de dólares, las de BPO ascendieron a 170 millones de dólares y las de KPO alcanzaron los 470 millones de dólares. Los servicios de ingeniería y financieros se destacan dentro de la categoría KPO²⁶.

El caso de Colombia y Perú es diferente, ya que si bien participan en la prestación de servicios *offshore*, su inserción a la industria es aún reciente y de baja escala. **Colombia** ha logrado insertarse a partir del cambio de percepción del país a nivel internacional, a causa de la estabilidad política y social que ha logrado alcanzar. La inserción en CGV de servicios ha tenido lugar en el sector de servicios de voz y datos, y es en este sector en el que trabajan la mayor parte de los 50.000 empleados ocupados en el sector de servicios *offshore*²⁷. En vistas de fomentar la capacitación de los recursos humanos y su inserción en este sector, se lanzó el programa “*Talk to the World*”, dirigido a estudiantes de los tres últimos años de secundaria de colegios públicos; estudiantes de educación superior de últimos semestres; empleados de los sectores prioritarios para la atracción de inversiones; y personas interesadas en vincularse laboralmente en sectores prioritarios para la inversión y exportación. Para los estudiantes de colegios secundarios y de educación superior el programa no tiene costo alguno²⁸. En cuanto a **Perú**, el país presenta un gran potencial para la localización de servicios *offshore* a raíz del crecimiento que ha experimentado, su apertura económica y la disponibilidad de recursos humanos calificados a bajos costos. Dadas estas condiciones, su potencial para la inserción en los segmentos ITO y BPO es importante²⁹.

Siguiendo con el análisis de los centros de oferta, un estudio realizado por A.T. Kearney³⁰ analizó tres grandes variables para determinar el ranking de los **50 países más atractivos a nivel global para la localización de servicios *offshore***. Las variables consideradas fueron:

- Atracción financiera: bajo esta variable se consideraron los costos laborales, costo de uso de infraestructura, e impuestos y costos regulatorios, entre otros. La escala de evaluación de esta variable es de 0 a 4 puntos.
- Disponibilidad y calificación de los recursos humanos: se evaluó la disponibilidad de fuerza laboral, calificaciones de pruebas educativas y de idiomas, experiencia y calidad de sectores de servicios remotos, entre otros indicadores. La escala de evaluación de esta variable es de 0 a 3 puntos.
- Ambiente de negocios: se incluyeron, entre otros factores, la estabilidad socio-política del país, la infraestructura, el aspecto cultural, el nivel de seguridad de los derechos de propiedad intelectual. La escala de evaluación de esta variable es de 0 a 3 puntos.

La ponderación de estas variables con el fin de obtener el grado de atracción global para cada país fue del 40% para el caso de la atracción financiera, y 30% para las otras dos. La escala de la atracción global de los países va de 0 a 10 puntos.

²⁶ Gereffi, Castillo y Fernández-Stark (2009). Pág 25-26.

²⁷ Gereffi, Castillo y Fernández-Stark (2009). Pág 26.

²⁸ Información disponible en <www.investinbogota.org/t2w>

²⁹ Gereffi, Castillo y Fernández-Stark (2009). Pág 27.

³⁰ The A.T. Kearney Global Services Location Index™, 2011.

Tabla 2: Ranking de países de acuerdo a su grado de atracción total como localización de actividades de servicios *offshore* (2011)

Rank	Country	Financial attractiveness	People skills and availability	Business environment	Total score
1	India	3.11	2.76	1.14	7.01
2	China	2.62	2.55	1.31	6.49
3	Malaysia	2.78	1.38	1.83	5.99
4	Egypt	3.10	1.36	1.35	5.81
5	Indonesia	3.24	1.53	1.01	5.78
6	Mexico	2.68	1.60	1.44	5.72
7	Thailand	3.05	1.38	1.29	5.72
8	Vietnam	3.27	1.19	1.24	5.69
9	Philippines	3.18	1.31	1.16	5.65
10	Chile	2.44	1.27	1.82	5.52
11	Estonia	2.31	0.95	2.24	5.51
12	Brazil	2.02	2.07	1.38	5.48
13	Latvia	2.56	0.93	1.96	5.46
14	Lithuania	2.48	0.93	2.02	5.43
15	United Arab Emirates	2.41	0.94	2.05	5.41
16	United Kingdom	0.91	2.26	2.23	5.41
17	Bulgaria	2.82	0.88	1.67	5.37
18	United States	0.45	2.88	2.01	5.35
19	Costa Rica	2.84	0.94	1.56	5.34
20	Russia	2.48	1.79	1.07	5.34
21	Sri Lanka	3.20	0.95	1.11	5.26
22	Jordan	2.97	0.77	1.49	5.23
23	Tunisia	3.05	0.81	1.37	5.23
24	Poland	2.14	1.27	1.81	5.23
25	Romania	2.54	1.03	1.65	5.21
26	Germany	0.76	2.17	2.27	5.20
27	Ghana	3.21	0.69	1.28	5.18
28	Pakistan	3.23	1.16	0.76	5.15
29	Senegal	3.23	0.78	1.11	5.12
30	Argentina	2.45	1.58	1.09	5.12
31	Hungary	2.05	1.24	1.82	5.11
32	Singapore	1.00	1.66	2.40	5.06
33	Jamaica	2.81	0.86	1.34	5.01
34	Panama	2.77	0.72	1.49	4.98
35	Czech Republic	1.81	1.14	2.03	4.98
36	Mauritius	2.41	0.87	1.70	4.98
37	Morocco	2.83	0.87	1.26	4.96
38	Ukraine	2.86	1.07	1.02	4.95
39	Canada	0.56	2.14	2.25	4.95
40	Slovakia	2.33	0.93	1.65	4.91
41	Uruguay	2.42	0.91	1.42	4.75
42	Spain	0.81	2.06	1.88	4.75
43	Colombia	2.34	1.20	1.18	4.72
44	France	0.38	2.12	2.11	4.61
45	South Africa	2.27	0.93	1.37	4.57
46	Australia	0.51	1.80	2.13	4.44
47	Israel	1.45	1.35	1.64	4.44
48	Turkey	1.87	1.29	1.17	4.33
49	Ireland	0.42	1.74	2.08	4.24
50	Portugal	1.21	1.09	1.85	4.15

Note: The weight distribution for the three categories is 40:30:30. Financial attractiveness is rated on a scale of 0 to 4, and the categories for people skills and availability, and business environment are on a scale of 0 to 3.

Source: A.T. Kearney Global Services Location Index™, 2011

Fuente: Tabla extraída de “Offshoring Opportunities Amid Economic Turbulence”, The A.T. Kearney Global Services Location Index™, 2011. Pág. 2. Disponible en

<http://www.atkearney.com/images/global/pdf/Offshoring_Opportunities_Amid_Economic_Turbulence-GSLI_2011.pdf>

Como puede observarse a groso modo, todos los países de la Alianza del Pacífico (incluso los observadores) se encuentran dentro de los 50 países más competitivos para ofrecer servicios *offshore*, a excepción de Perú.

India, China y Malasia se encuentran en las tres posiciones más altas, seguidas por Egipto e Indonesia. Cabe mencionar que Egipto se ha incorporado hace relativamente poco a la industria, habiendo logrado un puesto en el ranking considerablemente alto. En el sexto lugar (6º) ya aparece el primer país latinoamericano: México. Según el estudio antes mencionado, los salarios bajaron un 18% en 2010 como resultado de la crisis internacional, lo que lo volvió más competitivo. Adicionalmente, cuenta con sus centros de servicios certificados, lo que aumenta la calidad de las prestaciones que ofrecen las empresas del país. Finalmente, la mejora experimentada por las escuelas de administración también brinda un espacio de oportunidad cada vez mayor para participar en esta industria en la que la calificación de los recursos humanos resulta fundamental y el factor diferencial.

El próximo país latinoamericano en figurar en el ranking también pertenece a la Alianza del Pacífico. Chile se encuentra en el décimo lugar (10º), habiendo llegado a estar en el octavo puesto. Este retroceso en su posición se debe a que la contracción económica postcrisis no fue tan severa como en otras partes del mundo, por lo que los salarios se mantuvieron relativamente estables, pasando a ser menos competitivo en término de costos que otras localizaciones. Por otra parte, el terremoto de Febrero de 2010 generó algunas complicaciones en términos de infraestructura, a pesar del buen manejo por parte de las autoridades, factor que también fue considerado en esta calificación.

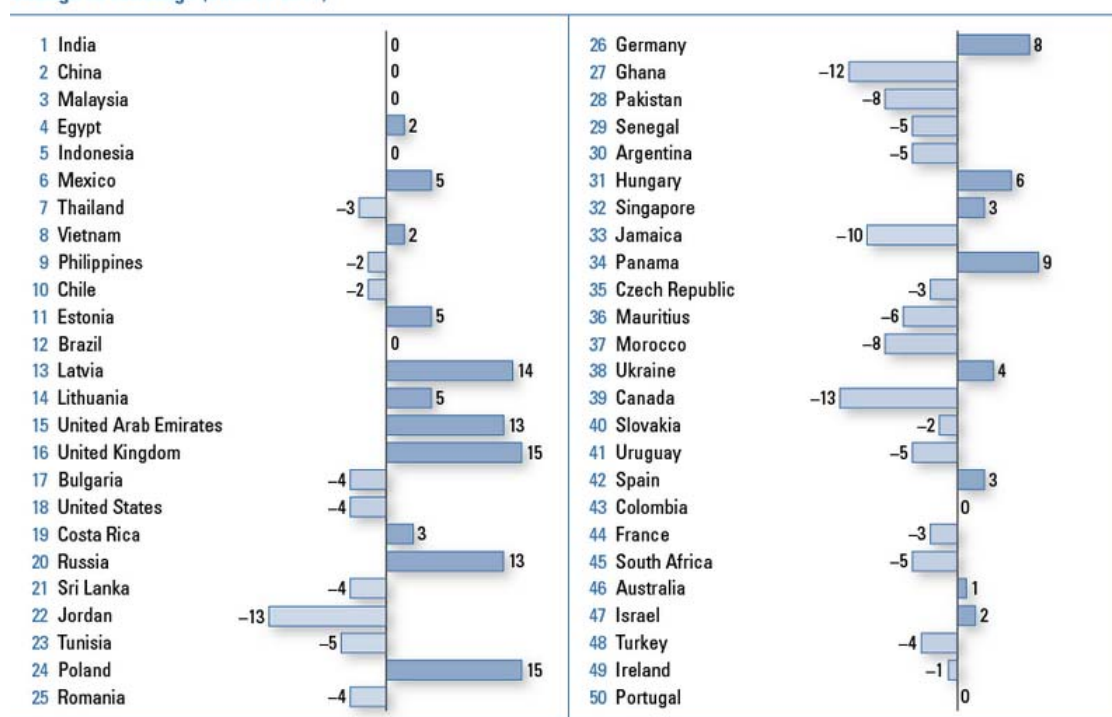
Cabe mencionar que Costa Rica se encuentra en la posición decimonovena (19º), habiendo subido tres lugares debido a la modernización que ha experimentado en infraestructura, especialmente en lo referente a telecomunicaciones (banda ancha) e infraestructura eléctrica. Panamá se encuentra en la posición trigésimo cuarta (34º), muy cerca de Argentina que se posiciona en trigésimo lugar (30ª), habiendo este último país retrocedido cinco lugares debido a la inflación y a los aumentos salariales que se concedieron como respuesta a las demandas de líderes laborales.

Colombia se encuentra en el puesto cuadragésimo tercero (43º), sobre todo por la buena calificación que posee en relación a la disponibilidad de recursos humanos (RRHH) bien calificados. El acento colombiano es bastante neutral, por lo que muchas actividades de *call-centers* en español son llevadas a cabo allí. Sin embargo, en general hay una baja disponibilidad de profesionales que hablen inglés fluidamente. Este contratiempo está siendo abordado a través de programas específicos como ya se mencionó en esta sección. Por otra parte, la presión de ofrecer un mejor nivel de servicios para seguir siendo un centro de oferta atractivo viene dada por la apreciación de la moneda local.

En la siguiente figura se muestra la variación entre el 2009 y el 2011 de las posiciones de los países considerando el grado de atracción global como localización de actividades propias de los servicios *offshore*.

Figura M: Variación en el ranking de países de acuerdo a su grado de atracción total como localización de actividades de servicios *offshore* entre el 2009 y 2011.

Change in rankings (2009 to 2011)



Source: A.T. Kearney Global Services Location Index™, 2011

Fuente: Figura extraída de “Offshoring Opportunities Amid Economic Turbulence”, The A.T. Kearney Global Services Location Index™, 2011. Pág. 6. Disponible en










<http://www.atkearney.com/images/global/pdf/Offshoring_Opportunities_Amid_Economic_Turbulence-GSLI_2011.pdf>

La primera conclusión que puede obtenerse de la figura anterior tiene que ver con el análisis de la variación del atractivo como localización de servicios *offshore* por región. En este sentido, hay un importante crecimiento del grado de atracción para Inglaterra, Rusia, Emiratos Árabes Unidos, y los países de Europa del Este.

Por otra parte, la figura anterior permite entender cuál es la tendencia de los países con respecto a generar un ambiente propicio para que las empresas se inserten en CGV de servicios. En este contexto, vale la pena destacar que México ha subido cinco posiciones, Costa Rica ha subido tres posiciones, y Panamá ha escalado 9 posiciones, siendo ésta la máxima variación de los países latinoamericanos. Colombia ha permanecido en igual posición, mientras que Chile ha descendido dos lugares por los motivos antes comentados.


Finalmente, el estudio de A.T. Kearney antes citado, muestra la actividad de la industria para los diez países mejor posicionados en el ranking, considerando como categorías: BPO, ITO y servicios de voz.

Tabla 3: Actividad por sector de servicios en los 10 países mejor posicionados en el ranking de atracción de servicios *offshore* (2011)

Country	BPO	Voice	ITO
India			
China			
Malaysia			
Egypt			
Indonesia			
Mexico			
Thailand			
Vietnam			
Philippines			
Chile			

Note: BPO is business process outsourcing;
ITO is information technology outsourcing

 High industry activity

 Limited industry activity

Source: A.T. Kearney Global Services Location Index™, 2011

Fuente: Tabla extraída de “Offshoring Opportunities Amid Economic Turbulence”, The A.T. Kearney Global Services Location Index™, 2011. Pág. 13. Disponible en

<http://www.atkearney.com/images/global/pdf/Offshoring_Opportunities_Amid_Economic_Turbulence-GSLI_2011.pdf>

India es el único país que cuenta con una alta actividad industrial en los tres segmentos. Los otros dos países que también cuentan con una participación considerable en los tres segmentos son México (mejor posicionado para el segmento BPO y servicios de voz, que para los servicios ITO) y Filipinas (con una posición óptima en servicios de voz, muy buena para el segmento BPO, y buena para la categoría ITO). Chile cuenta con una incipiente actividad en relación a los otros países de la tabla, pero con participación en las tres categorías.

B. Factores de Atracción para los Servicios *Offshore* en América Latina

Varios países de América Latina y el Caribe han sido identificados con una alto potencial para capturar actividades de servicios *offshore*. Según el estudio de A.T. Kearney (2011) citado en la sección anterior, nueve países latinoamericanos se encuentran dentro de los más competitivos a

nivel internacional para la deslocalización de servicios; estos son: México, Chile, Brasil, Costa Rica, Argentina, Jamaica, Panamá, Uruguay y Colombia. Otros países como Guatemala y Perú son referenciados para ser monitoreados como potenciales localizaciones para atraer servicios *offshore*.³¹











































En la siguiente tabla se evalúan seis países latino-americanos en términos de diversos factores que motivan la localización de servicios *offshore* en sus territorios. Como puede observarse, dentro de la tabla se encuentran tres de los miembros de la Alianza del Pacífico, faltando únicamente Perú.

