

INFORMATION, COMMUNICATIONS & ENTERTAINMENT

# Atracción "Nearshore"

Latinoamérica, Destino Atractivo de Tercerización Global

KPMG INTERNATIONAL



# Índice

- 5 Prólogo
- 7 Mensaje de Gary Matuszak y Egidio Zarrella
- 9 Hallazgos Importantes
- 10 Atracción Nearshore
- 13 Cambiando las Percepciones
- 14 Caso de Estudio: HP Enterprise Services: Una Amplia Presencia en Latinoamérica
- 15 Complementando a la India
- 16 Caso de Estudio: Evalueserve: Una Calida Recepción para Chile
- 17 Habilidades en Idiomas
- 18 Infraestructura
- 19 Incentivos Gubernamentales
- 28 Caso de Estudio: Capgemini: Buscando Angloparlantes
- 29 El Impacto de la Crisis Financiera
- 30 Caso de Estudio: Allus Global BPO: Manteniendo los Valores Culturales
- 31 Desafíos por Enfrentar
- 33 Conclusión
- 34 KPMG Puede Ayudarle
- 35 Contáctenos

4   Atracción Nearshore: Latinoamérica, Destino Atractivo de Tercerización Global	

# Prólogo

Al tiempo que las empresas buscan generar mayores eficacias, el mercado global de subcontratación a terceros o tercerización ha experimentado gran crecimiento. Hoy en día la tercerización es asociada comúnmente con la India y, en menor medida con la China. Si bien esas dos regiones son los líderes del mercado, se ha presentado un movimiento significativo en otros lugares en el mundo, especialmente en América Latina.

Hoy en día, países líderes en América Latina como Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México están promoviéndose como países proveedores de tercerización. Incluso Costa Rica, Panamá, Uruguay y otras naciones más pequeñas intentan tomar parte en este mercado.

Para las empresas estadounidenses en particular, América Latina puede ofrecer una amplia gama de beneficios de tercerización, principalmente por su proximidad geográfica. En lugar de buscar un proveedor del otro lado del mundo, muchas empresas buscan mantener un mayor control mediante la creación de relaciones "nearshore" con proveedores de tercerización en Centro y Sudamérica. En muchos casos, estas asociaciones nearshore están diseñadas para complementar, no desplazar, las relaciones de tercerización con India y Asia.

Los gobiernos de América Latina están ofreciendo una amplia gama de beneficios para promover sus países como fuente de TI y servicios de tercerización de procesos de negocio. Incentivos fiscales y de otros tipos hacen la región más atractiva económicamente. Han mejorado sus sistemas de telecomunicaciones para garantizar una infraestructura más robusta. Se promueve activamente el bilingüismo en la fuerza de trabajo que puede hablar con fluidez en español o portugués e inglés.

Sin embargo, la tercerización en Latinoamérica no viene sin sus desafíos. La lenta burocracia y obstáculos reglamentarios pueden frustrar el desarrollo de negocios en algunas regiones. Mientras que el número de graduados universitarios bilingües sigue creciendo, las empresas deben a menudo lidiar con una fuerza de trabajo de tamaño limitado.

Este estudio está diseñado para servir de guía a empresas que están considerando destinar parte de su presupuesto para tercerización hacia América Latina y para inversionistas considerando la posibilidad de entrar en este mercado. Proporciona información sobre los beneficios y desafíos que pueden enfrentar estas organizaciones, al tiempo que ofrece algunas perspectivas de primera mano de cómo les va a algunas empresas en este campo. Esperamos que este estudio le resulte de utilidad.



Manuel Fernandes Presidente de Latam, Comunicación y Medios Líder de Brasil ICE KPMG en Brasil



**Augusto Sales** Socio, Inteligencia Estratégica y Comercial en América Latina KPMG en Brasil

6	Atracción Nearshore: Latinoamérica, D	Pestino Atractivo de Tercerización Global

# Mensaje de Gary Matuszak y Egidio Zarrella

Nos complace presentar este informe donde se analiza la creciente importancia de América Latina en la industria global de tercerización. Hay una serie de tendencias que están transformando la forma en cómo las empresas perciben la tercerización y explican por qué la región está ganando importancia:

Ahorros en los costos: la reciente crisis económica mundial ha motivado a las empresas a explorar nuevas formas de reducir sus costos operativos y mejorar la eficiencia, y las empresas cada vez se sienten más cómodas formando asociaciones con proveedores de servicios en un mayor número de ubicaciones geográficas, incluyendo América Latina.

