

# Evaluando la competitividad del sector servicios en Latinoamérica

Jorge Barriga  
Consultor

# En el proyecto se generó una metodología para cuantificar el atractivo país para subsectores de servicios

## ► Objetivo del proyecto:

Identificar los elementos comunes que evalúan los inversionistas al momento de tomar sus decisiones de localización, específicamente para las inversiones en los proyectos de offshoring en los sectores de interés para la región

## ► Subsectores de interés:

- ITO
- Call/contact centers
- Finanzas y contabilidad
- *Procurement*
- RRHH
- Servicios profesionales (arquitectura e ingeniería)
- Servicios educativos
- Diseño gráfico
- Publicidad
- Animación

### Proceso llevado a cabo

Creación de la metodología

Identificación de  
criterios  
transversales

Identificación de  
criterios  
específicos

Ponderación de criterios

Relevamiento estadístico  
piloto

Ranking de países en  
subsectores seleccionados

# IDENTIFICACIÓN DE CRITERIOS DE LOCALIZACIÓN TRANSVERSALES

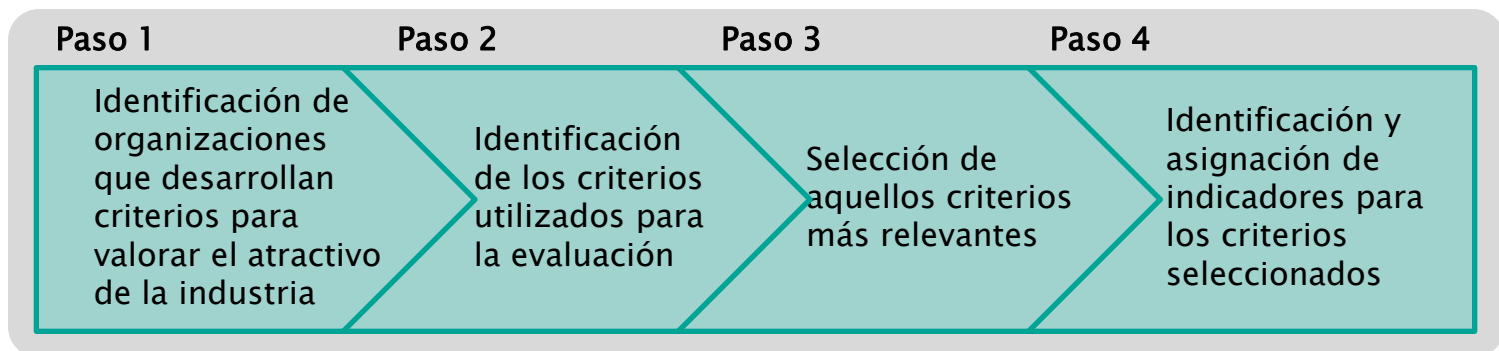
# En la primera etapa se identificaron los criterios de localización transversales

## ► Etapa I

### Objetivo

Identificación de los criterios para valorar el atractivo de la industria de outsourcing/offshoring de servicios en general (ITO/BPO/KPO)

### Pasos para la identificación de criterios de localización transversales



# Los criterios transversales se identificaron a través de 7 reconocidos escalafones de atractivo país/ciudad

- ▶ Identificación de organizaciones que valoran el atractivo país/ciudad para la localización de actividades de outsourcing/offshoring

## Índices seleccionados y organización que lo realiza

<b>Location Readiness Index</b> Banco Mundial	<b>Global Services Location Index</b> A.T.Kearney	<b>Top 30 locations for offshore services</b> Gartner
<b>Outsourcing Unit</b> London School of economics	<b>Top 50 emerging outsourcing destinations</b> Tholons	<b>Global City competitiveness Report</b> Neo Advisory Group
<b>Outsourcing Roadmap Index</b> European Information Technology Exchange		

- ▶ Para cada uno de estos índices se realizó un proceso de identificación de los criterios utilizados en la valoración




## La selección de criterios se realizó comparando los criterios utilizados por los escalafones analizados

- ▶ Se realizó un ejercicio comparativo en el cual se seleccionaron aquellos criterios ampliamente aceptados como relevantes, es decir, aquellos utilizados por 4 o más organizaciones
- ▶ También se seleccionaron aquellos que, aunque no fueran utilizados por varias organizaciones, se consideraran relevantes para el propósito de este estudio