Los factores que se analizan para los seis países latinoamericanos son: costo, situación económica y política, las iniciativas del gobierno para apoyar actividades relacionadas al sector de TI, compatibilidad cultural e idioma. Y finalmente se hace un balance de estos factores y se obtiene el grado de atracción total que es muy positivo para la mayoría de los países en consideración. Cabe mencionar que la fuente de información de la tabla corresponde al año 2007, por lo que la calificación de estos factores pudo haber cambiado en estos años; de cualquier manera, la tabla es una buena representación inicial para este tipo de evaluación y contiene factores determinantes para el análisis.

Con respecto al factor costo, Argentina y Colombia serían los más eficientes, seguidos por Brasil en segundo lugar. Pero si consideramos el escenario político-económico, los países que se encuentran en mejor posición son Chile y Costa Rica, seguidos por México y Brasil, y luego por Argentina. En este factor, Colombia tendría la última posición. Con respecto a las iniciativas del gobierno para apoyar actividades de TI, Chile y Costa Rica se encontrarían en la posición más privilegiada, seguidos por Argentina con el segundo lugar. En cuanto a la compatibilidad cultural, varios países se encuentran en la misma posición, contando Argentina, Chile, México y Costa Rica con la calificación “muy bueno”, estando Brasil en segundo lugar, y finalmente Colombia. Cuando se analiza el factor idioma, Argentina, México y Costa Rica cuentan con la mejor calificación; seguidos de Brasil, que cuenta con un número limitado de personas con manejo de inglés y español; encontrándose Chile en la última posición ya que tiene una baja disponibilidad de profesionales que hablen inglés fluido. Con respecto a los sistemas educativos y su vinculación con la disponibilidad de recursos humanos calificados, Argentina, Brasil y México se encontrarían en una mejor posición, seguidos por Chile y Costa Rica con la misma calificación, y finalmente por Colombia.

³¹ Gartner (2009).

Tabla 4: Factores de atracción de seis países de América Latina para la localización de servicios offshore (2007)

Factors/ Countries	Argentina	Brazil	Chile	Mexico	Colombia	Costa Rica
Cost						
Political and economic scenario						
Government incentives to support IT-related activities						
Cultural Compatibility						
Language						
Education system (availability of skilled labor force)						
Total attractiveness						
Key highlights	Lowest wages for skilled in the region. Political and economic stability for a relatively short time compared to neighboring countries.	Significantly outnumbers country peers in call center and ITO industries, though it has a strong domestic focus. Limited number of English and Spanish speakers.	Remarkable stability of political and business environment Limited availability of professionals fluent in English.	Closest to the United States. Most developed market for BPO in the region, especially in finance and accounting. Key costs (salary, real estate) are higher than most peers.	Stable economy with available labor. Reputation impact: although crime rates in Bogota are lower than in Sao Paulo, the country's reputation reduces the inflow of investment.	Very good bilingual skills. Strong presence of large international (captive) service centers and vendors. Limited workforce availability given population size and potential saturation.

Source: CGGC based on (AT Kearney, 2007a).

Notes:



Fuente: Gereffi, G; M. Castillo, y K. Fernández-Stark (2009). "The Offshore Services Industry: A New Opportunity for Latin America". Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Pág 22.

Como resultado de los factores antes comentados, el grado general de atracción de los países mencionados los posicionaría de más a menos atractivo de la siguiente manera: Argentina y Brasil en primer lugar con la calificación de "muy bueno"; Chile, México y Costa Rica en segundo lugar con la calificación "bueno"; seguidos por Colombia.

Más allá de la evaluación general de estos factores en los diferentes países, resulta interesante considerar las especificaciones de cada caso, ya que éstas determinarán en qué segmento (ITO, BPO o KPO) y en qué actividades específicas podrán insertarse las empresas de cada país. Por ejemplo, para ciertas actividades de BPO suele necesitarse un volumen de empleados importante y, en muchos casos, deben ser bilingües. Si consideramos estos requerimientos, algunos países que han sido calificados con un grado de atracción global bueno o muy bueno quedarían fuera de discusión.

Si por ejemplo, se evalúa la inserción en el segmento BPO en el área de servicios financieros y contables para una firma de EEUU, según el cuadro expuesto México no sería el país con mayor grado de atracción global, pero sin embargo es uno de los países con mayor experiencia en este tipo de servicios y cuenta con un mercado desarrollado para el segmento BPO. A esto debe sumarse su cercanía con EEUU en cuanto a geografía, zona horaria, proximidad cultural y habilidades idiomáticas.

Es decir que más allá de los factores que se evalúan a nivel objetivo y que son válidos para decidir los centros en los que se llevarán a cabo los servicios *offshore*, también hay otros factores propios de cada caso a tener en cuenta. La búsqueda de nichos específicos puede ser una posibilidad muy buena para las empresas ubicadas en aquellos países que no tienen la mejor calificación en cuanto al grado de atracción global.

XI. Participación y posición de América Latina en las CGV³²

Un estudio preliminar del BID abordó la fragmentación internacional de la producción e inserción de América Latina en las redes globales de producción. Los resultados preliminares se presentan en esta sección después de una descripción del método utilizado para esta determinación.

Para entender la posición que un país o una región ocupa en las CGV, es necesario introducir dos conceptos claves que deben relacionarse. Éstos son:

- **El valor agregado extranjero de un país “x” (VE):** el valor agregado que tienen las exportaciones del país “x” proveniente de los insumos importados de otros países. Este valor agregado nos permite medir cuál es la participación de insumos extranjeros en las exportaciones.
- **El valor agregado indirecto de un país “x” (VI):** el valor agregado proveniente del país “x” que se encuentra en forma de insumos incorporados en las exportaciones de otros

³² La sección “Participación y posición de América Latina en las CGV” se basa en la presentación realizada por Juan Blyde y Kun Li (BID), en la Conferencia “Fragmentación Internacional de la Producción e Inserción de América Latina y el Caribe en las Redes Globales de Producción”, Buenos Aires, 7 de Junio de 2012.

países. Este valor expresa en qué medida las exportaciones del país “x” son utilizadas como insumos en otros países.

Para determinar la **posición de un país o región en una CGV**, relacionamos estos mismos conceptos de la siguiente manera: fórmula = VI / VE

Si el ratio que se obtiene es alto, el país en cuestión tiende a participar como un proveedor de valor agregado implícito para otros países más que como un receptor, por lo tanto estará ubicado en las primeras fases de la CGV. Mientras que si el ratio es bajo, el país tiende a participar como un receptor de valor indirecto, por lo tanto estará ubicado en fases posteriores de la CGV.

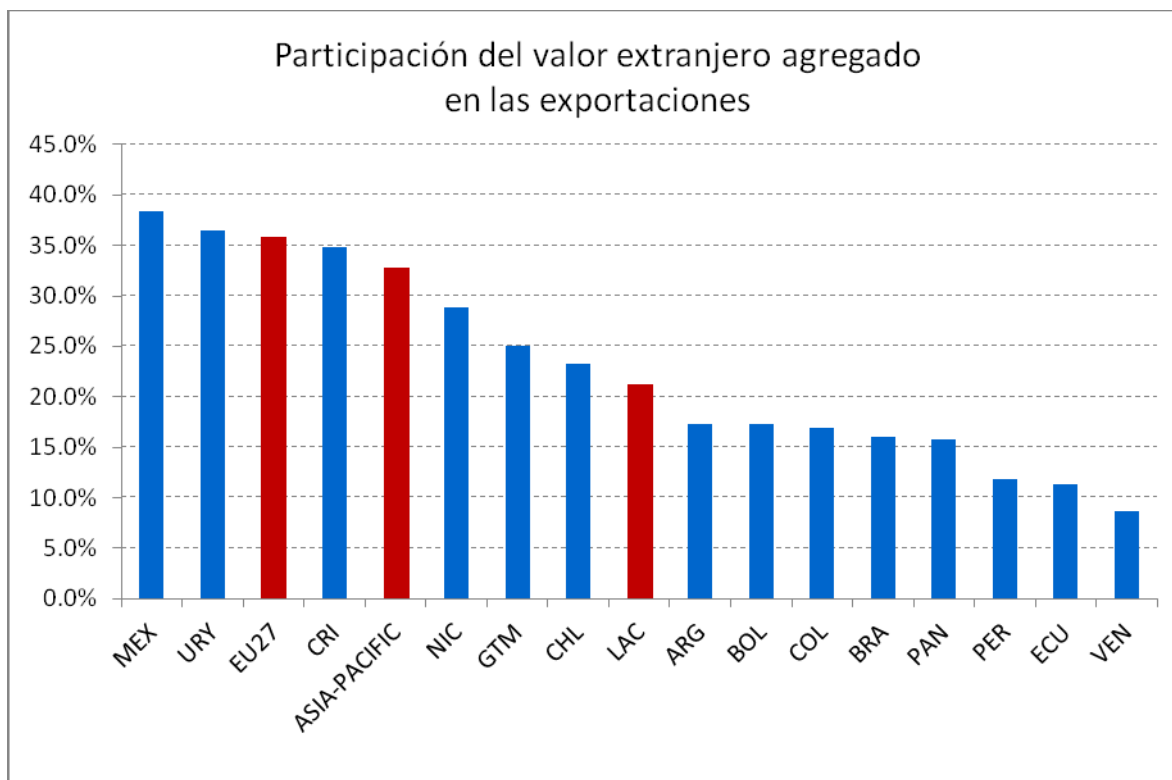
Estas dos dimensiones deben analizarse conjuntamente al evaluar cualquier inserción en CGV. El reto de esta metodología de análisis radica en la medición del valor de los bienes y servicios intermedios por sector, así como en determinar su procedencia (como ya se mencionó en la sección “Deficiencias estadísticas en la medición del comercio en servicios”). Para realizar los cálculos deben utilizarse estadísticas de comercio bilaterales, y matrices de insumo-producto a nivel doméstico y de lo importado, con sus respectivos valores en unidades de medida comparables.

La base de datos GTAP (*Global Trade Analysis Project*) es una alternativa a utilizar para realizar dichos cálculos ya que posee estadísticas bilaterales de comercio y matrices insumo-producto.³³ La última versión, GTAP 8, incluye información de 129 países y regiones, abarcando 57 sectores (11 de ellos corresponden a servicios), presentando dos años de referencia (2004 y 2007).

A continuación se expondrán algunos gráficos que permiten ver la participación y posición actual de América Latina en las CGV. Como puede observarse en el gráfico 4, la participación del valor agregado de los insumos importados en las exportaciones de Latinoamérica como región no es demasiado alta en términos generales. Sin embargo, México, Uruguay y Costa Rica sí cuentan con un alto valor agregado de los insumos importados en sus exportaciones. Los tres países presentan un valor más alto que el de los países de Asia Pacífico como región, y México y Uruguay incluso se encuentran por delante del promedio de la Unión Europea (UE).

³³ Sitio Web de GTAP <www.gtap.agecon.purdue.edu>

Gráfico 4: Participación del valor extranjero agregado en las exportaciones



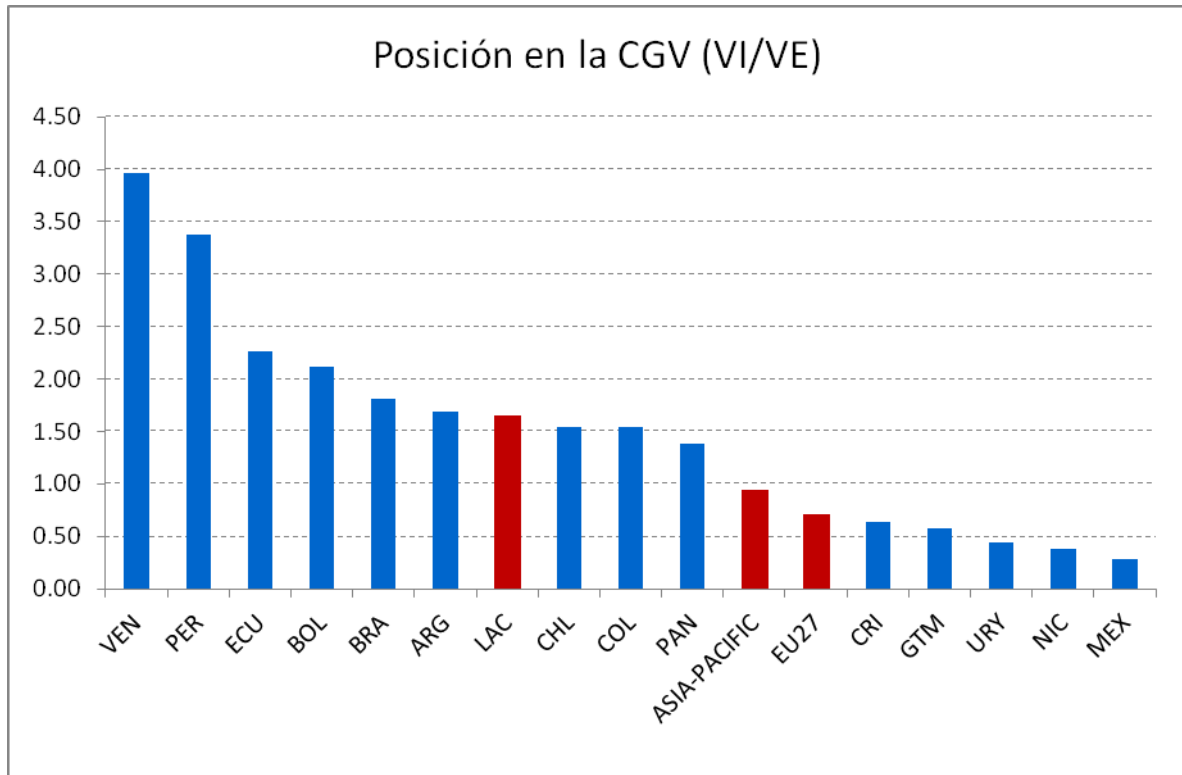
Fuente: El gráfico fue extraído de la presentación de Juan Blyde y Kun Li (BID), en la Conferencia “Fragmentación Internacional de la Producción e Inserción de América Latina y el Caribe en las Redes Globales de Producción”, organizada por el BID, Buenos Aires, 7 de Junio de 2012.

En el siguiente gráfico (gráfico 5) se muestra la posición de América Latina en las CGV, basada en la aplicación de la fórmula VI / VE , es decir la relación entre el valor de los insumos latinoamericanos que forman parte de las exportaciones de otros países o regiones con el valor de los insumos importados que forman parte de las exportaciones de Latinoamérica. Como se puede observar, la posición de la región está asociada a las primeras etapas de la CGV. Esta situación se explica para la mayoría de los países por contar con una ventaja comparativa histórica basada en recursos naturales, productos agropecuarios y manufacturas simples.

Los países más involucrados en CGV y que se encuentran por encima del promedio de las regiones de Asia Pacífico y de la UE son México, Nicaragua, Uruguay, Guatemala y Costa Rica. Si bien esta situación puede explicarse por el hecho de que, en general, estos países no se basan en la disponibilidad de recursos naturales para determinar su ventaja competitiva, también puede explicarse por la participación en acuerdos de integración regional, tales como el NAFTA y el CAFTA-DR, que facilitan la inserción de sus empresas en CGV. Chile, Colombia y Panamá se encuentran en medio del promedio determinado por la posición de Asia Pacífico y de Latinoamérica y el Caribe. Mientras que Argentina, Brasil, Bolivia, Ecuador, Perú y Venezuela

presentan coeficientes más altos, implicando que son más proveedores de valor agregado a otros países que receptores. Por tanto se encuentran en las primeras fases de las CGV.