Mercados mundiales más amplios: con más empresas haciendo offshoring y tercerización de servicios, hay más países que desean participar en este mercado. Sin duda alguna la India y la China son los principales destinos de tercerización, pero otras regiones están buscando su nicho en este mercado. La proximidad geográfica de América Latina a Estados Unidos posiciona bien a esta región.

Fuerza de trabajo joven y educada: así como la tercerización en la India se ha visto impulsada en parte por la educación de su fuerza de trabajo, América Latina puede beneficiarse de su creciente población de jóvenes profesionales.

Creciente influencia de BRIC: el crecimiento de las economías BRIC (Brasil, Rusia, India, China) es uno de los acontecimientos más importantes de los mercados emergentes. El papel de América Latina dentro del grupo de países que forman BRIC y su apoyo a dichas naciones es fundamental para su crecimiento como un centro importante de tercerización.

Las actuales condiciones económicas presentan grandes desafíos para las empresas, por lo que muchas compañías que buscan posicionarse mejor para la eventual recuperación económica están evaluando el uso eficaz de proveedores externos que apoyan y amplían sus organizaciones de TI. La tercerización ofrece la flexibilidad técnica y la viabilidad financiera lo cual se ha vuelto cada vez más importante para empresas en todas las industrias que buscan reinventarse para ser más competitivas.



Gary Matuszak Presidente Global, ICE



Egidio Zarrella Líder Global, Asesoría IT



# Hallazgos Importantes

- La importancia de América Latina como un proveedor global de TI y servicios de tercerización de procesos de negocio está creciendo dada su proximidad a los Estados Unidos, los conocimientos del idioma, los incentivos fiscales y la infraestructura de telecomunicaciones.
- La crisis económica ha debilitado la demanda de servicios de tercerización global, pero también hay oportunidades con compañías que buscan subcontratar servicios de oficina para enfocarse en sus operaciones medulares.
- Al tiempo que las empresas buscan contratar servicios en varios países, Latinoamérica es visto como un complemento a la India, pero no todos los países ofrecen las mismas ventajas.
- Chile y Colombia puntean en América Latina en las clasificaciones mundiales por la facilidad con la que se pueden hacer negocios en estos países y por los incentivos que ofrecen para establecer operaciones de tercerización, pero necesitan aumentar su número de profesionales bilingües.
- Destinos de tercerización bien establecidos como Brasil y México tienen una gran fuerza de trabajo, pero su crecimiento podría estar limitado por una burocracia lenta y obstáculos reglamentarios.
- Países centroamericanos como Costa Rica, Panamá y Guatemala se encuentran cerca de Estados Unidos y ofrecen graduados universitarios bilingües, pero están limitados por el tamaño de la fuerza laboral.
- Para atraer más servicios de valor agregado, los países de América Latina necesitan invertir más en la capacitación del idioma inglés, además de brindar incentivos fiscales y apoyo del gobierno.
- Los gobiernos deben seguir promoviendo sus países en los Estados Unidos y Europa para superar la imagen negativa de algunos clientes acerca de los riesgos de América Latina.

# Atracción Nearshore

India, China y Malasia pueden ser los principales centros de tercerización global, pero están siendo desafiados por nuevos destinos en América Latina, África del Norte y el Oriente Medio.

Sin duda los disturbios financieros de 2008-09 han cobrado un alto precio en la industria de tercerización global y la demanda de servicios financieros y de TI se vio disminuido. Pero surgen nuevas oportunidades con muchas empresas que no habían considerado la tercerización y buscan reducir costos e innovar al subcontratar algunos servicios.

Para los pioneros en negocios de tercerización, la distancia no fue ningún obstáculo para buscar costos bajos en destinos remotos como la India y la China. Pero, como resultado de la crisis financiera, tanto las empresas con poco efectivo como sus clientes desean soluciones de tercerización de bajo riesgo más cerca de casa y a menudo valoran tanto la calidad como el precio.

Mientras que la India y la China pueden ofrecer costos bajos por la fuerza de trabajo, también tienen sus desventajas. Ambos se encuentran a un largo viaje en avión desde los Estados Unidos y sus trabajadores no siempre tienen el mismo acento, valores culturales o incluso la misma zona horaria. Allí es donde América Latina ha sido capaz de aprovechar su proximidad a los Estados Unidos y sus zonas horarias similares para acrecentar su industria de tercerización de procesos de negocio y de TI.