ILUSTRATIVO

Indicador	GSLI (ATK)	LRI (WB)	Gartner	LSE	euro ITX	Tholons	Neo
Salarios	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Costos de locación	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Costos de servicios	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Costos de movilidad	<input checked="" type="checkbox"/>						
Costos de comunicación	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		

 No fueron incluidos en la selección final



# Se encontraron 5 vectores en los que se agrupan los criterios de evaluación

► Resultados de vectores y criterios transversales

Vector	Criterio
Estructura general de costos	•Compensación de RR.HH
	•Costos operacionales
Competitividad y riesgo país	•Perfil de riesgo
	•Libertad de flujo de capitales
	•Apertura a la inversión extranjera
	•Carga regulatoria gubernamental
	•Rigidez laboral
	•Corrupción
Plataforma de negocios	•Protección a la PI
	•Apoyo gubernamental
	•Entorno de negocios
	•Desempeño del sector
	•Presencia de una asociación industrial

Vector	Criterio
Plataforma de negocios	•Parques tecnológicos y zonas especiales
	•Localización
	•Inserción global
	•Calidad de vida
	•Seguridad
Recurso Humano	•Competitividad educativa
	•Reservas RR.HH.
	•Competencias lingüísticas
Calidad de la infraestructura	•Calidad del fluido eléctrico
	•Penetración de telefonía fija
	•Penetración de telefonía móvil
	•Penetración de banda ancha
	•Ancho de banda de internet



## Finalmente, se identificaron los indicadores de medición y sus fuentes

- ▶ Se analizaron los indicadores utilizados en la mayoría de los índices estudiados y otros índices de atracción de inversión
- ▶ Estos indicadores, junto con la fuente respectiva, se seleccionaron buscando que cumplieran los siguientes criterios:
  - i. Que el indicador sea utilizado como vehículo de medición en las metodologías analizadas o que haya aceptación general sobre su validez
  - ii. Que el indicador pueda ser relevado de una fuente pública o privada reconocida a nivel internacional
  - iii. Que sea actualizado frecuentemente
  - iv. Que cubra al menos los países de la región incluidos en este proyecto



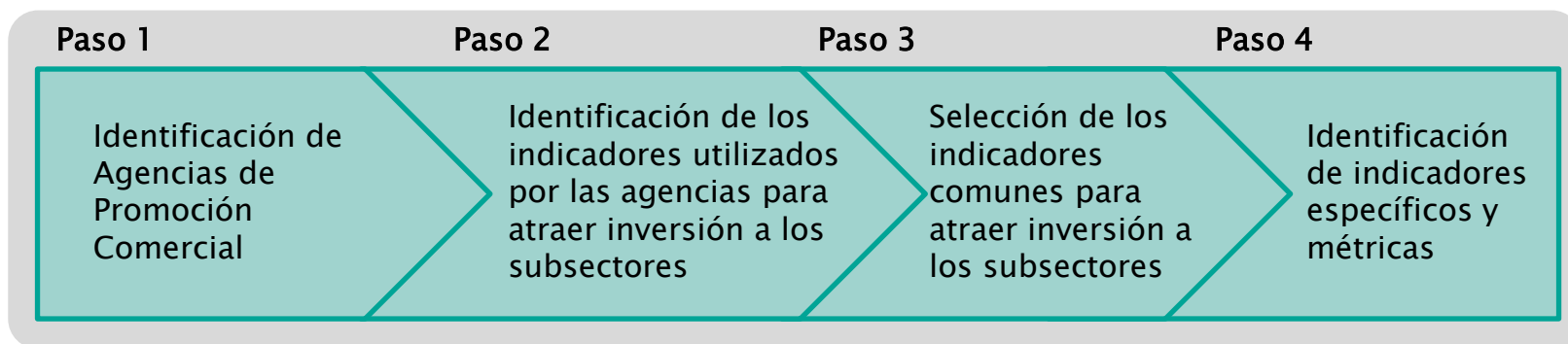


# IDENTIFICACIÓN DE CRITERIOS DE LOCALIZACIÓN ESPECÍFICOS

## Para la identificación de criterios específicos se analizaron agencias de promoción comercial reconocidas

- ▶ Para la identificación de criterios específicos para los subsectores no existen indicadores que valoren estas industrias
- ▶ Se decidió analizar la forma en que las agencias de inversión con mejores prácticas a nivel mundial promueven los subsectores de interés
  - ▶ Este tipo de entidades aglutinan *know-how* específico y confiable alrededor de cuáles son los principales elementos que los inversionistas tienen en cuenta de cara a la toma de decisión de localización