Gráfico 5: Posición en la CGV (VI/VE)

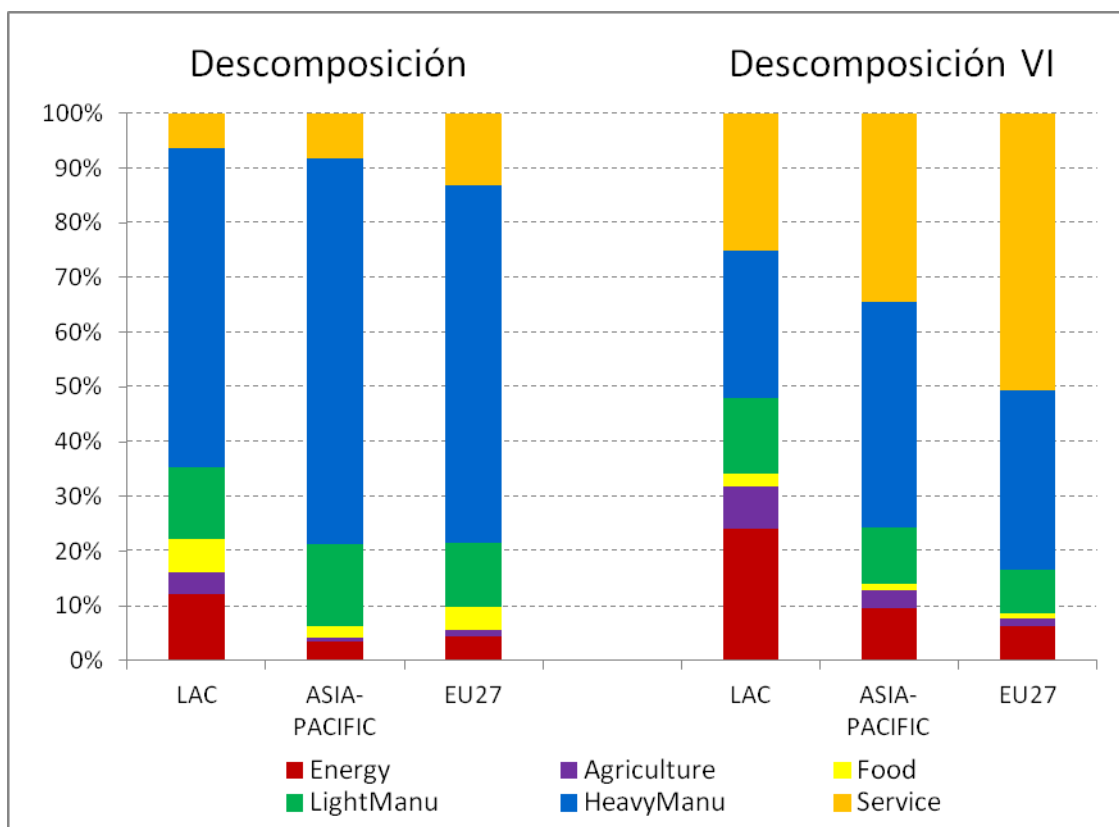


Fuente: El gráfico fue extraído de la presentación de Juan Blyde y Kun Li (BID), en la Conferencia “Fragmentación Internacional de la Producción e Inserción de América Latina y el Caribe en las Redes Globales de Producción”, organizada por el BID, Buenos Aires, 7 de Junio de 2012.

En el gráfico 6 se realiza un análisis detallado del valor agregado extranjero en las exportaciones (VE) y del valor de los insumos propios que se reflejan en las exportaciones de otros países (VI) por sector. Puede observarse que Latinoamérica y el Caribe tiene un alto VE y VI en los sectores de energía, alimentos y agricultura en comparación con las otras regiones (gráfico 6). Por otro lado, todas las regiones aportan más insumos a las exportaciones de otras regiones en el área de servicios, mientras que importan relativamente pocos insumos que conformen parte de sus propias exportaciones de servicios. Asimismo, puede observarse en el gráfico que la Unión Europea (UE) lidera en la participación tanto del VI como en el del VE de servicios, seguida por Asia Pacífico y luego por Latinoamérica. El hecho de que la UE tenga una mayor participación en relación a Asia-Pacífico y a Latinoamérica tanto en el aporte de insumos para exportaciones de otras regiones y países como en la recepción de insumos extranjeros que forman parte de sus exportaciones propias, implica que esta región está más involucrada en CGV de servicios que las otras dos.

La región de América Latina aporta valor agregado en los insumos que conforman parte de las exportaciones de servicios de las otras regiones casi en la misma proporción que lo hace para el caso de las manufacturas pesadas (gráfico 6, “Descomposición VI”). Si bien su participación es menor que la de las otras dos regiones, cabe destacar que su aporte de valor agregado indirecto en las exportaciones de otras regiones en el área de servicios (gráfico 6, “Descomposición VI”) es mayor que el valor agregado extranjero en sus propias exportaciones de servicios (gráfico 6, “Descomposición VE”). La mayor parte de los insumos importados por Latinoamérica que se reflejan en sus exportaciones corresponden al sector de manufacturas, especialmente las pesadas.

Gráfico 6: Descomposición del valor extranjero (VE) y del valor indirecto (VI) por región



Fuente: El gráfico fue extraído de la presentación de Juan Blyde y Kun Li (BID), en la Conferencia “Fragmentación Internacional de la Producción e Inserción de América Latina y el Caribe en las Redes Globales de Producción”, organizada por el BID, Buenos Aires, 7 de Junio de 2012.

XII. Presencia de proveedores internacionales de servicios *offshore* en América Latina

En la siguiente tabla se encuentran los 20 proveedores de servicios *offshore* más destacados a nivel mundial³⁴. Como puede observarse, hay una alta concentración de los principales proveedores globales de servicios *offshore* en unas pocas regiones. De estas 20 principales empresas multinacionales, el 65%, es decir dos tercios, tiene sede en América del Norte, el 20% en India y el 15% en Europa.

Tabla 5: Los proveedores principales de servicios *offshore*

#	Company	Total Sales, 2008 (US\$ Mil)	Total Employees	Total Services Sales, 2008 (US\$ Mil)	Main Services Activities
1	IBM – US	103,630	398,455	58,892	Consulting, IT services, application and outsourcing services
2	Accenture – US	23,171	177,000	23,171	Consulting, IT and outsourcing services
3	Electronic Data Systems Corporation (EDS, now HP Enterprise Services) - US	22,100	139,500	22,100	IT, applications and BPO services
4	Computer Sciences Corporation (CSC) - US	16,740	92,000	16,740	ITO (software management) BPO in CRM, supply chain management and KPO in legal matters
5	Capgemini- France	12,740	89,453	12,740	Consulting, IT and outsourcing services
6	Automatic Data Processing (ADP) - US	8,867	45,000	8,867	BPO (human resource, payroll, tax and benefits outsourcing)
7	Affiliated Computer Services – US	6,523	76,000	6,523	ITO and BPO in CRM and HRM. Also e-Government
8	Logica (Formerly LogicaCMG) – UK	6,577	39,525	6,320	Business consulting, IT and BPO services
9	Tata Consultancy Services – India	6,048	111,407	5,824	Consulting, IT, engineering and BPO (includes KPO) services
10	Infosys Technologies - India	4,717	105,453	4,533	IT, engineering, consulting and BPO services (knowledge and legal services)
11	Wipro Technologies - India	5,645	98,521	4,234	Consulting, IT and BPO services
12	CGI Group - Canada	3,673	25,500	3,673	Consulting, IT, BPO and systems integration services
13	Hewitt Associates - US	3,228	23,000	3,228	Human resource consulting and outsourcing
14	Cognizant Technology Solutions - US	2,816	68,000	2,816	Consulting, IT and BPO services
15	Convergys Corporation – US	2,786	75,000	2,786	BPO (Customer Care - Call Centers)
16	Perot Systems –US	2,779	23,100	2,779	Consulting, IT and BPO services
17	Teleperformance Group – France	2,605	102,186	2,605	BPO (Customer Care - Call Centers)
18	SITEL – US	1,700	66,000	1,700	BPO (Customer Care - Call Centers)
19	Ceridian Corporation - US	1,695	8,776	1,695	Payroll services & Human Resources management solutions
20	Genpact Ltd. - India	1,041	36,200	1,041	IT and BPO services
TOTAL		240,210	1,815,519	192,267	--

Source: CGGC, Duke University based on OneSource, companies' websites and companies' annual reports.

Fuente: Gereffi, Gary y Karina Fernández-Stark (2010). "The Offshore Services Value Chain. Developing Countries and the Crisis". Banco Mundial, abril. Pág. 9.

³⁴ Gereffi y Fernández-Stark (2010).

Prácticamente todos estos proveedores se encuentran insertos en los segmentos de BPO y ITO, donde muchas actividades no requieren personal altamente calificado y se compite fuertemente por costos, siendo estos factores impulsores de la relocalización de actividades de estas categorías.

A continuación se analizará la presencia de los principales proveedores internacionales de servicios *offshore* en los distintos países de América Latina. Se presentan diversas tablas configuradas de acuerdo al origen de las compañías. En la tabla 6 se muestran ocho de los principales proveedores de servicios *offshore* provenientes de países desarrollados, con presencia en la región. Se detalla en qué países tienen presencia, el año de establecimiento de centros de operaciones, las actividades que realizan y en qué segmentos han incursionado, el número de empleados en la región y el total, así como las ganancias obtenidas. (Cabe mencionar que la mayor parte de la información fue recabada en 2008).³⁵

Tal como se muestra en la tabla, mientras varias empresas operan en las tres categorías de servicios (ITO, BPO y KPO³⁶), otras sólo se dedican al segmento BPO. Las compañías que ofrecen las tres categorías de servicios así como las que sólo trabajan en el segmento BPO tienen una amplia cobertura geográfica en América Latina y el Caribe, abarcando 20 países y empleando a nivel regional a alrededor de 78.800 personas. Si observamos puntualmente la situación de la Alianza del Pacífico, la única compañía que tiene presencia en los cuatro miembros es IBM, participando de las tres categorías propias de servicios. En el caso de Accenture, EDS y Sitel, tienen presencia en México, Colombia y Chile pero no en Perú. En el caso de las dos primeras compañías, el área de acción está constituida por los tres segmentos de servicios, mientras que en el caso de Sitel, el campo de trabajo es el segmento BPO. Los proveedores CapGemini y ACS tienen presencia únicamente en México dentro de la Alianza del Pacífico, desenvolviéndose la primera en los tres segmentos y la segunda sólo en el segmento BPO. Teleperformance, dedicada a actividades de BPO, sólo cuenta con centros instalados en Chile y México dentro de la Alianza del Pacífico. Finalmente Convergys, dedicada al segmento BPO, es la única compañía que no tiene centros instalados en México, contando únicamente con presencia en Colombia dentro de la Alianza del Pacífico.

Al realizar este análisis, puede observarse que no habría una correlación directa entre un país y un segmento en particular. Sin embargo, las empresas proveedoras de los tres segmentos de servicios (ITO, BPO y KPO) no suelen tener presencia en Perú, a excepción únicamente de IBM. Otro dato singular podría obtenerse al observar que la presencia de Convergys se da únicamente en Colombia dentro de la Alianza del Pacífico, estando esta decisión posiblemente

³⁵ Gereffi, Castillo y Fernández-Stark (2009).

³⁶ Las categorías de servicios son referidas por su acrónimo en inglés: **ITO** (information technology outsourcing) hace referencia a la subcontratación, tercerización o externalización de tecnologías de la información; **BPO** (business process outsourcing) implica la subcontratación de procesos de negocios; **KPO** (knowledge process outsourcing) consiste en la subcontratación de procesos de conocimiento, abarcando esta categoría la concepción inicial de proyectos y actividades de I&D.

motivada por los bajos costos relativos y la preparación de los recursos humanos en el segmento BPO.

Tabla 6: Compañías de países desarrollados con centros de servicios *offshore* en Latinoamérica

Company	Countries	Year	Activities	Segment	Number of employees Region	Number of employees Total	Revenues Total (USD Million)
IBM (United States)	Argentina	1923	In ITO the company provides from application support services to data center outsourcing. In BPO the company provide an ample variety of services such as human resources outsourcing, customer relation management outsourcing and supply chain management outsourcing.	ITO-BPO-KPO	2,600	398,455	\$103,630
	Bolivia						
	Brazil	1924			9,000		
	Chile	1924			900		
	Colombia				418		
	Ecuador				150		
	Mexico				2,000		
	Paraguay						
	Peru	1932			230		
	Uruguay	1929			250		
Venezuela	1938	400					
Accenture (United States)	Argentina	1968	Infrastructure and applications outsourcing, applications testing, finance and management, human resources, training, supply chain, contact customer, insurance industry, information management.	ITO-BPO-KPO	4500	186,000	\$25,313
	Bermuda						
	Brazil	1983			6000		
	Chile	1998			500		
	Colombia	1989			300		
	Mexico	1990					
	Venezuela						
EDS (United States)	Argentina	1994	Shared services, call centers, contact centers, KPO, software/IT services.	ITO-BPO-KPO	2300	210,000	\$22,134
	Brazil	1985			10000		
	Chile	2000			350		
	Colombia				190		
	Mexico	1985			3000		
	Puerto Rico						
	Venezuela						
CapGemini (France)	Argentina	2000	Consulting and application management.	ITO-BPO-KPO	90	83,508	\$12,276
	Brazil	2000					
	Mexico						
	Guatemala						
ACS (Affiliated Computer Services) (United States)	Brazil	2004	Human resources and finance & accounting services.	BPO	300	74,000	\$6,161
	Guatemala	1998			650		
	Jamaica	2001			1500		
	Mexico	1995			5000		
	Dominican Republic	1987			480		
Teleperformance (France)	Argentina	1998	Call centers.	BPO	3500	100,000	\$2,654
	Brazil	1998			6800		
	Chile	2006			500		
	Dominican Republic	2002			200		
	El Salvador	2004			1000		
	Jamaica	1998			1000		
	Mexico	1996			10000		
Convergys (United States)	Argentina		Contact center, human resources management.	BPO		75,000	\$2,786
	Brazil						
	Colombia						
	Costa Rica						
Site1 (Canada)	Brazil	1999	Customer care, technical support, back office support, and e-mail handling	BPO	2500	66,000	\$1,700
	Chile						
	Colombia	1998	Front and back office, along with developing programs for database updating, marketing campaigns, and reference validation.				
	Mexico	1998			1500		
	Nicaragua	2008			700		
	Panama						

Source: CGGC, based on information from diverse sources: online databases such as OneSource, Hoovers and DataMonitor; company annual reports; telephone interviews; media information; newspapers; and press releases.

Note: Revenues Total includes turnover coming from all company activities, not only for outsourcing services.

Fuente: Gereffi, G; M. Castillo y K. Fernández-Stark (2009), "The Offshore Services Industry: A New Opportunity for Latin America". Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Diciembre. Pág. 30.

En la siguiente tabla se muestran las compañías originarias de India que tienen presencia en América Latina y el Caribe.

Tabla 7: Compañías de India dedicadas a la prestación servicios *offshore* con presencia en América Latina³⁷

Company	Countries	Year	Activities	Segment	Number of employees Region	Number of employees Total	Revenues Total (USD Million)
Tata Consulting Services (TCS)	Argentina	2005	Strategic consulting in IT, services and solutions IT that includes SAP and in-house developed products, and outsourcing end-to-end solutions in IT.	ITO-BPO-KPO	7000	143,761	\$5,492
	Brazil	2003					
	Chile	2003					
	Colombia	2006					
	Ecuador	2007					
	Mexico	2003					
	Uruguay	2002					
Wipro	Brazil	2006	IT Services, finance & accounting services, human resources services, customer services and order management processes.	ITO-BPO-KPO		96,965	\$5,645
Infosys	Mexico	2008	Business consulting, infrastructure management and packaged solutions implementation.	ITO-BPO-KPO	87	103,905	\$4,717
Getronics	Brazil	1989	Customer relationship management, consulting, application integration, infrastructure planning, and systems deployment; outsourced business management and technology services and distributes third-party computer and networking products.	ITO	1500	23,754	\$3,427
	Colombia				366		
	Mexico				1000		
Satyam	Brazil	2007	Application services, content and process management, digital convergence, infrastructure services, product and application testing, supply relationship, management, supply chain management.	ITO		51,643	\$2,170
HCL Technologies	Brazil		Engineering and R&D services, hardware engineering, embedded engineering, mechanical engineering, software product engineering, enterprise transformation services, business transformation, technology transformation, business process outsourcing, custom application services, application development, application re-engineering & integration, application support & maintenance, enterprise application services, SAP, Oracle, Microsoft Dynamics, IT infrastructure management.	ITO-BPO-KPO		54,026	\$1,879

Source: CGGC, based on information from diverse sources: online databases such as OneSource, Hoovers and DataMonitor; company annual reports; telephone interviews; media information; newspapers; and press releases.