Dado que el español, después de inglés, es la lengua más hablada en Estados Unidos, con una población hispana de más de 45 millones de habitantes, muchos clientes de Estados Unidos prefieren subcontratar servicios a empresas que ofrecen representantes de servicios al cliente que hablan español e inglés con un acento hispano.

Es cierto, las empresas de tercerización de procesos de negocios (TPN) en América Latina representan únicamente alrededor del 4 por ciento del mercado mundial, el cual se estima en \$450 mil millones de dólares anuales para el 2012,1 pero esta industria está creciendo. De hecho, la industria de tercerización en América Latina está creciendo más rápido que cualquier otra región del mundo. Incluso en la actual crisis económica, se estima que la industria de tercerización en América Latina crezca entre 5.5 y 6 por ciento en 2009, gracias al crecimiento de Brasil de entre 10 y 12 por ciento, según Cassio Dreyfuss, Vicepresidente de Investigación de Gartner en Sao Paulo, Brasil.

Las ventajas de América Latina pueden resumirse en:

- · Proximidad física a los Estados Unidos
- Zonas horarias similares
- Afinidad cultural con Estados Unidos
- Una moderna infraestructura de telecomunicaciones
- Incentivos de impuestos en muchos países
- Entorno de negocios favorable
- Idiomas: español y portugués con inglés como segunda lengua.

Según el Índice Global de Ubicación de Servicios 2009 de A.T. Kearney, América Latina tiene 6 países en los primeros 50 lugares: Chile (8), México (11), Brasil (12), Costa Rica (23),

### América Central



### América del Sur



### 1. México

Tamaño del País	1,964,375 Km. cuadrados
Población	111.2 millones (est. julio 2009)
Capital	Ciudad de México
PIB Per Cápita	\$14,200 dólares (est. 2008)
Tamaño de la Fuerza Laboral	45.3 millones (2008)
Riesgo en la Moneda Extranjera*	BBB+
Facilidad para Hacer Negocios**	51 (de 183 países)

### 2. Costa Rica

Tamaño del País	51,100 Km. cuadrados
Población	4.25 millones (est. julio 2009)
Capital	San José
PIB Per Cápita	\$11,500 dólares (est. 2008)
Tamaño de la Fuerza Laboral	2.1 millones (est. 2008)
Riesgo en la Moneda Extranjera*	BB
Facilidad para Hacer Negocios**	121 (de 183 países)

### 3. Panamá

Tamaño del País	75,420 Km. cuadrados
Población	3.4 millones (est. julio 2009)
Capital	Ciudad de Panamá
PIB Per Cápita	\$11,700 dólares (est. 2008)
Tamaño de la Fuerza Laboral	1.4 millones (2008)
Riesgo en la Moneda Extranjera*	BB+
Facilidad para Hacer Negocios**	77 (de 183 países)

### 4. Colombia

Tamaño del País	1,138,914 Km. cuadrados
Población	45.6 (est. julio 2009)
Capital	Bogotá
PIB Per Cápita	\$8,800 dólares (est. 2008)
Tamaño de la Fuerza Laboral	21.3 millones (est. 2008)
Riesgo en la Moneda Extranjera*	BB+
Facilidad para Hacer Negocios**	37 (de 183 países)

### 5. Brasil

8,514,877 Km. cuadrados
198.7 millones (julio 2009)
Brasilia
\$10,200 dólares (est. 2008)
93.6 millones (est. 2008)
BBB-
129 (de 183 países)

### 6. Uruguay

Tamaño del País	176,215 Km. cuadrados
Población	3.5 millones (est. julio 2009)
Capital	Montevideo
PIB Per Cápita	\$12,400 dólares (est. 2008)
Tamaño de la Fuerza Laboral	1.6 millones (est. 2008)
Riesgo en la Moneda Extranjera*	BB-
Facilidad para Hacer Negocios**	114 (de 183 países)

### 7. Argentina

Tamaño del País	2,780,400 Km. cuadrados
Población	40.9 millones (julio 2009)
Capital	Buenos Aires
PIB Per Cápita	\$14,200 dólares (est. 2008)
Tamaño de la Fuerza Laboral	16.27 millones (2008)
Riesgo en la Moneda Extranjera*	B-
Facilidad para Hacer Negocios**	118 (de 183 países)

### 8. Chile

Tamaño del País	756,102 Km. cuadrados
Población	16.6 millones (julio 2009)
Capital	Santiago
PIB Per Cápita	\$14,900 dólares (est. 2008)
Tamaño de la Fuerza Laboral	7.3 millones (est. 2008)
Riesgo en la Moneda Extranjera*	A+
Facilidad para Hacer Negocios**	49 (de 183 países)

<sup>\*</sup> Calificación Standard & Poor del Riesgo en la Moneda Extranjera

<sup>\*\*</sup> Reporte 2010 Doing Business del World Bank Group



Argentina (27) y Uruguay (36).<sup>2</sup> No es de llamar la atención que Chile encabece la lista en Latinoamérica.