### Pasos para la identificación de criterios de localización específicos

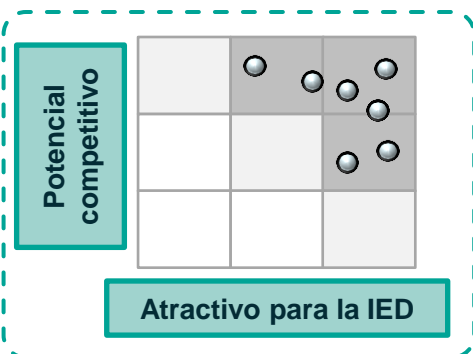


# La selección de Agencias se basó en una propuesta metodológica utilizada por el BID...

- ▶ Metodología para la selección de Agencias de Promoción Comercial

## Proyecto “Desarrollo institucional innovador en materia de promoción TTPN / BPO&O” del BID






### Metodología<sup>1</sup>



### Selección de portafolio de países caso de estudio

- Para determinar el Potencial Competitivo se tuvieron en cuenta el tamaño del sector, las exportaciones, y el crecimiento de las exportaciones del sector
- El atractivo para la IED se cuantificó con el índice GSLI de A.T. Kearney

### Países seleccionados

	Brasil	✓
	México	✓
	República Checa	✓
	Malasia	✓
	Filipinas	✓

(1) Tomado del informe final del Proyecto “Desarrollo institucional innovador en materia de promoción TTPN / BPO&O” del BID



# ... y se complementó con otra muestra de agencias de alto desempeño

- Metodología para la selección de Agencias de Promoción Comercial

## Agencias de Promoción Comercial complementarias

### Metodología

Países mejor calificados por el GSLI<sup>1</sup>








Países calificados como buena o mejor práctica por el GIPB 2009<sup>2</sup>

Alemania  
Colombia  
Austria  
Ecuador  
Francia  
Singapur  
Fiji  
Puerto Rico

- (1) No incluye aquellos seleccionados en el proyecto del BID  
(2) No exhaustivo

### Países seleccionados

	Letonia	✓
	Lituania	✓
	Reino Unido	✓
	EEUU	✓
	Costa Rica	✓



## Se encontraron dos áreas principales que se destacan para atraer inversión

- ▶ La información de las Agencias se complementó con entrevistas a expertos en los subsectores de interés. Se encontraron dos áreas principales utilizadas para la atracción de inversión en los subsectores:

Principales áreas e indicadores utilizados para atraer inversión a los subsectores	
Áreas	Indicadores
Recursos humanos	Disponibilidad de personal para cargos clave del sector
	Costos de personal para cargos clave del sector
Madurez de la industria	Número de personas empleadas en el sector
	Tamaño del sector (ingresos / %del PIB del país)
	Número de compañías del sector



## Con base en los criterios identificados, se asignaron las métricas adecuadas para su cuantificación

- ▶ Para la construcción de indicadores y métricas en el Área de Recursos Humanos se tomó como referencia el tipo de graduados de las carreras más importantes para las actividades de cada subsector y el perfil del cargo que tiene el mayor impacto en la estructura de costos de éstos
- ▶ Mediante esta investigación se identificaron también criterios adicionales específicos a los subsectores



## Adicionalmente, se identificaron criterios adicionales para los subsectores que afectan su atractivo para la inversión

► Criterios adicionales:

ITO	Disponibilidad y calidad de las certificaciones asociadas como la CMMI
Call/Contact Centers	No se identificaron criterios adicionales
Finanzas y Contabilidad	Disponibilidad de personal capacitado en estándares internacionales
Procurement	Historial de los potenciales proveedores de servicios de procurement
RR.HH.	Casas desarrolladoras de ERP de gestión humana y cultura de servicio
Servicios educativos	Calidad de los contenidos
Serv. de arquitectura	Tiempos de entrega de los proveedores de servicios
Animación	
Diseño gráfico	
Publicidad	
Serv. de ingeniería	