Note: Revenues Total includes turnover coming from all companies activities, not only for outsourcing services.

Fuente: Gereffi, G; Castillo, M; Fernandez-Stark, K. (2009), "The Offshore Services Industry: A New Opportunity for Latin America". Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Diciembre.

Seis compañías de India tienen presencia en siete países de la región. Todas las empresas presentadas operan en la categoría ITO, ya sea exclusivamente o no, debido al *expertise* que desarrolló India en este segmento. La inversión extranjera directa (IED) en este caso comenzó alrededor del año 2002 en términos generales, siendo la excepción el establecimiento de

³⁷ Gereffi, Castillo y Fernández-Stark. (2009). Pág. 32.

Getronics en Brasil en 1989. Cinco de las seis compañías indias tienen presencia en Brasil, mientras tres tienen presencia en México, dos en Colombia y una en Chile.

En la siguiente tabla se muestran diversas compañías proveedoras de servicios *offshore* originarias de América Latina. Se expone la procedencia de cada compañía, los países en los que se encuentra, los segmentos de actividades en los que participa, la cantidad de empleados y los ingresos en millones de dólares al 2008.

Tabla 8: Compañías de servicios *offshore* originarias de Latinoamérica³⁸

Company Name	Country	Global Presence Latin America/Other locations	Activities	Employees	Revenues (USD mill) 2008 or latest year available
Sonda	Chile	Latin America: Argentina, Brazil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Mexico, Peru and Uruguay. Other Locations: none.	ITO-BPO	4,500	\$671
CPM Braxis	Brazil	Latin America: Argentina, Brazil, Chile, Colombia, Costa Rica, Dominican Republic, Guatemala, Mexico, Panama and Venezuela. Other Locations: Denmark, France, Singapore, Switzerland, United Kingdom and United States.	ITO-BPO-KPO	5,400	\$277
Softtek	Mexico	Latin America: Argentina, Bolivia, Brazil, Chile, Colombia, Paraguay, Peru, Uruguay and Venezuela. Other Locations: China, Spain, United Kingdom, United States.	ITO-BPO	6,000	\$269
Neoris	Mexico	Latin America: Argentina, Brazil, Chile, Colombia and Mexico. Other Locations: Hungary, Spain, United Arab Emirates and United States	ITO-BPO-KPO	3,200	\$250
Politec	Brazil	Latin America: Argentina, Brazil and Chile. Other Locations: Japan and United States.	ITO-BPO-KPO	5,500	\$237

Source: CGGC, based on OneSource, Hoovers, DataMonitor and corporate websites: [Hwww.sonda.cl](http://www.sonda.cl)H; [Hwww.cpmbraxis.com](http://www.cpmbraxis.com)H; [Hwww.neoris.com](http://www.neoris.com)H; [Hwww.politec.com.br](http://www.politec.com.br)H; and [Hwww.softtek.com](http://www.softtek.com)H.

Fuente: Gereffi, G; M. Castillo y K. Fernández-Stark (2009), "The Offshore Services Industry: A New Opportunity for Latin America". Banco Interamericano de Desarrollo. Diciembre. Pág. 33.

Estas compañías, también conocidas como multilatinas, han logrado una presencia no solo a nivel del hemisferio occidental sino también en Europa y Asia; el 80% de las empresas mencionadas tiene presencia fuera del continente. De las seis compañías mencionadas, la mitad surgió en países miembros de la Alianza del Pacífico (dos en México y una en Chile). Es destacable que todas las compañías mencionadas participan en más de un segmento de actividades; incluso en el caso de las compañías CPM Braxis, Neoris y Politec se realizan actividades de los tres segmentos. En total, generan 24.600 puestos de trabajo. Si consideramos el nivel de ingresos, la compañía chilena Sonda, tiene el mayor nivel de ingresos, con una cantidad de empleados relativamente baja en relación a las otras empresas.

³⁸ Gereffi, Castillo y Fernández-Stark (2009). Pág. 33.

XIII. Ventajas que ofrece la inserción en CGV de servicios

La inserción en CGV de servicios ofrece numerosas ventajas tanto para las empresas efectivamente involucradas como para los países a las que pertenecen. Por un lado, los servicios, y en particular los servicios empresariales que pueden manejarse vía electrónica, no requieren de un alto financiamiento como la producción de bienes. En este sentido, la inserción de las empresas en CGV de servicios presenta una ventaja con respecto a la inserción en CGV de manufacturas, que normalmente pueden implicar la compra de bienes de capital.

La especialización en servicios tiene una ventaja con respecto a la especialización en la producción de bienes. La fragmentación de la producción de bienes implica una especialización vertical para los países. Si bien esta especialización busca la obtención de la ventaja competitiva por excelencia, la capacidad de cambiar dicha especialización conlleva un costo de oportunidad muy alto en términos financieros y económicos. En primera instancia, porque justamente cuando existe una alta especialización vertical se tiene menos control del diseño de las tareas, que en este caso viene dado por la composición de toda la CGV. Decidir cambiar la especialización en la producción de bienes implicaría: invertir en el desarrollo de otra industria; la reformulación de políticas públicas de promoción de los sectores; un cambio en la forma de inserción en la CGV y su correlato para los demás países involucrados; un cambio en la imagen del país que ya era percibido como un proveedor confiable y eficiente de determinada parte del proceso de producción. Es decir, que la especialización en la producción de bienes es menos flexible al cambio que la producción de servicios.

La demanda de servicios global se vio menos afectada por la crisis internacional que la demanda de bienes. Mientras que por un lado sí existió una contracción de la demanda de servicios *offshore*, por el otro, nuevas empresas comenzaron a relocalizar sus servicios para obtener mejores costos. Un dato no menor consiste en que justamente en periodos de crisis, la demanda de servicios de asesoría y consultoría (parte de la categoría “otros servicios comerciales”) suele ser mayor.

El potencial de creación de empleo alrededor de los servicios *offshore* es muy importante a nivel global y específicamente para la región. En América Latina y el Caribe, la mayoría de los nuevos puestos de trabajo siguieron creándose en el sector de los servicios. En 2011 el empleo en el sector servicios alcanzó el 62% en la región.³⁹ (Ver: Potencial para la generación de empleo en el sector de servicios *offshore*).

La participación en CGV de servicios puede eventualmente resultar en una jerarquización de las actividades hacia aquellas de mayor valor, siendo fundamental el derrame de las actividades de I&D en el país o región para mejorar la competitividad en diferentes ámbitos. Por otro lado, la participación en CGV de servicios a través de actividades de alto valor agregado requiere de la

³⁹ Oficina Internacional del Trabajo (2012). Pág 63.

disponibilidad de recursos humanos calificados, teniendo la educación formal y técnica un papel fundamental en el proceso de desarrollo de la fuerza de trabajo.

Finalmente, la participación de las empresas en el mercado internacional a través de las CGV de servicios ofrece una alternativa a la internacionalización de manera individual, permitiendo compartir riesgos y focalizarse en su área de *expertise*.

XIV. Pequeñas y medianas empresas (PYME) en las CGV de servicios

La historia de la cadena de valor no tiene que ver exclusivamente con grandes empresas globales. Las pequeñas y medianas empresas (PYME) también participan activamente, y cada vez son más las PYMEs de servicios involucradas en cadenas globales de valor. Estudios de la OCDE muestran que desde 1997, han sido más las PYMEs en el sector servicios que han participado en alianzas internacionales en comparación con las PYMEs en el sector de manufacturas. Para el año 2000, había casi cuatro veces más PYMEs de servicios en estas alianzas que del sector de manufacturas.⁴⁰ Por sus mismas características, las cadenas globales de valor facilitan la participación de las PYMEs en esta nueva estructura. En general las actividades de servicios son de uso menos intensivo de capital que las correspondientes a la manufactura, y necesitan menos infraestructura física, lo que es una ventaja para los países con capital físico y financiero limitados. La separación de actividades de servicios en “tareas” permite a las empresas de los países en desarrollo seleccionar en cuál de las tareas de servicios están más capacitadas para su ejecución, y así lograr insertarse en un área de la cadena de valor específica sin necesidad de “captar” la totalidad de la cadena de valor.

Se observa que la oferta de servicios *offshore* está consolidándose muy rápidamente, originando firmas gigantes dedicadas a la prestación de servicios a nivel internacional con las que es muy difícil competir. En este contexto, las empresas de la región deben considerar la búsqueda de nichos específicos que valoren la flexibilidad que poseen, más que intentar alcanzar grandes escalas. El diferencial que tienen para ofrecer las PYMEs es su flexibilidad y su alta capacidad de adaptación a las tecnologías o sistemas desarrollados por las multinacionales o firmas del exterior con las que deban interactuar en las CGV.

Si bien presentan la ventaja de la flexibilidad, las PYMEs no suelen trabajar con el nivel de estándares que exigen las empresas internacionales. Por lo que antes de insertarse en CGV de servicios, deben pasar por un periodo de adaptación que generalmente es apoyado por los demás actores involucrados en la CGV. En este sentido, la existencia de programas de certificación de calidad en servicios constituiría una iniciativa interesante para desligar la posibilidad de inserción en la CGV de la voluntad o decisión de la contraparte.

⁴⁰ Pasadilla (2007).

Otro obstáculo con el que se encuentran las PYMEs consiste en su baja visibilidad a nivel internacional y, por otro lado, en la falta de disponibilidad de información para las PYMEs en cuanto a oportunidades en la industria de servicios *offshore*. Las grandes empresas que requieren subcontratar servicios *offshore*, en muchas ocasiones no suelen siquiera considerar a las PYMEs de la región por desconocimiento, a lo que se suma el hecho de que América Latina no tiene asociada una imagen o posicionamiento fuerte en el área de servicios *offshore*. Por este problema de conocimiento de doble vía, los países de la Alianza del Pacífico podrían considerar la creación de una red de PYMEs a nivel regional, de manera de facilitar la búsqueda de oportunidades de inserción en América del Norte y en Asia. Por un lado, con la red de PYMEs se busca dar visibilidad a las empresas de la región hacia el exterior, facilitando la búsqueda de contrapartes con las que trabajar en Latinoamérica; y, en el otro sentido, también se busca que las PYMEs de la región puedan conocer las potenciales contrapartes del exterior con las que trabajar.

Por otra lado, las PYMEs, como cualquier empresa en el área de servicios *offshore*, requieren personal calificado, pero en general no cuentan con la capacidad para financiar la educación de sus empleados a cambio de su retención, como sí pueden hacerlo empresas multinacionales o grandes firmas.

Las PYMEs no necesitan insertarse en toda la línea de actividades de una CGV como sí podría hacerlo un proveedor internacional de servicios o especializarse necesariamente en todo un segmento de servicios, sino que deben concentrarse en una actividad específica de alguno de los segmentos de servicios. El *expertise* desarrollado en una actividad específica le permitirá a la PYME insertarse no sólo en una CGV sino en varias.

Finalmente, participar en CGV de servicios permite a las PYMEs participar en la economía mundial en articulación con otros actores, es decir junto con las contrapartes que constituyen la CGV de servicios. A través de la inserción en CGV de servicios, las PYMEs logran participar en el mercado internacional sin tener la necesidad de internacionalizarse de manera individual y desde cero. La participación conjunta con firmas de otros países ayuda a que la distribución de riesgos sea apropiada dependiendo de las capacidades y escalas de cada una de ellas. La participación de las PYMEs en el mercado internacional y estar expuesto a una demanda más exigente, estimula el proceso de I&D de la empresa, fortaleciendo su competitividad.

XV. Factores que facilitan la inserción de la región en CGV de servicios

Como se ha expuesto en las secciones anteriores, Latinoamérica participa cada vez más activamente en la subcontratación internacional de servicios, si bien todavía hay potencial por ser desarrollado. Los factores que facilitan su participación en CGV de servicios son varios y serán discutidos más abajo.

La información de esta sección se presenta a nivel nacional siempre que sea posible, con el fin de asistir a los gobiernos de la Alianza del Pacífico en la determinación de los factores que consideren centrales para mejorar el grado de atracción de los países y región como localización de actividades propias de la subcontratación internacional de servicios.

A. Proximidad geográfica y misma zona horaria que los centros de demanda

América Latina tiene una importante ventaja para servir al mercado norteamericano si se la compara con otras regiones como Europa del Este o India (tabla 9). En cuanto a los ahorros en costos que implica para EEUU la subcontratación de servicios en estas localizaciones, la región presenta entre un 25 y un 40% de ahorro. Es decir que presenta costos mucho más competitivos que Europa del Este, y prácticamente similares a los de India.

Además, América Latina presenta otros factores fundamentales para el mercado estadounidense. Uno de ellos es la diferencia horaria, que es 2,5 horas en promedio contra 13 horas de diferencia con India y 7 horas con Europa del Este. Al haber tan poca diferencia horaria, la comunicación es más fácil y accesible, siendo menores los costos transaccionales. Por otro lado, en el caso eventual de requerirse el traslado de alguna persona, ya sea de EEUU hacia América Latina o viceversa, el tiempo promedio de vuelo es de 8 horas y el costo es relativamente bajo. El viaje entre India y EEUU lleva aproximadamente 21 horas y cuesta 3 veces más que el de Latinoamérica, mientras que el de Europa del Este cuesta el doble que el de Latinoamérica y lleva 10 horas.

Tabla 9: Comparación de factores determinantes de la ventaja comparativa en la provisión de servicios *offshore* por región para servir al mercado de EEUU (2009)

	Latin America	India	Eastern Europe
Annual saving from the United States	25-40%	30-50%	10-20%
Time-zone difference with United States	2.5 hrs	13 hrs	7 hrs
Travel time from United States	8 hrs	21 hrs	10 hrs
Travel cost from United States	US\$ 2,750	US\$ 8,500	US\$ 5,400

Source: (AT Kearney, 2009a)

Fuente: A.T. Kearney (2009). "The Future of Outsourcing in Latin America".