Chile es conocido por su estabilidad política, su favorable entorno empresarial y se encuentra en la misma zona horaria de Nueva York. Sus principales fortalezas están en el área de alto valor agregado y las actividades de Tercerización del Conocimiento de Procesos de Negocio (TCPN). Las empresas como EDS, IBM, Equifax y JP Morgan han abierto recientemente centros de servicio y de datos en Chile.

Pero no todos los países de América Latina son tan atractivos como Chile. La región, con una población total de alrededor de 569 millones,3 se compone de 21 países, cada uno con diferentes condiciones socio-económicas y políticas, costos de fuerza de trabajo, incentivos y estructuras fiscales.

Brasil, México y Argentina, con una población combinada de 350.8 millones<sup>4</sup> de habitantes, tienen ciudades de nivel internacional como la Ciudad de México, Sao Paulo, Río de Janeiro y Buenos Aires, las cuales han alojado centros de servicios compartidos para empresas multinacionales desde la década de los ochenta.

Estos países son reconocidos centros de tercerización y continúan creciendo al aprovechar el tamaño de su fuerza laboral y la demanda interna. Pero en los últimos años Chile ha liderado a un grupo de países como Colombia y Uruguay, abriendo paso a las industrias de TI y TPN.

Chile, Colombia y Uruguay no son tan baratos como Argentina y México, pero si se busca subcontratar servicios de valor-agregado en lugar de centros telefónicos, estos países ofrecen los ingredientes necesarios para atraer a las empresas de tercerización gracias a gobiernos estables, buena infraestructura de telecomunicaciones e incentivos fiscales.

Índice Global de Ubicación de Servicios 2009 de A.T. Kearney

<sup>3.</sup> The CIA World Fact book, https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/

The CIA World Fact book, https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/

# Cambiando las Percepciones

En el pasado, América Latina ha sido considerada como un lugar peligroso o políticamente inestable para hacer negocios, pero las actitudes están cambiando a través del turismo y la educación. Hoy, algunos países tales como Venezuela y Honduras están en los titulares por las razones equivocadas, pero América Latina, por lo general, se considera segura.

Chile y Argentina mantienen una buena imagen, pero México y Colombia aún son percibidos como peligrosos debido a sus vínculos con el narcotráfico. Sin embargo, estos países, con la ayuda de los Estados Unidos, han realizado esfuerzos en los últimos años para limpiar

"Ciudades como Bogotá se están volviendo cada vez más seguras y avanzadas. No es que haya disturbios políticos, lo que sucede es que esa es por lo general la percepción del cliente", dice Steve Rudderham, Vicepresidente para América Latina de Capgemini, empresa de tercerización de TI-TPN.

Pero la percepción del cliente a menudo contrasta radicalmente con la alta calificación obtenida por países como Chile y Colombia en los últimos estudios mundiales respecto a la facilidad para hacer negocios, la seguridad y el entorno empresarial general.<sup>5</sup> Aún más, Chile, Brasil, México, Colombia y Perú tienen grado de inversión otorgado por agencias calificadoras como Standard & Poor's, Fitch Ratings y Moody's.

Chile tiene el menor riesgo de moneda extranjera de cualquier país en la región, calificada como A+ por Standard & Poor's. Pero otros países se están poniendo al corriente. De hecho, el servicio de inversionistas de Moody's recientemente mejoró la calificación de la deuda nacional de Brasil al otorgarle grado de inversión e indicó que la clasificación podría volver a aumentar nuevamente al reconocer la capacidad de recuperación de la economía más grande de América Latina frente a la crisis financiera mundial.