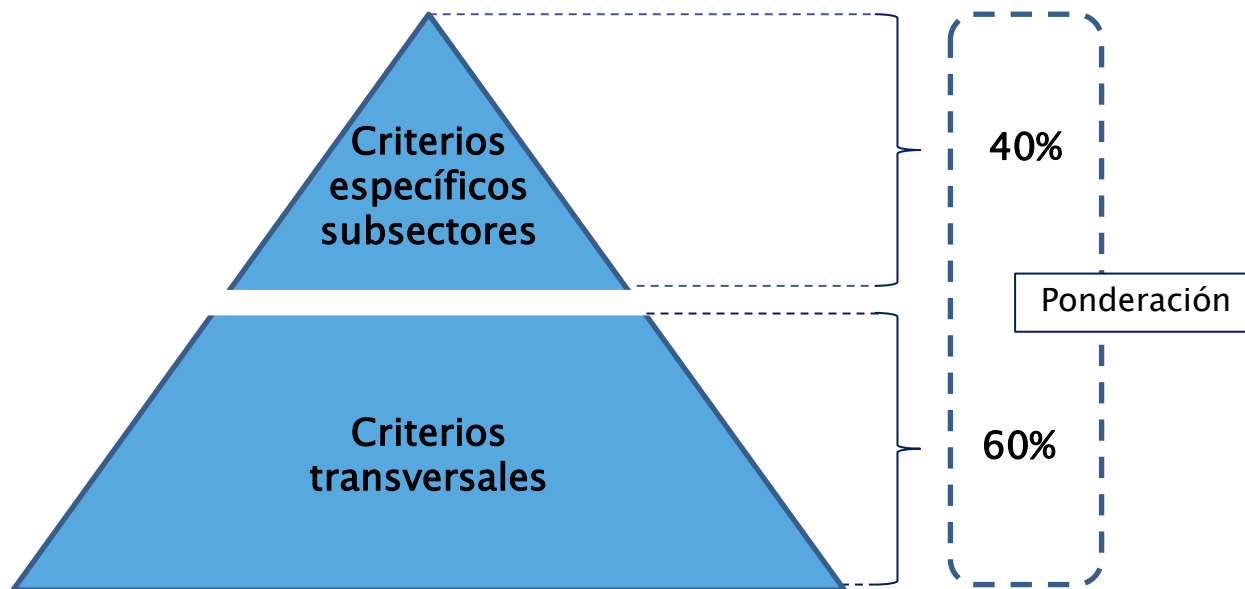
# PONDERACIÓN SUGERIDA DE LAS VARIABLES DE MEDICIÓN



## De acuerdo con el estudio, los criterios transversales deben tener un peso mayor en la calificación

- ▶ Dado que el objetivo del proyecto es poder cuantificar el atractivo para cada subsector específico de interés, es importante que la ponderación asignada a los indicadores específicos permita reflejar un impacto en la calificación total
- ▶ Sin embargo, ha sido evidente que los factores transversales tienen un peso preponderante sobre los específicos

### Ponderación asignada por nivel de análisis



En los transversales, la estructura de costos y el RH tienen igual peso, en los específicos el RH y la madurez se llevan el 60%

### Ponderación de criterios transversales

La ponderación fue producto de una comparación de los indicadores analizados y las entrevistas realizadas

Vector / indicador	Neo	ATK	LRI	Final
Estructura gral. de costos	20%	40%	30%	30%
Competitividad y riesgo país	40%	30%	13%	15%
Plataforma de negocios			17%	15%
Calidad de la infraestructura	10%		10%	10%
Recurso humano	40%	30%	30%	30%

### Ponderación de criterios específicos

La ponderación fue producto del análisis de Agencias de Promoción Comercial, entrevistas a expertos y la experiencia del consultor

Área	Peso
Recursos humanos	30%
Madurez industria	30%
Áreas adicionales	40%

# RELEVAMIENTO DE DATOS PARA PAÍSES SELECCIONADOS Y RANKING

# Se realizó un levantamiento de datos para el subsector Call/Contact Centers en 4 países

- ▶ Para seleccionar los países alrededor de los cuales se desarrollaría el relevamiento de datos se eligieron países que fuesen reconocidos por el desarrollo de su industria de ITO/BPO/KPO
- ▶ También se buscó poder apalancar las redes del consultor para el relevamiento de datos comparables y de fuentes confiables