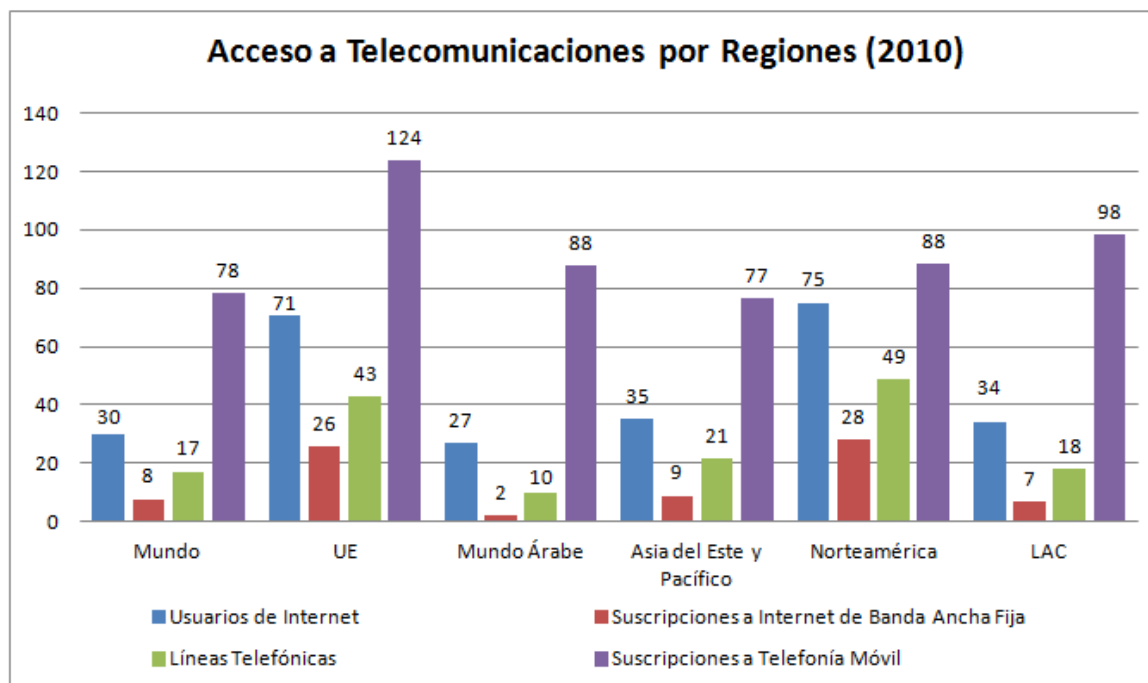
B. Infraestructura general y de telecomunicaciones

La decisión de fragmentar la producción, ya sea de servicios o bienes, debe tomarse siempre que los costos de producir en otro país más los de coordinación sean menores a los costos de producción locales, por lo que la infraestructura en telecomunicaciones resulta clave, especialmente en el caso de servicios.

La disponibilidad, calidad y costo de los servicios de telecomunicaciones determinarán en grande medida las posibilidades de inserción en CGV de servicios. A continuación se muestra la **disponibilidad** de ciertos servicios de telecomunicaciones por regiones. Los datos se muestran cada 100 personas y corresponden al 2010.

Gráfico 7: Acceso a Variables de Telecomunicaciones por Región (2010)

(Datos cada 100 personas)

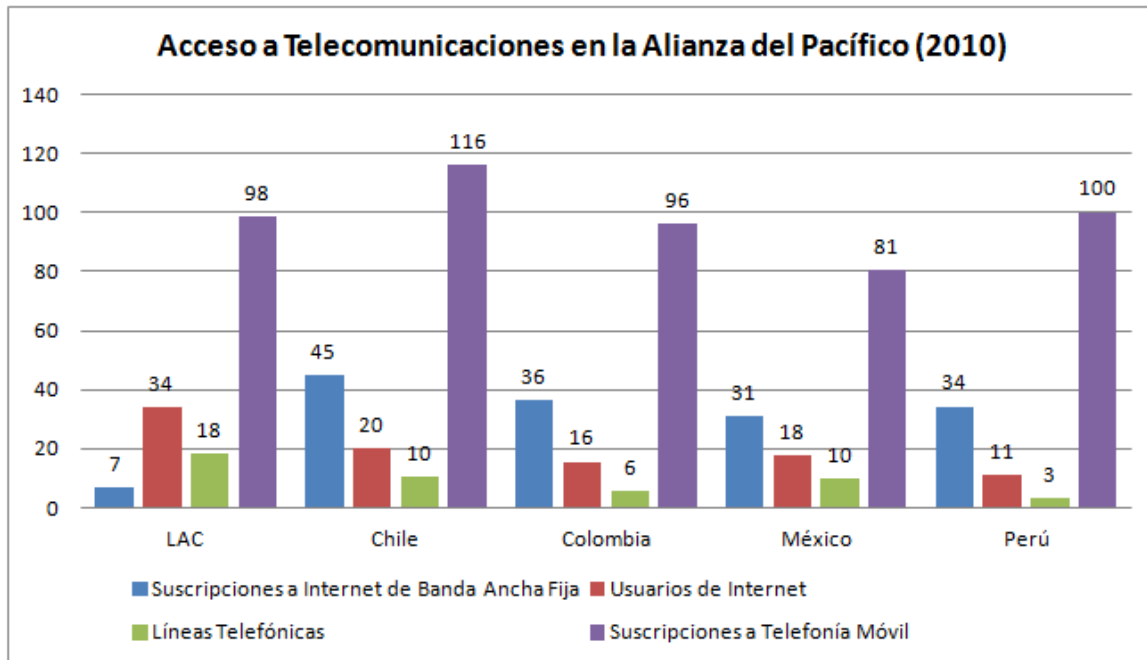


Fuente: Gráfico realizado con cifras del 2010 publicadas por el Banco Mundial. Disponibles en World Data Bank, World Development Indicators and Global Development Finance <<http://databank.worldbank.org/ddp/home.do>>

América Latina y el Caribe cuentan a nivel regional con 34 usuarios de Internet cada 100 personas, estando prácticamente al mismo nivel que Asia Oriental y el Pacífico, por delante del Mundo Árabe pero muy por detrás de Norteamérica y de la UE. En cuanto a las suscripciones a banda ancha fija, la región se encuentra por debajo del promedio mundial, superando únicamente al Mundo Árabe en esta variable. En este aspecto se refleja el hecho de que muchas veces en los países en desarrollo (PED) suele accederse a Internet vía banda móvil. En la cantidad de líneas telefónicas fijas, América Latina y el Caribe se encuentran por delante del Mundo Árabe y prácticamente al mismo nivel que Asia Oriental y Pacífico. La región está prácticamente a nivel del promedio mundial en cuanto a esta última variable. Sin embargo, América Latina y el Caribe tienen una importante posición al considerar la cantidad de suscripciones a telefonía móvil, alcanzando las 98 suscripciones cada 100 personas. Este valor coloca a la región detrás de la UE (con 124 suscripciones), pero por delante de todas las demás.

Gráfico 8: Acceso a variables de Telecomunicaciones en la Alianza del Pacífico (2010)

(Datos cada 100 personas)



Fuente: Gráfico realizado con cifras del 2010 publicadas por el Banco Mundial. Disponibles en World Data Bank, World Development Indicators and Global Development Finance <<http://databank.worldbank.org/ddp/home.do>>

Las suscripciones a telefonía móvil (en violeta) de los cuatro países se encuentran cercanas al promedio de la región en más o en menos. Chile (116 suscripciones) y Perú (100 suscripciones) se encuentran por encima del promedio regional de 98 suscripciones cada 100 habitantes; mientras que Colombia y México se encuentran por debajo del promedio con 96 y 81 suscripciones respectivamente. Sin embargo, con respecto a las líneas telefónicas fijas (en verde), los cuatro países se encuentran por debajo del promedio regional de 18 suscripciones cada 100 personas, estando Chile y México en una mejor posición relativa con 10 suscripciones, mientras que Colombia y Perú cuentan con apenas 6 y 3 suscripciones respectivamente.

En cuanto a Internet, se puede observar en el gráfico que no hay una relación directa entre los usuarios de Internet y la suscripción a la banda ancha fija, por lo que nuevamente se comprueba que en los PED muchas personas acceden a través del servicio de banda ancha móvil. En cuanto a la cantidad de usuarios de Internet cada 100 personas, los países de la Alianza del Pacífico se encuentran bastante por debajo del promedio regional de 34 usuarios: Chile cuenta con 20, México con 18; Colombia con 16, y Perú apenas con 11. Sin embargo, las suscripciones a banda ancha fija son muy superiores al promedio regional para los cuatro países, y sorprendentemente el orden en este caso difiere del anterior, siendo México el país que tiene menos suscripciones.

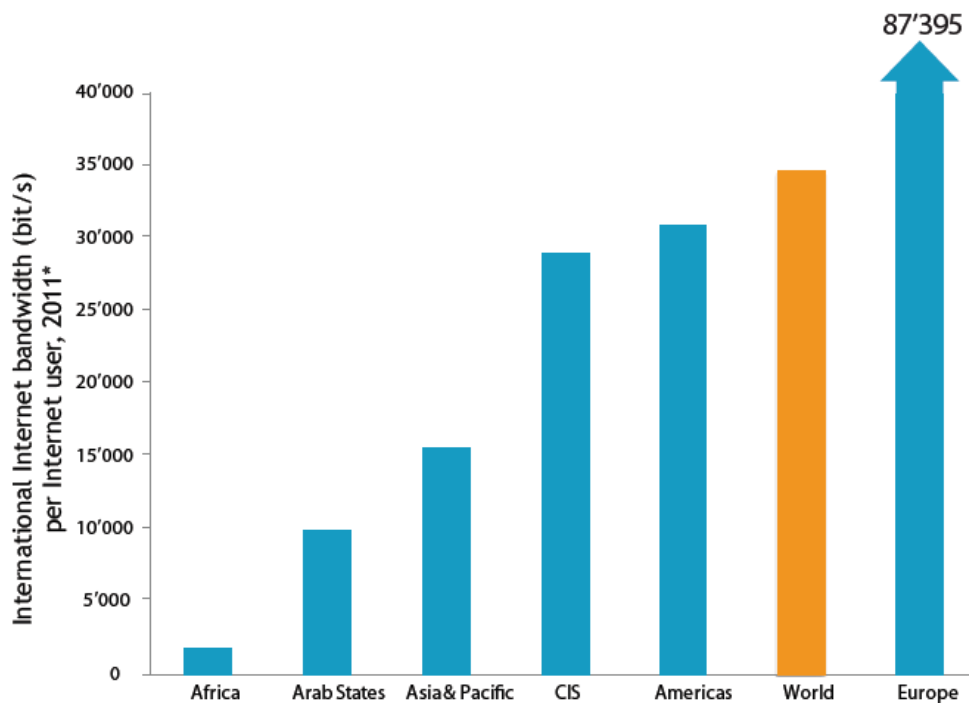
En cuanto a las suscripciones a servicios de banda ancha móvil llegan a nivel mundial a casi 1,2 miles de millones. Estos servicios son fundamentales en PED en los que muchas veces se tiene

menor acceso a banda ancha fija. El porcentaje de población que está cubierto con una red de telefonía móvil 2G es dos veces mayor a la que cuenta con una red 3G.⁴¹

Internet es una de las variables claves que determinan la posibilidad de inserción en muchas actividades de CGV de servicios. Si consideramos la **calidad** del servicio de Internet, ésta ha crecido exponencialmente en los últimos 5 años a partir de la extensión del uso de banda ancha, que pasó de una transmisión de 11.000 gbits por segundo en 2006 a casi 80.000 gbits por segundo en 2011⁴².

Como puede observarse en el gráfico siguiente, existe una gran disparidad entre regiones en cuanto a la disponibilidad de banda ancha de Internet por usuario de Internet, lo que se relaciona con la calidad del servicio. La disponibilidad más alta por usuario corresponde a Europa con cerca de 90.000 bits por segundo. Las Américas cuentan con una disponibilidad de alrededor de 30.000 bits por segundo (2011)⁴³. Sin embargo, debe considerarse que la disparidad intrarregional en este aspecto es factible.

Gráfico 9: Disponibilidad de banda ancha por usuario de Internet a nivel regional (2011)



Note: * Estimate

Source: ITU World Telecommunication/ICT Indicators database

Fuente: International Telecommunication Union. "The World in 2011. ICT Facts and Figures". Disponible en <http://www.itu.int/ITU-D/ict/facts/2011/index.html>

⁴¹ International Telecommunication Union (2011).

⁴² International Telecommunication Union (2011).

⁴³ International Telecommunication Union (2011).

En la siguiente tabla se exponen variables de telecomunicaciones e información para los países de la Alianza del Pacífico de los años 2008 y 2009. Varias de estas variables ya fueron discutidas con anterioridad considerando los valores del 2010. Sin embargo, esta tabla muestra otras variables relevantes en relación a Internet que aún no se han discutido: la cantidad de ‘bits’ que se transmiten per cápita por segundo, el costo de acceso mensual, y la cantidad de servidores seguros.

Tabla 10: Variables de Telecomunicaciones e Información para los países de la Alianza del Pacífico y promedios Regionales

	Daily newspapers per 1,000 people 2000-05 ^b	Households with television ^a 2008	Personal computers and the Internet						Information and communications technology trade			
			Access and use per 100 people Personal computers ^a 2008		Quality		Affordability Fixed broadband Internet access tariff ^a \$ per month 2009	Application Secure Internet servers per million people December 2010	Goods			
					Fixed broadband Internet subscribers ^a per 100 people 2009	International Internet bandwidth ^a bits per second per capita 2009			Exports % of total goods exports 2009	Imports % of total goods imports 2009	Services - Exports % of total service exports 2009	
Chile	51	100	..	34.0	9.81	4,076	48	53	0.2	6.8	2.8	
Colombia	23	88	11.2	45.5	4.64	2,940	35	14	0.3	9.9	7.4	
Mexico	93	93	14.4	26.5	9.24	312	16	22	22.9	20.9	1.3	
Peru	..	73	..	27.7	2.79	2,646	36	14	0.1	8.3	3.5	
World	105 w	.. m	15.3 w	27.1 w	7.30 w	3,526 w	30 m	156 w	13.0 w	13.9 w	9.1 w	
Low income	2.7	0.04	7	90	1	0.6	..	6.5	
Middle income	68	..	5.5	20.9	4.07	348	22	9	16.3	16.6	13.3	
Lower middle income	71	..	4.5	17.2	3.37	151	30	3	21.3	18.4	19.9	
Upper middle income	..	93	..	34.6	6.69	1,120	19	32	12.2	15.1	5.4	
Low & middle income	59	..	5.1	18.1	3.53	299	31	8	16.2	16.4	13.1	
East Asia & Pacific	74	..	5.6	24.1	5.81	742	21	3	28.9	24.4	6.8	
Europe & Central Asia	9.8	36.4	7.66	1,087	17	33	1.5	6.6	6.1	
Latin America & Carib.	64	85	..	31.5	6.62	1,408	30	27	11.6	15.2	5.5	
Middle East & N. Africa	5.7	21.5	1.25	323	23	2	
South Asia	68	55	3.3	5.5	0.55	31	15	2	3.0	7.4	49.9	
Sub-Saharan Africa	8.8	0.13	31	88	5	1.0	7.8	4.5	
High income	255	98	65.4	72.3	25.78	19,521	29	906	12.2	13.3	8.1	
Euro area	201	98	56.0	67.3	25.90	32,455	29	545	6.6	8.6	9.8	

Fuente: World Development Indicators 2011. Banco Mundial. Esta tabla es una edición de la tabla de las pág. 310-312 del informe.

Disponible en <http://siteresources.worldbank.org/DATASTATISTICS/Resources/wdi_ebook.pdf>

Los datos de las dos tablas anteriores resultan útiles para entender la posición específica de los países de la Alianza del Pacífico con respecto a otras regiones. La cantidad de ‘bits’ que se transmiten por segundo per cápita en los países de la Alianza del Pacífico está por encima del promedio latinoamericano de 1.408, con excepción de México. En términos generales, se encuentran en una situación más favorable que la de Asia Oriental, África, y las naciones de bajos y pequeños ingresos de Europa. El promedio de esta variable para los países de altos medianos ingresos (1.120 bits) es superado ampliamente por Chile, Colombia y Perú.