Varias informes incluyendo el Índice Global de Ubicación de Servicios 2009 de A.T. Kearney, el reporte 2010 Doing Business del World Bank, y el Reporte 2008 Black Book of Outsourcing

# Caso de Estudio

## HP Enterprise Services: Una Amplia Presencia en Latinoamérica

Al tiempo que la industria global de tercerización se desplaza hacia diferentes ubicaciones como una forma de aprovechar el talento y beneficios de diferentes regiones, las empresas multinacionales de tercerización con presencia global pueden ofrecer soluciones *nearshore* especializadas en América Latina.

Una de estas empresas es HP Enterprise Services (anteriormente EDS, una compañía de HP) con sede en los Estados Unidos, líder en servicios globales de tecnología con gran experiencia en adquirir proveedores en múltiples ubicaciones. EDS comenzó a proporcionar servicios de TI en Brasil y México en 1985 y hoy por hoy está presente en casi todos los países de la región con centros en México, Brasil, Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, Panamá, Perú y Puerto Rico.

En 2008, HP adquirió a EDS por \$13.9 mil millones de dólares y ahora se denomina HP Enterprise Services, una unidad de negocios de HP Enterprise Business, pero que aún se enfoca en la creación de conjuntos de habilidades especializadas en centros ubicados en Brasil, Costa Rica, Panamá y Argentina, dice Eduardo Araujo, Vicepresidente y Gerente General de HP Enterprise Services para América Latina.

Por ejemplo, HP Enterprise Services opera centros de BestShore en Córdoba, Argentina y Sao Paulo, Brasil, con recursos especializados en transporte aéreo y en servicios de atención a la salud. "El punto es usar las mejores aptitudes, en el mejor lugar y al mejor precio," dice Araujo, que proviene de Brasil pero está establecido en Texas.

Córdoba, por ejemplo, ofrece graduados que buscan trabajo a nivel principiante, mientras que Brasil ofrece un "conjunto de habilidades diferentes" más acorde con el área de ciencias de la salud o médica, dijo Araujo.

HP Enterprise Services también tiene operaciones en la India, donde los costos de la fuerza de trabajo son más bajos, pero Araujo ve a Latinoamérica "no como una alternativa sino como un complemento a la India". Para algunos de los clientes de HP Enterprise Services, la proximidad de América Latina y la afinidad cultural es una atracción importante "hay un mercado floreciente de tercerización en América Latina, en parte porque se encuentra en la misma zona horaria que el resto del continente Americano, por lo que es una conexión natural," dice Araujo.

En julio, HP Enterprise Services firmó un acuerdo de \$90 millones de dólares para la administración de infraestructura de tecnología con las empresas chilenas de servicios financieros Nexus, Redbanc y Transbank. Para servir a estos clientes, HP Enterprise Services diseñará y construirá un nuevo centro de datos cerca de Santiago de Chile, además de sus centros globales de envíos en Argentina y Brasil, dice Araujo.

Araujo admite que la falta de profesionales capacitados y con fluidez en inglés puede ser una restricción en algunos países, pero HP Enterprise Services trabaja alrededor de estas limitantes, dando a sus empleados capacitación del idioma internamente. Adicionalmente, HP Enterprise Services participa en el proceso de educación de futuros empleados que se encuentran todavía en la Universidad. Por ejemplo, en Córdoba, HP Enterprise Services ofrece pasantías y oportunidades para trabajar en otros países como parte de su programa de formación.

La educación es importante porque uno de los principales retos a los que se enfrenta HP Enterprise Services en América Latina es su necesidad de contratar a más personas para satisfacer la creciente demanda de servicios, dice Araujo. "Nuestros clientes en América

Latina nos dicen que quieren más servicios y recursos, y el desafío para nosotros es cómo satisfacer esta demanda," explica Araujo.

Araujo ve con optimismo que continúe el fuerte crecimiento visto en los negocios de tercerización en América Latina. Él basa sus estimaciones de crecimiento del 8% anual en los próximos cinco años en la industria de tercerización en su experiencia en es este mercado, así como los estudios recientes de IDC que indican que América Latina tendrá la tasa de crecimiento más alta de cualquier región del mundo.

# Complementando a la India

América Latina se ha beneficiado de empresas que buscan diversificar sus centros de tercerización. En un esfuerzo para evitar el riesgo, las empresas están abriendo varios centros de tercerización dispersos por todo el mundo. Este propósito puede incluir destinos "nearshore" como América Latina y destinos "offshore" como la India y la China, resultando que los clientes ya no ven a América Latina como una alternativa a la India, sino como un complemento.