## Países seleccionados

### Países de la región

México

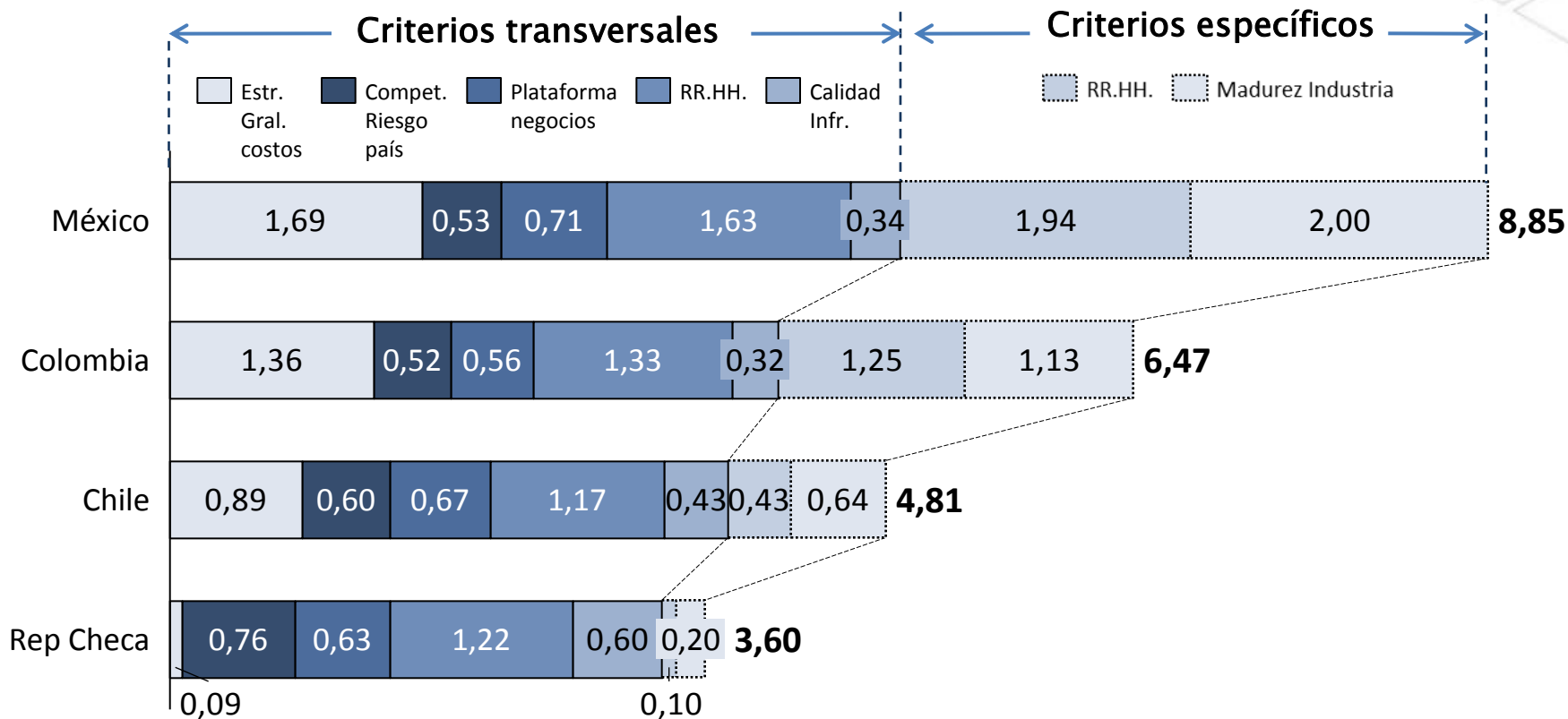
Colombia

Chile

### Referente internacional

República Checa

# Los resultados resaltan la fortaleza de México en el subsector Call/Contact Centers



Los resultados coinciden con lo que se esperaba para el subsector de call/contact centers, donde la competitividad está principalmente dada por abundante mano de obra y costos competitivos

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



## Con este estudio se demuestra la importancia de promover la recolección de datos específicos a cada subsector

- ▶ Se encontró que una gran parte de la medición de atractivo país para las industrias de servicios se puede desarrollar a partir de fuentes secundarias de información
- ▶ Para el caso de la medición de los criterios específicos para los subsectores de interés, la disponibilidad y posibilidad de comparación de la información se reduce por la especificidad de los datos requeridos
- ▶ La principal recomendación de este estudio hace referencia a la necesidad de promover la creación un Observatorio de la ALES para el seguimiento estadístico de temas de comercio exterior; regulación sectorial; aspectos de capital humano; y cuantificación en general de los distintos indicadores identificados en este proyecto para una efectiva promoción desarrollo de los sectores ITO/BPO/KPO de la región

# Muchas Gracias

Jorge Barriga  
Consultor