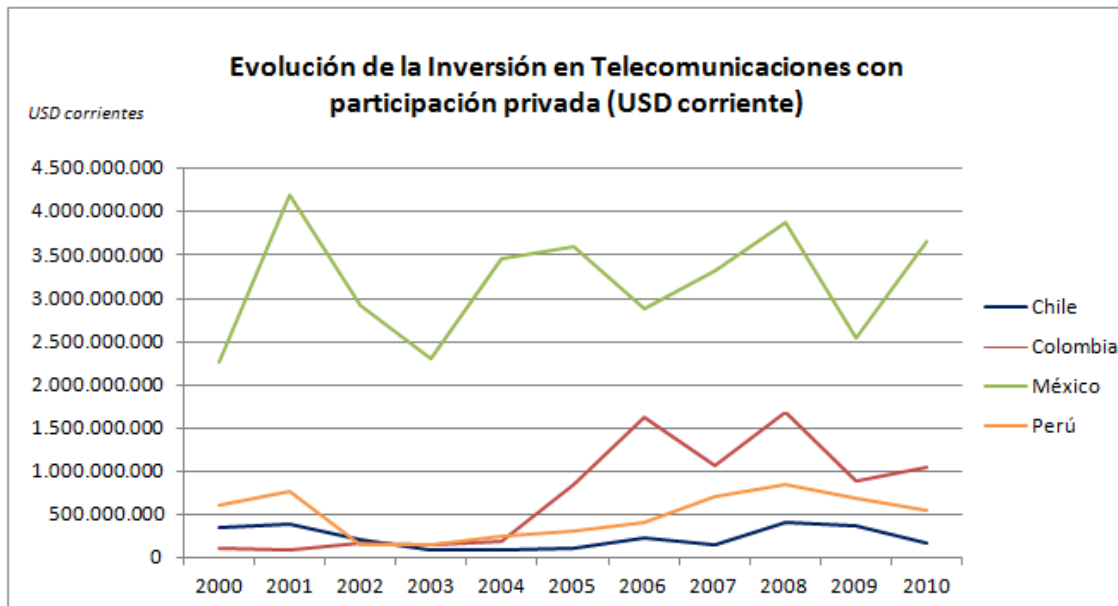
Con respecto a los servidores seguros de Internet, Chile cuenta con 53 cada un millón de personas, y es seguido por México con 22, y luego por Colombia y Perú con 14 servidores cada uno.

La región presenta un costo mensual promedio de acceso a Internet superior al de Asia Oriental y varias otras regiones de PED. El costo promedio de la región es de 30 dólares, mientras que el

de la UE es de 29 dólares, siendo el nivel de ingresos muy diferente. Chile, Perú y Colombia se encuentran por encima del costo promedio de la región (con 48, 36 y 35 dólares respectivamente), mientras que México tiene un costo de 16 dólares como tarifa mensual. En cuanto al costo para acceder a los servicios de telecomunicaciones en general, entre 2008 y 2010 los servicios de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) han pasado a ser más accesibles, habiendo experimentado una caída en los precios relativos del 18% promedio a nivel global. En los PED, el precio de la banda ancha fija cayó un 52,2% en dos años. Sin embargo, el acceso a los servicios TIC en países desarrollados (PD) sigue siendo más accesible que en los PED. Mientras que en 2010, el costo promedio de estos servicios en PD representaba aproximadamente el 1,5% del PBN per cápita, en los PED representaba el 17%. Según un estudio realizado en 31 países altamente industrializados, una conexión de banda ancha cuesta en promedio el equivalente al 1% o menos del PBN per cápita mensual. Pero en 19 países menos desarrollados que los anteriores, se observó que el costo era en promedio mayor al 100% del PBN per cápita mensual.⁴⁴

Con respecto a la inversión en telecomunicaciones, en el siguiente gráfico se muestra su evolución en los países de la Alianza del Pacífico en el período 2000-2010, considerando la participación del sector privado.

Gráfico 10: Evolución de la inversión en telecomunicaciones con participación privada para el período 2000-2010 (USD corrientes)



Fuente: Gráfico realizado en base a cifras publicadas por el Banco Mundial. Disponibles en World Data Bank, World Development Indicators and Global Development Finance
<http://databank.worldbank.org/ddp/home.do>

⁴⁴ International Telecommunication Union (2011).

La inversión en telecomunicaciones en México es muy superior a la de los otros tres países de la Alianza a lo largo de todo el período, con una inversión promedio de casi 3.200 millones de dólares. El comportamiento de la inversión en telecomunicaciones con participación privada en México y Colombia padece variaciones más profundas que el nivel de inversión peruano y chileno, que no tiene variaciones tan pronunciadas. En el caso chileno, la inversión anual no supera los 500 millones de dólares en ningún momento del período, mientras que las de Perú sí superan esta cifra en los años 2000 y 2001, y a partir del año 2007, si bien experimentaron una baja en 2010. La inversión promedio colombiana es prácticamente de 720 millones de dólares, siendo destacable el crecimiento experimentado a partir del 2005. La baja inversión de telecomunicaciones en Chile, Perú y Colombia no es congruente con el objetivo de participar en la prestación de servicios *offshore*.

C. Proximidad cultural e idioma

La región de Latinoamérica tiene el potencial adecuado para atender a las comunidades latinas en Norteamérica. Sin embargo, el manejo del idioma inglés es prácticamente una condición sine qua non para los empleados de las empresas que tienen como objetivo insertarse en las CGV. En general, el idioma utilizado en las actividades de servicios *offshore* suele ser el inglés. En numerosas actividades propias del segmento BPO, donde hay atención directa al cliente, resulta más que fundamental el manejo del idioma.













Si bien muchos países tienen el potencial de atender al mercado angloparlante, ya que en varios países de la región el acento en inglés no interfiere en la interpretación, se requieren mayores esfuerzos de capacitación para lograr contar con profesionales bilingües o al menos con un nivel avanzado, dependiendo de la actividad en cuestión.

D. Disponibilidad de recursos humanos calificados a costos relativamente bajos






La calificación de los recursos humanos (RRHH) es un factor fundamental para la inserción en CGV, pero especialmente en el área de servicios. La calificación se refiere a la educación formal y a las habilidades, experiencias y competencias. En cuanto a la educación formal, resulta fundamental el desarrollo de los currículos de manera conjunta con el sector privado, para evitar la brecha entre la formación académica y la necesaria para responder a los requerimientos de la industria. Es clave el desarrollo de un fuerte sistema educativo y garantizar un fácil acceso a él. Además de las becas o ayudas económicas que pueda otorgar el gobierno como parte de programas que promuevan la educación superior de grado y posgrado, la iniciativa del sector privado resulta importante. Las empresas quieren recursos humanos preparados, por lo que comenzaron a participar en su formación de manera directa. La tendencia de financiar o cofinanciar el estudio de los empleados viene acompañada de una política de retención de talentos.

En la siguiente tabla se encuentra una descripción de los diversos perfiles laborales que se requieren para insertarse en CGV de servicios *offshore*, abarcando los diferentes segmentos de servicios.

Tabla 11: Perfiles laborales en las CGV de servicios *offshore*

Position	Job Description	Formal Education Requirements	Training/ Experience	Skill Level
ITO				
IT Technician	Maintains equipment and network devices, provides software support for updates.	Technical diploma/degree	Specific technical courses, on-the-job training, and experience	
IT Software Programmer	Programs software applications for general or customized use.	Technical diploma/degree	Software programming courses and certifications	
IT Consultant	Provides advice to help firms align IT strategy with their business objectives (may include information risk management, IT infrastructure, strategy, data management).	Bachelor's degree in IT/ Master's degree in engineering	Consulting/ management experience	
Software R&D Engineer	Designs, develops, and programs innovative software packages and functions.	Bachelor's /Master's/ Doctoral degree in industrial engineering/computer science/informatics	Software programming courses and certifications	
BPO				
Call Center Operator	Answers in-bound calls regarding specific products and provides general customer services.	High school/ Bachelor's degree	Two – three week of training and on-the- job training	
Finance and Accounting Analyst	Provides accounts receivables and accounts payable processing, reconciliations, ledger keeping, and income and cash statement preparations.	High school/ technical institute diploma in accounting	Technical training and on-the-job training	
Marketing and Sales Representative	Supports inbound and outbound sales, sales order processes, and customer monitoring.	Technical/Bachelor's degree	Short training and on-the-job training	
BPO Quality Assurance and Team Managers	Ensure BPO agents meet specified client service standards and monitor agent performance.	Technical and university-level professionals	Technical training and on-the-job training	
KPO				
Finance Analyst	Provide guidance to businesses and individuals making investment decisions; assess the performance of stocks, bonds, commodities, and other types of investments.	Bachelor's degree in business administration	Chartered Financial Analyst (CFA) certification	
Business Analyst	Provides business services, such as market research, business opportunity assessment, strategy development, and business optimization.	Bachelor's/Master's degree in business administration	Experience	
Legal Analyst	Reviews and manages contracts, leases/ licenses. May provide litigation support services or intellectual property services.	Law degree	Experience and training in specific country legal systems	
R&D				
Researcher	Undertakes projects to increase the stock of knowledge; develops new products based on research findings.	Master's/doctoral degree	Experience/industry specialization	

Source: Duke CGGC, based on Fundación Chile, 2009; Fernandez-Stark et al., 2010b; Wadhwa, 2008.

Skill Level	Low	Low-Medium	Medium	Medium-High	High
	 No formal education/ experience	 Literacy and numeracy skills; experience	 Technical education/ certification	 Technical education/ undergraduate degree	 University degree and higher

Fuente: Fernández-Stark, K., P. Bamber y G. Gereffi (2011). “The *Offshore* Services Global Value Chain. Economic Upgrading and Workforce Development”. Center on Globalization, Governance & Competitiveness. Duke University. Noviembre. Pág. 17.

En general, las actividades del segmento BPO son las que requieren menor nivel de calificación, sin exigir posgrados ni experiencia. Además, el entrenamiento suele darse en el mismo puesto de trabajo y mediante cursos cortos. En el segmento ITO, algunas actividades requieren poco nivel de calificación, mientras que otras requieren de un alto nivel de calificación como es el caso de un consultor en la materia o de un ingeniero en el área de I&D de software. En estos dos casos, las descripciones de trabajo son exigentes, y se requiere un nivel de educación formal de máster o incluso doctoral. Todas las actividades de KPO y de I&D requieren el máximo nivel de calificación, y en general exigen un nivel máster, experiencia previa y certificaciones.

Resulta interesante ver el correlato de estas exigencias por categoría en los niveles salariales. (Ver: Nivel Salarial).

E. Potencial para la generación de empleo en el sector de servicios *offshore*

La industria de servicios *offshore* ha alcanzado 4,1 millones de puestos de trabajo directos en 2008.⁴⁵ La potencialidad de la industria en la generación de empleo es muy alta; según McKinsey Global Institute, 161 millones de empleos pueden realizarse remotamente.⁴⁶

En América Latina y el Caribe, la mayoría de los nuevos puestos de trabajo siguieron creándose en el sector de los servicios. Entre 2000 y 2011, la proporción de empleos en este sector con respecto al empleo total aumentó en 3,6%, alcanzando el 62% en 2011. Se trata de la proporción más alta de todas las regiones, a excepción de las economías desarrolladas y la Unión Europea.⁴⁷

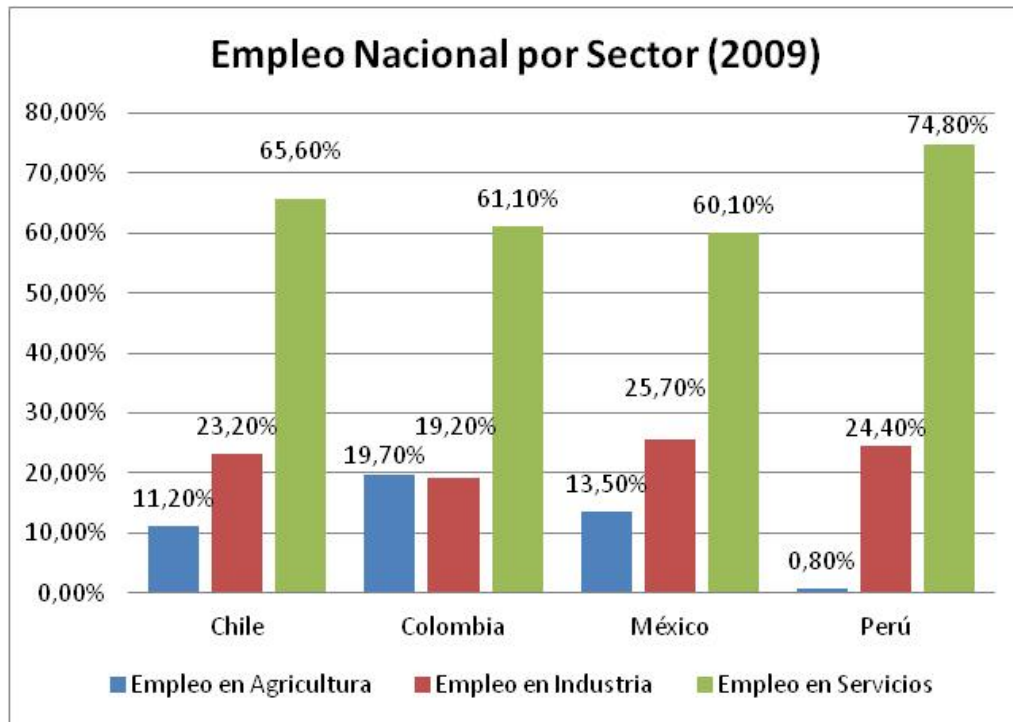
La ocupación del empleo en el sector servicios en los países de la Alianza del Pacífico es en promedio del 64,47%. En el siguiente gráfico puede verse la alta incidencia del sector en la generación de empleos en cada uno de los países. Para los cuatro países, los servicios representan más de 60% del empleo nacional, y hasta 75% en el caso de Perú.

⁴⁵ Gereffi y Fernández-Stark (2010).

⁴⁶ McKinsey Global Institute (2009).

⁴⁷ Oficina Internacional del Trabajo (2012). Pág. 63.