La proximidad de América Latina a los Estados Unidos significa que la mayoría de los países de la región se encuentran a pocas horas en avión desde Atlanta, Houston o Nueva York. En muchos casos, esto permite a los clientes visitar a menudo y sentirse conectados a sus proveedores de servicios. "Hay un mercado floreciente de tercerización en América Latina, en parte porque se encuentra en la misma zona horaria que el resto del continente Americano, por lo que la conexión es natural," dice Eduardo Araujo, Vicepresidente y Gerente General para América Latina de HP Enterprise Services (anteriormente EDS y compañía HP).

Esta estrategia complementaria incluso ha sido bienvenida por empresas de tercerización en la India. Evalueserve, un proveedor de servicios TCPN para empresas financieras internacionales, ha aprovechado que América Latina se encuentra en la misma zona horaria para proporcionar servicios a sus clientes en Estados Unidos. Evalueserve abrió un centro de servicio de TCPN en Chile en el 2006 para complementar sus centros en la India, la China y, desde 2008, Rumania (véase el caso de estudio, página 16).

"Podemos llevar a cabo investigación en cualquier idioma, ofreciendo servicios a empresas en cualquier ubicación, en cualquier industria, en todo momento," dice Mohit Srivastava, Gerente de Chile para Evalueserve.

El encontrarse en la misma zona horaria significa que Evalueserve puede proporcionar servicios en tiempo real a sus clientes en Estados Unidos desde Chile, lo que representa una importante ventaja.

Las empresas chilenas también reconocen la importancia de encontrarse en la misma zona horaria para proveer servicios a sus clientes en Estados Unidos.

"La demanda de servicios offshore está muy concentrada en los Estados Unidos y Chile está en una posición única para beneficiarse de las ventajas geográficas y económicas para competir en ese mercado," dice Carlos Fernández, Jefe Ejecutivo de Coasin, empresa de consultoría de TI establecida en Chile con sedes centrales en Chile y Argentina.

Buenos Aires (Argentina), Río de Janeiro y Sao Paulo (Brasil) comparten la misma zona horaria y están a sólo una a tres horas adelante de Nueva York dependiendo de la temporada, lo cual también es conveniente.

# Caso de Estudio

## Evalueserve: Una Calida Recepción para Chile

Hace cinco años cuando Mohit Srivastava, Director de Chile de TCPN global de la empresa Evalueserve, estaba decidiendo dónde establecer las operaciones en América Latina, aplicó lo que él llama "la prueba de la varilla de medición de aceite."

"Si usted habla con cinco abogados en un país y todos le dan la misma historia, usted sabe que es un buen lugar para hacer negocios," dice Srivastava.

Srivastava obtuvo cinco historias diferentes de abogados en Argentina, pero la misma historia de los cinco abogados en Chile, lo que ayudó a tomar la decisión.

Evalueserve abrió una oficina en la ciudad costera de Valparaíso en Chile en 2006, en un local libre de renta gracias a CORFO, la agencia de inversiones del gobierno, y ahora emplea a 150 profesionales en el país y planea triplicar su tamaño en los próximos cinco años.

"Sé que hemos tomado la decisión correcta, Chile es un gran país para nosotros," señala Srivastava, añadiendo que los principales beneficios de Chile son: que se encuentra en la misma zona horaria que los Estados Unidos, la capacidad de proporcionar servicios en español y portugués al resto de América Latina, y la cobertura de Asia por la noche.

Evalueserve también tiene operaciones en la India, la Rumania y la China lo que le permite a la empresa prestar sus servicios de apoyo financiero en tiempo real a cualquier ubicación del mundo, 24 horas del día, cinco días a la semana. "Podemos llevar a cabo investigación en cualquier idioma, ofreciendo servicios a empresas en cualquier ubicación, en cualquier industria, en todo momento," dice Mohit Srivastava.

Además de Argentina, Evalueserve consideró México, Brasil y Costa Rica para establecer sus operaciones, pero eligió Chile porque aunque los costos de la fuerza de trabajo eran más caros que Argentina o Costa Rica, eran más bajos que México y Brasil y ofrecía otras ventajas. "La ventaja de Chile es su entorno empresarial, tiene el entorno social, político y económico más estable en la región," dice Srivastava.