Gráfico 11: Participación del Empleo por Sector en los Países de la Alianza del Pacífico



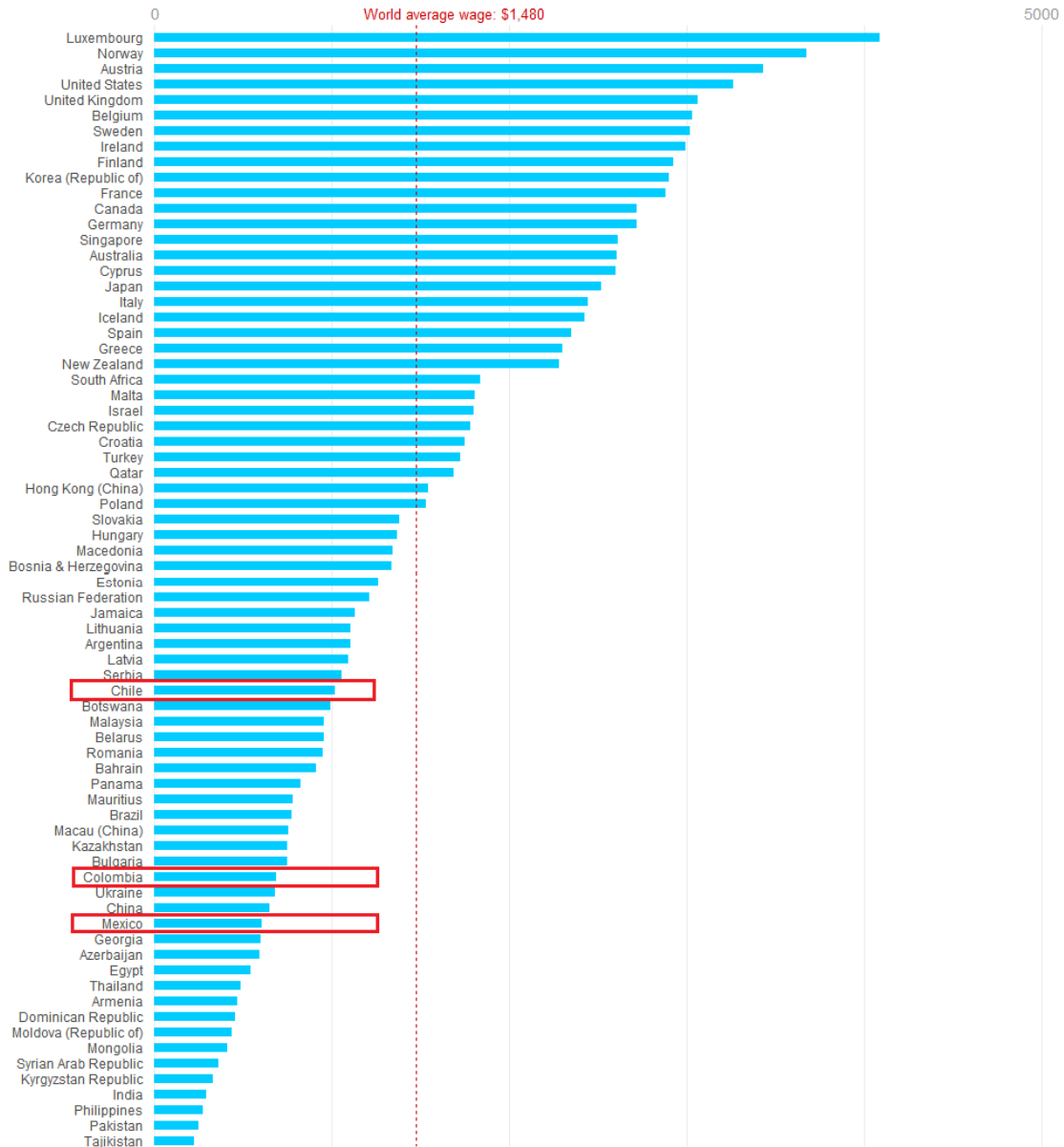
Fuente: El gráfico fue realizado considerando datos del 2009 publicados por el Banco Mundial. World Data Bank. World Development Indicators & Global Development Finance. Disponible en <http://databank.worldbank.org/ddp/home.do>

F. Nivel salarial

El nivel salarial es un factor determinante para decidir la localización de los servicios *offshore*. América Latina presenta costos relativamente bajos en comparación con otras regiones.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) determinó que el salario mensual promedio al nivel mundial es de 1.480 dólares, luego de evaluar los salarios de 72 países. Todas las cifras corresponden al 2009 y están ajustadas en función de la paridad del poder adquisitivo, tomando como base el poder adquisitivo de un dólar gastado en EEUU. Cabe mencionar que el estudio de la OIT no incluye a aquellos que trabajan independientemente.

Gráfico 12: Promedios Salariales en dólares (2009)



Fuente: BBC News Magazine (online). Publicado el 29 de Marzo de 2012.
 Disponible en <<http://www.bbc.co.uk/news/magazine-17543356>>

Como se ve en el gráfico, los países de América Latina y del Caribe incluidos en el estudio se encuentran de la mitad para abajo de la lista de países, lo que los coloca en una posición favorable para captar servicios *offshore* en competición con muchos otros PED. Si bien China se encuentra en posiciones similares a las de Colombia o México (Chile está más arriba en el gráfico), otros centros fuertes en la oferta de servicios *offshore* como India y Filipinas se encuentran muy por debajo, siendo altamente más competitivos en términos de costos.

A continuación se analizarán los costos por empleado por segmento de servicios. En el siguiente gráfico se muestran los segmentos, las actividades involucradas, el nivel de educación requerido, el promedio de ingreso por empleado y el salario promedio por empleado en dólares.

Tabla 12: Ingreso promedio y salario promedio por empleado (USD) para un país de ingresos medios

Segment	Activities	Most populous position within segment	Average education level for employees	Average revenue per employee ^a (US\$)	Median salary per employee ^a
BPO	Call Centers	Call center agents & technicians	High School / Bachelors degree	\$19,720	\$17,280
ITO	IT Infrastructure	Computer technician	High School/technical institute	\$20,704	\$16,932
	Software Development	Programmers	Bachelors / Masters Degree	\$36,788	\$28,065
	IT Consulting	Systems analysts	Bachelors / Masters Degree	\$55,956	\$45,455
KPO	Business and Financial Services	Financial analyst	Bachelors Degree in Business Administration	\$127,081	\$47,150
Vertical Activities	Engineering Services	Engineer	Bachelors Degree	\$103,844	\$53,514

Note: ^a This information is drawn from a confidential study published by Mercer 2008 for a certain country in Latin America.

Sources: Fernandez-Stark et al., 2010b; IDC Latin America, 2009; Meller & Brunner, 2009; Mercer, 2008; Wadhwa et al., 2008.

Fuente: Tabla extraída de Fernández-Stark, K., P. Bamber y G. Gereffi (2011). “The *Offshore* Services Global Value Chain. Economic Upgrading and Workforce Development”. Center on Globalization, Governance & Competitiveness. Duke University. Noviembre. Pág. 12.

Como se desprende del cuadro anterior, existe un correlato entre el nivel de calificación de los empleados para cada actividad y su salario, así como con respecto a los ingresos que se obtienen por empleado. La tabla parece mostrar el recorrido general de jerarquización a seguir luego de insertarse en una CGV de servicios. Como puede observarse, la jerarquización a lo largo de la CGV no sólo reporta mejores resultados para las empresas, sino también para los empleados que ven aumentar su salario promedio a medida que se pasa a segmentos que aportan mayor valor agregado.

La región presenta costos relativamente competitivos y un nivel de educación adecuado para insertarse en el segmento BPO como primera inserción en nuevas CGV de servicios. Sin embargo esta inserción debe realizarse teniendo en cuenta la posibilidad de alcanzar en el futuro actividades que reporten mayor valor agregado, con su correlato en el nivel de ingresos para las empresas y para los empleados. Por otra parte, participar en actividades de mayor valor agregado reportan otros beneficios a nivel interno como ser el fomento de actividades de I&D, pudiendo potencialmente aumentar la competitividad e innovación.

Para que la jerarquización a lo largo de la CGV de servicios sea efectiva, la calificación del personal y el desarrollo de infraestructura de telecomunicaciones de calidad y accesible resultan fundamentales.

G. Sistema de innovación y capacidades tecnológicas

Contar con un sistema de innovación fuerte, más allá de las ventajas per sé de su existencia, es un importante factor para atraer la IED y para ingresar a la CGV de servicios con actividades de mayor jerarquía. Para el desarrollo de este sistema, se requiere de la cooperación con el sector académico y de investigación. Las ayudas pueden ir desde el fomento y promoción de la actividad hasta el otorgamiento de préstamos, reducciones de impuestos, oferta de intercambios en el exterior para profesionales del área, etc.

H. Estabilidad económica, financiera, política e institucional que garantice un adecuado ambiente contractual

Es importante asegurar la estabilidad económica, política e institucional para atraer la IED y aumentar el atractivo del país o región como localización de servicios *offshore*. Esta estabilidad brinda seguridad contractual; y en cuanto a la estabilidad financiera, es importante para las compañías saber que cuentan con reglas claras y estables con respecto a transferencia de fondos y repatriación de ganancias.

La siguiente tabla presenta varios indicadores en torno al grado de eficiencia de los contratos y protección legal, comparando las regiones de América Latina y el Caribe, Europa y Asia Oriental.

Tabla 13: Evaluación de variables determinantes del ambiente contractual y protección legal

Variable	LAC	EU15	East Asia
(1) No. of procedures for enforcing a contract	37.43	31.33	36.75
(2) Time for enforcing a contract, in days	706.30	520.33	376.50
(3) Cost for enforcing a contract, as % of claim	32.67	19.21	15.45
(4) Legal formalism index	4.56	3.38	3.03
(5) Index of legal structure and security of property rights	4.94	7.84	6.98
(6) Index of property rights	43.64	80.67	60.00
(7) Index of protection of intellectual property rights	4.51	7.61	6.40
(8) Rule of law index	-0.41	1.45	0.61

Fuente: El gráfico fue extraído de la presentación “Fragmentación internacional de la producción y la inserción de LAC en Cadenas Globales de Valor”, realizada por Juan Blyde (BID), en el Curso Avanzado para Funcionarios Gubernamentales “Una Agenda Comercial para las Américas: El Sistema Multilateral de Comercio y los Acuerdos Comerciales en el Hemisferio”, organizado por la OEA, la OMC y la Facultad de Derecho de la Universidad George Washington. Washington DC, 15 Junio 2012.

Al contrario del análisis hecho en relación a la proximidad geográfica, América Latina y el Caribe no presenta ventaja en ninguna de las variables determinantes del ambiente contractual y protección legal. La región presenta el doble de tiempo y costo de implementación de un

contrato con respecto a Asia Oriental. En cuanto a la protección legal y de los derechos de PI, la región se encuentra en la última posición con respecto a Asia Oriental y la UE.

I. Altos estándares de calidad

Las empresas de América Latina no suelen tener estándares de calidad altos debido a que la exigencia de los mercados domésticos no lo requiere. Sin embargo, al momento de insertarse en CGV, éstas deben adquirir dichos estándares y certificarse. Las PYMEs de la región, que no tienen escala ni capacidad financiera para alcanzar dichos estándares por sí solas, ven dificultada su posibilidad de insertarse en CGV. Sin embargo, en muchos casos, las multinacionales o firmas extranjeras han colaborado con las PYMEs para que alcancen dichos estándares.

J. La existencia de *clusters* consolidados

La existencia de *clusters* genera especialización y una mayor interacción entre las empresas, generándose un ambiente propicio para la formación de alianzas estratégicas que faciliten la inserción en CGV ya sea en búsqueda de mayores escalas o intercambio de mejores prácticas. Cabe mencionar el caso mexicano en cuanto a la formación del clúster aeronáutico en el Estado de Querétaro. Este clúster cuenta con una institución de educación superior: la Universidad Nacional Aeronáutica, que viene a eliminar la brecha que suele existir entre las necesidades del sector privado y la preparación que se otorga en las universidades.

K. Régimen de protección de los derechos de propiedad intelectual (PI)

Cuando los países no garantizan una adecuada protección de los derechos de PI, las cadenas tienden a ser jerárquicas (la I&D es llevada a cabo *in-house* por las multinacionales o empresas globales) o cautivas (por medio de *joint-ventures*). Por lo que la participación de las firmas de América Latina, y sobre todo de las PYMEs, se ve condicionada. La existencia de regímenes de protección de los derechos de PI amplía las posibilidades de inserción. Tal fue el caso de Argentina, que luego de ser reconocida por una adecuada protección de la información personal, experimentó un gran impulso en la instalación de *call-centers* y *contact-centers*.

XVI. Factores a considerar a nivel bloque para facilitar la inserción en CGV de servicios

Las multinacionales y firmas grandes que lideran la demanda de servicios a nivel internacional se benefician de la posibilidad de subcontratar servicios en diferentes regiones de manera tal que diversifican riesgos, disminuyen costos, y aumentan la cobertura horaria y geográfica atendiendo mejor a sus clientes.

Los países de la Alianza del Pacífico tienen la opción o bien de fomentar la inserción de las empresas en CGV de servicios de manera individual y/o mostrándose como una plataforma

común de oferta de servicios *offshore*. En este segundo caso, cada país podría promover determinado sector de servicios *offshore*, buscando la complementariedad de los sectores, de manera de brindar a la empresa internacional una solución integral a nivel regional. Si las empresas de los diferentes países se alían, pueden alcanzarse escalas interesantes para competir con las grandes firmas proveedoras de servicios de India, sobre las que se tendrían importantes ventajas con respecto a la cercanía de un centro de demanda relevante como lo es EEUU. Asimismo, debe trabajarse en la creación de una imagen de la región vinculada al *expertise* en servicios, y específicamente en determinados sectores. Tal como India es asociada directamente a la categoría TI, debe trabajarse en una imagen regional en una rama particular de servicios que tenga presencia a nivel internacional y que proyecte confiabilidad.

Por otro lado, la región debe ser considerada a nivel internacional – y no sólo por Norteamérica como principal centro de demanda – como proveedora de servicios *offshore*. Para ello, debe dársele visibilidad no sólo a la región dadas sus ventajas, sino también a las empresas locales que serán las que en última instancia se inserten en las CGV. Y por el otro extremo, se debe proveer de información a las empresas locales de las oportunidades de la industria global. El contacto inicial entre compradores y vendedores suele darse de manera casual y en base a contactos personales. La generación y comunicación de información de oportunidades, hará menos costoso el proceso de búsqueda de la contraparte. Las agencias gubernamentales de promoción de exportaciones deberían desarrollar sitios Web que destaquen el tipo y calidad de trabajo que las empresas del país pueden realizar en el ámbito de los servicios *offshore*, ejemplificando casos puntuales.

El desarrollo de programas que fomenten la alianza entre empresas de los diversos países para la inserción en CGV de servicios permitiría que las PYMEs tuvieran una mayor escala, poder negociador y capacidad financiera que si se embarcaban individualmente en la inserción. En este sentido, ya sea que los países de la Alianza opten por una inserción regional o individual para sus empresas, sería de utilidad la creación de una red de PYMEs de la región. De esta manera, se apoyaría el proceso de búsqueda de oportunidades, acortando tiempos y reduciendo costos. Otro factor fundamental consiste en el intercambio de mejores prácticas y la facilitación de la transferencia de tecnología, que también podrían ser posibles vía esta red.

Las empresas de la región suelen experimentar problemas para insertarse o sostener su inserción en CGV de servicios. Las políticas que acompañan la inserción en CGV de servicios suelen ser generalistas, en vez de focalizarse en actividades o un segmento puntual. Por otro lado, los programas de incentivos suelen facilitar la inserción de una empresa en CGV, pero no la acompañan en un periodo posterior, viéndose comprometida la sostenibilidad de dicha inserción. La formulación de políticas en este ámbito debe contemplar la interacción con el sector privado y la academia. La academia es un actor importante a ser considerado ya que la calificación de los recursos humanos determina en qué segmento de servicios se puede participar y con qué nivel de calidad.

Estas cuestiones deben ser consideradas al momento de formular políticas a nivel nacional, así como al momento de desarrollar y ejecutar programas o iniciativas a nivel de la Alianza del Pacífico. Existen organizaciones propias del sector a nivel regional que podrían jugar un rol importante en la ampliación de estas iniciativas y en la coordinación. Entre ellas es posible citar a las siguientes: la Asociación Latinoamericana de Exportadores de Servicios (ALES), la Federación de Asociaciones de Latinoamérica, el Caribe y España de Entidades de Tecnologías de la Información (ALETI), la Asociación Mundial de Organismos de Promoción de las Inversiones (AMOP) y la Red Iberoamericana de Organizaciones de Promoción del Comercio Exterior (REDIBERO).

XVII. Conclusiones y Recomendaciones

La segmentación del comercio mundial en componentes o “tareas”, muchos de las cuales hoy se refieren a servicios, ofrece a las empresas de los países en desarrollo mayores posibilidades de integrarse a los mercados mundiales, dada una serie de condiciones. Aún existen enormes posibilidades en torno a las actividades de servicios *offshore* en distintas industrias, y están surgiendo nuevos segmentos como la banca al por menor, turismo, servicios de salud y educación con una creciente demanda para muchos negocios de servicios *offshore* y servicios ITO, que se suman a la demanda existente en el área de servicios financieros, energía y telecomunicaciones. El crecimiento de la demanda de servicios *offshore* está siendo conducido por la búsqueda de la eficiencia en cuanto a costos, el ingreso a nuevos mercados y el hecho de ganar acceso a activos estratégicos de otros países (costos laborales bajos, acceso a tecnología, habilidades técnicas e idiomáticas, zonas horarias próximas, entre otros).

La inserción en las CGV de servicios no es otra cosa más que la “nueva” modalidad de insertarse en el mercado internacional bajo una estructura cambiada. Esta nueva estructura de comercio compuesta de cadenas globales de valor, con una importancia creciente de los servicios, ofrece oportunidades nuevas y a un costo menor para los países emergentes. El modo en que se realice dicha inserción condicionará el desarrollo en el largo plazo; por lo que el diseño de políticas que fomenten la participación y jerarquización de las empresas en las CGV será fundamental y de gran utilidad.

Es importante destacar que la región tiene potencial para participar de la industria de servicios *offshore*, y en base a esta oportunidad, podría redefinir su ventaja competitiva internacional, planteando una ventaja alternativa a la actual basada en la disponibilidad de recursos naturales. De esta manera se generaría *expertise* en un área menos sensible a las volatilidades de precio y con mayores externalidades asociadas.

Desde la perspectiva de **políticas públicas** de los Estados involucrados en la Alianza del Pacífico, la estrategia de inserción internacional de la región debe potenciar las ventajas que ya posee: recursos humanos calificados, costos relativamente bajos con respecto a otras zonas,

proximidad geográfica y horaria así como cultural con un importante centro de demanda de servicios *offshore*: Norteamérica. Además, debe sumarse como atractivo, la flexibilidad de las PYMEs, dispuestas a adaptarse a las tecnologías o sistemas que requieran las empresas multinacionales o firmas que decidan subcontratar servicios en la región. Los factores identificados en el estudio son los que deberán considerarse al momento de diseñar las políticas de apoyo, los programas nacionales y/o a nivel de la Alianza, las bases de datos conjuntas, y demás iniciativas.

Para fomentar la inserción de las empresas de la región en CGV de servicios se requiere una serie de condiciones básicas que deben cumplirse:

1. Contar con mercados abiertos que faciliten la operatoria de todas las empresas involucradas y que les brinden un escenario estable.
2. Asegurar la existencia de un sector telecomunicación eficiente, presentando cobertura geográfica, calidad y accesibilidad en cuanto a costos y disponibilidad de la banda ancha.
3. Poner énfasis en la calificación de los recursos humanos que resulta fundamental en el sector servicios, siendo el principal insumo que dará la diferenciación que se busca. En este sentido, deben mejorarse los sistemas de educación así como los programas destinados puntualmente a las personas que potencialmente puedan insertarse en el sector. Entre estos programas de educación, los cursos de enseñanza de inglés y de informática son claves. Por otra parte, para lograr que las empresas retengan los recursos humanos, que son los que hacen la diferencia en la oferta de los servicios, se requiere una política empresarial que promueva y facilite el estudio y la formación continua, a la vez que proponga salarios atractivos para el sector. Así, la retención de talento no sólo ocurrirá en las firmas, sino a nivel nacional o regional, evitándose la “fuga de cerebros”.
4. Designar estrategias de apoyo a las PYMEs para facilitar el mejoramiento de los estándares de producción en servicios y para hacer conocer mejor las empresas de la región a los demandantes de servicios “*offshore*”.

La generación de políticas públicas y de programas que apoyen la calificación facilita la inserción en CGV mediante la preparación de los recursos humanos, y asimismo atrae la IED. Con respecto a la enseñanza, las políticas o programas que determinen estándares para las instituciones deben considerar la incorporación del inglés como materia obligatoria en ciertas carreras. El apoyo puede darse también desde el otorgamiento de subsidios para realizar ciertos estudios universitarios hasta la realización de programas específicos (como el programa colombiano “*Talk to the World*”) que permitan la formación de los recursos humanos que potencialmente puedan insertarse en el sector a partir del cual se participe en CGV de servicios.

Sin embargo, también debe trabajarse en el posicionamiento de la región como proveedora de servicios en ciertos sectores, de manera que la región proyecte una imagen confiable en relación a la provisión de servicios como ya lo hacen muy claramente otras regiones. Entre los esfuerzos para lograr dicho posicionamiento pueden encontrarse todo tipo de actividades de comunicación, desde la participación en ferias de comercio como región hasta la creación de una marca colectiva para empresas de algún sector específico. No obstante, lo que resulta fundamental antes de comenzar esta etapa de fuerte comunicación, es la generación de estudios de factibilidades en los que se evalúe la situación actual y las potencialidades a nivel macro, considerando sectores específicos de servicios y casos puntuales de inserción, así como qué posibilidades de alianzas entre empresas existen.

Desde la perspectiva de las **empresas** de la región, en su mayoría PYMEs, hay diversas necesidades que deben ser consideradas al momento de diseñar las políticas de apoyo pertinentes. Las necesidades del sector privado deberán tener un correlato directo en la formulación de políticas públicas, por lo que la interacción entre ambos sectores, e incluso con la academia, resulta fundamental para desarrollar el potencial de la región en la prestación de servicios *offshore*.

Si bien las PYMEs de la región tienen potencial para insertarse en CGV de servicios y cuentan con un nivel de flexibilidad apreciado por las contrapartes del exterior, deben enfrentar varios obstáculos para lograr la inserción sostenida en dichas cadenas. Por un lado, las PYMEs no suelen contar con los estándares de calidad exigidos a nivel internacional, por lo que deben atravesar un proceso de adaptación al momento de insertarse en CGV. En varias ocasiones el apoyo para alcanzar los estándares de calidad esperados llega por parte de la multinacional o empresa extranjera involucrada en la CGV. Pero ¿qué ocurre en los casos en los que las multinacionales no están dispuestas a invertir dinero o tiempo en las PYMEs de la región esperando que estén en condiciones para la inserción en la CGV? En este sentido, el desarrollo de programas de certificación de calidad en servicios, constituiría una buena iniciativa de apoyo a las PYMEs, aumentando el grado de independencia y desligando la posibilidad de inserción de la voluntad de las contrapartes. Por otra parte, hace falta mejorar la visibilidad de las PYMEs hacia el exterior, pudiendo actuarse sobre este punto a través de la creación de una red PYMEs que involucre a las empresas de la Alianza del Pacífico.

En el caso de las empresas de los países de la Alianza del Pacífico, podría ser más fácil y menos costoso captar una o algunas de las “tareas” de una cadena de valor de servicios, en lugar de tratar de competir a lo largo de todas las actividades de la cadena. Las empresas locales pueden incursionar con mayor facilidad en los mercados mundiales cuando los gobiernos crean un entorno atractivo para la deslocalización, al no estar obligadas a tener una ventaja competitiva en cuanto a costos para todo un producto, sino que pueden dedicarse a una sola “tarea” dentro de la cadena de valor. La industria de servicios *offshore* aún posee gran potencial de crecimiento y puede brindar a las empresas oportunidades para diversificar y mejorar sus actividades económicas. Las externalidades positivas de estas actividades incluyen la transferencia de

conocimientos, más y mejores empleos, acceso a nuevos mercados y mejoras en la infraestructura de TI y comunicaciones. Si se toman en cuenta los elementos que son importantes para crear cadenas de valor de servicios, una conclusión evidente es que si los gobiernos de los países miembros de la Alianza del Pacífico continúan desarrollando capital humano con una base sólida (como lo han hecho muchas economías de Asia Oriental), y combinan esto con un sector de telecomunicaciones eficiente, y con mayor capacidad de banda ancha, debería ser factible continuar integrándose aún más en los mercados mundiales, a través de la captación de “tareas” de servicios en cadenas globales de valor existentes o nuevas.

En general, la puerta de entrada a las CGV de servicios suele ser la instalación de *call-centers* y otras actividades del segmento de tercerización de procesos empresariales (BPO), segmento en el que no se requiere personal altamente calificado y en el que suele competirse por costos. En base a los factores descritos, la región podría insertarse en este segmento sobre todo aprovechando las ventajas que posee con respecto a la cercanía con uno de los centros de consumo de servicios *offshore* más importantes del mundo: Norteamérica.

La inserción en el segmento BPO con una proyección planificada desde el inicio hacia la ejecución de actividades de mayor valor agregado puede ser una buena opción para la región para aumentar su participación en las CGV de servicios. La jerarquización (*upgrading*) a lo largo de la CGV aumentará los ingresos para las empresas, para los empleados, los flujos de comercio, así como también generará otros derrames internos en las economías nacionales, como ser el fomento de la calificación, la educación formal y los sistemas de innovación y actividades de I&D. Asimismo, cabe destacar que la inserción de las empresas en el mercado internacional vía CGV consiste en una alternativa positiva a la internacionalización individual, ya que se comparten costos y experiencias con las demás partes involucradas en función de las capacidades existentes.

En conclusión, la búsqueda de nichos específicos de prestación de servicios *offshore* que valoren la flexibilidad de las PYMEs, la disponibilidad de recursos humanos calificados a bajos costos relativos, y la proximidad geográfica, horaria y cultural con los importantes centros de demanda internacionales localizados en América del Norte, será el primer paso a dar en el fomento de la inserción de las empresas de las Alianza del Pacífico en CGV de servicios.

XVIII. Bibliografía

A.T. Kearney, The A.T. Kearney Global Services Location Index™. 2011. *Offshoring Opportunities Amid Economic Turbulence*. 2011. Disponible en:

http://www.atkearney.com/images/global/pdf/Offshoring_Opportunities_Amid_Economic_Turbulence-GSLI_2011.pdf>

Cattaneo, Oliver, Gary Gereffi y Cornelia Staritz. 2010. *Global Value Chains in a Post-crisis World: A Development Perspective*. Washington, DC: Banco Mundial.

Christen, Elisabeth, Joe Francois y Bernard Hoekman. 2011. "Modeling Market Access in Services", Paper presented to the PECC-ADB Conference on *Services Trade: Approaches for the 21st Century*, Hong Kong. <http://www.pecc.org/component/eventlist/details/194-pecc-adbi-services-trade-new-approaches-for-the-21st-century>

Christian, Michelle, Karina Fernández-Stark, Ghada Ahmed y Gary Gereffi. 2011. "The Tourism Global Value Chain". Durham, NC: Duke University Center on Globalization, Governance & Competitiveness.

Drake-Brockman, Jane. 2012. "The Importance of Services in Regional Value-Chains", presentation at a Joint meeting of the APEC Group on Services and the APEC Market Access Group. Moscú, febrero.

Fernández-Stark, Karina, P. Bamber y Gary Gereffi. 2011. "The Offshore Services Global Value Chain. Economic Upgrading and Workforce Development". Durham, NC: Duke University Center on Globalization, Governance & Competitiveness, noviembre.

Fernández-Stark, Karina, P. Bamber. y Gary Gereffi. 2011. "The Offshore Services Value Chain: Upgrading Trajectories in Developing Countries", *Int. J. Technological Learning, Innovation and Development*, Vol. 4, Nos. 1/2/3. Pág. 206-234.

Gartner. 2009. "Gartner Outsourcing & Vendor Management Summit 2009". Post Event Brief. Las Vegas, NV: Gartner.

Gereffi, Gary y Karina Fernández-Stark. 2010. "The Offshore Services Global Value Chain". Durham, NC: Duke University Center on Globalization, Governance & Competitiveness.

Gereffi, Gary y Karina Fernández-Stark. 2010. "The Offshore Services Value Chain: Developing Countries and the Crisis". Washington, DC: Banco Mundial. World Bank Policy Research Paper 5262, abril.

Gereffi, Gary, M. Castillo y Karina Fernández-Stark. 2009. "The Offshore Services Industry: A New Opportunity for Latin America". Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.

Gereffi, Gary. 1994. "The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks", en Gary Gereffi y Miguel Korzeniewicz, editores, *Commodity Chains and Global Capitalism*. Londres: Praeger.

Goswami, Grover, Aaditya Mattoo y Sebastian Saez. 2012. *Exporting Services: A Developing Country Perspective*. Washington, DC: Banco Mundial.

Humphrey, J. y H. Schmitz. 2000. "Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research", IDS Working Paper. No 120, Universidad de Sussex.

International Telecommunication Union. 2011. *The World in 2011. ICT Facts and Figures*. Disponible en <<http://www.itu.int/ITU-D/ict/facts/2011/index.html>>

ITS Global. 2010. "Services International Linkages: The importance of embodied services in trade and paths to increased trade", Canberra, November. El estudio esta disponible en: <http://www.dfat.gov.au/publications/trade/Services-International-Linkages.pdf>

Kosacoffi, B. y A. López. 2008. "América Latina y las Cadenas Globales de Valor: Debilidades y Potencialidades". GCG Georgetown University - Universia. 2008. Vol. 2, No. 1.

López, Andrés, Daniela Ramos e Iván Torres. 2009. "América Latina en las cadenas globales de valor en servicios: ¿se puede ir más allá de generar divisas y empleos?. Centro de Investigaciones para la Transformación (CENIT), Argentina. Pág 227 – 249; en la revista: "Pensamiento Iberoamericano. Innovación y Conocimiento". Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y Fundación Carolina. Número 5, segunda época. 2009/2 Revista Bianual.

Maurer, Andres. 2012. "Making Invisibles Visible: Some Evidence on Global Value Chains and Trade in Services", WTO Presentation to APEC Group on Services and APEC Market Access Group. Moscú, febrero.

Maurer, Andres y Ted Tschang. 2011. "An Exploratory Framework for Measuring Trade in Value-Added", paper presented to the PECC-ADB Conference on *Services Trade: Approaches for the 21st Century*, Hong Kong. <http://www.pecc.org/component/eventlist/details/194-pecc-adbi-services-trade-new-approaches-for-the-21st-century>

McKinsey Global Institute. 2006. *The Emerging Global Labor Market*, 2009. Disponible en <http://www.mckinsey.com/mgi/publications/emerginggloballabormarket/Part2/supply.asp>

Morrison, A., C. Pietrobelli y R. Rabellotti. 2006. "Global Value Chain and Technological Capabilities: A Framework to Study Industrial Innovation and Developing Countries", Innovation Systems for Competitiveness and Shared Prosperity in Developing Countries. India.

Oficina Internacional del Trabajo, Tendencias Mundiales del Empleo 2012. Ginebra: OIT, 2012. ISBN 978-92-2-324925-0 (web pdf)

OMC. 2012. Reporte de Comercio Mundial 2012. Disponible en:
http://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/anrep_e/wtr12-1_e.pdf

OMC e IDE/JETRO. 2011. *Trade Patterns and Global Value Chains in East Asia: From Trade in Goods to Trade in Tasks*. OMC: Ginebra.

Pacific Economic Cooperation Council – Asian Development Bank Institute. 2011. *Services Trade Approaches for the 21st Century*, 2011. Disponible en: <http://www.pecc.org/frontpage-section/publications/449-services-trade-approach-for-the-21st-century>

Pasadilla, Gloria. 2007. "Production Fragmentation and Trade Policies: Some Global Trends", Presentation to APEC Senior Officials Policy Dialogue. Adelaide, 27 de abril.

Rabach, Eileen y Eun Mee Kim. 1994. "Where is the Chain in Commodity Chains? The Service Sector Nexus", en Gary Gereffi y Miguel Korzeniewicz, editores. *Commodity Chains and Global Capitalism*. Westport, CT: Praeger. Pág. 123-42.

Shimelse Ali y Uri Dadush. 2011. "Trade in Intermediates and Economic Policy", Carnegie Endowment International Economics Bulletin, and VOX. <http://www.voxeu.org/article/rise-trade-intermediates-policy-implications>

Sydor, Aaron. 2011. "Global Value Chains: Impacts and Implications", *Foreign Affairs and International Trade Bulletin*. Ottawa, Canadá.

Sturgeon, T.J. 2011. "Measuring Global Value Chains: New Approaches", Presentation at the global Forum on Trade Statistics: Measuring global Trade – do we have the right numbers?" OMC: Ginebra.

World Economic Forum. 2012. "The Shifting Geography of Global Value Chains: Implications for Developing Countries and Trade Policies", Report of the Global Trade Agenda Council. http://www3.weforum.org/docs/WEF_GAC_GlobalTradeSystem_Report_2012.pdf