Chile no es barato. El costo de la fuerza de trabajo es de 30 a 40 por ciento más caro que Argentina o Costa Rica, pero los servicios de TCPN de Evalueserve requieren un pequeño número de trabajadores altamente calificados en lugar de un gran número de empleados. Chile ofrece un calificado capital humano formado por graduados bilingües de las universidades locales. Evalueserve emplea 80 profesionales enfocados en investigación de inversiones en Chile, incluyendo 35 profesionales proporcionando complejos análisis financieros a los clientes de banca global de Evalueserve en Nueva York y en otros lugares.

Con oficinas en la India, la Chile y la Estados Unidos, Evalueserve ha creado lo que llama un "triángulo de oro" que permite a la compañía proporcionar un alto nivel de servicio a los clientes de Estados Unidos a costo considerablemente menor, ofreciendo 100 por ciento de sus servicios desde fuera de Estados Unidos. La mayor parte del "trabajo pesado" de investigación se realiza en la India, se ofrecen algunos servicios clave desde Chile y sólo una pequeña parte del trabajo se realiza localmente en Nueva York, dice Srivastava.

Cuando Evalueserve llegó a Chile tenía que llevar a los gerentes financieros de Europa, Estados Unidos o Asia debido a la falta de profesionales locales con experiencia. Pero esto no fue difícil gracias al eficiente proceso de inmigración de Chile que tramita rápidamente permisos de residencia a los extranjeros, dice Srivastava. "Se puede obtener un permiso de residencia en un par de semanas, es realmente asombroso,"

Ahora Evalueserve está capacitando localmente talento gerencial por lo que no es necesario traer gerentes del extranjero, pero la facultad de poder traer profesionales extranjeros cuando sea necesario es una gran ventaja para Chile. Las leyes laborales en América Latina son estrictas en materia de contratación y despido de trabajadores, pero Chile tiene un "entorno favorable para el empleador" en comparación con otros países

Si Evalueserve tuviera hoy que decidir dónde establecer sus operaciones en América Latina, Srivastava dice que añadiría a Colombia a la lista, pero volvería a escoger a Chile. Colombia tiene costos de fuerza de trabajo más bajos que Chile, un capital humano calificado más grande y ha dado pasos agigantados en términos de reducción de riesgo y ofrece incentivos para las empresas de tercerización, dice Srivastava.

"Colombia es muy atractiva ahora y será el competidor más grande para Chile en los próximos años, pero aún tiene camino por recorrer para alcanzar el nivel del entorno de negocios de Chile," Srivastava.

## Habilidades en Idiomas

El inglés no se habla tan extensamente en América Latina como en la India, pero esto está cambiando pues jóvenes graduados de las universidades son bilingües o aún trilingües con español, portugués e inglés como segunda o tercera lengua.

El español es la segunda lengua en los Estados Unidos, hablado como primera o segunda lengua por un número estimado de 45 millones de hispanos, 6 y los clientes en Estados Unidos con frecuencia se sienten más cómodos en el teléfono con un acento hispano que un acento de la India. No obstante, los acentos dentro de América Latina también varían grandemente de un país a otro, es por esto que países con acento neutral como Colombia y países centroamericanos son a menudo destinos populares para los centros de servicio al cliente.

En cuanto al inglés, tiene sentido que cuanto más nos acercamos al norte de América Latina, mejora el nivel de inglés. Ciudades mexicanas como Monterrey y Querétaro son una buena fuente de graduados bilingües, mientras que los países centroamericanos como Costa Rica, Panamá y Guatemala han promovido activamente la capacitación del idioma inglés para jóvenes profesionales. Como resultado, Costa Rica y Panamá se han vuelto atractivos para empresas como Intel y Dell para establecer centros de servicio al cliente contratando talento local en la misma zona horaria que los Estados Unidos.

Al tiempo que América Latina evoluciona de proporcionar centros telefónicos y servicios de tercerización de nivel básico a proporcionar un centro de TI y de valor agregado para servicios financieros, la capacitación en el idioma inglés será cada vez más importante, dice Rudderham de Capgemini.

La India ya produce de 3 a 4 millones de graduados al año con alto nivel de habilidades en áreas tales como contabilidad, que son más rentables que sus homólogos en Estados Unidos, pero América Latina se está poniendo al corriente con lo que Rudderham llama una "segunda ola" de trabajadores altamente calificados que hablan tanto inglés como español.

Probablemente algunos países de América del Sur necesiten invertir más en la capacitación del idioma inglés. En Brasil, por ejemplo, donde el portugués es el idioma principal, muchos jóvenes hablan inglés pero este grupo no entrará a la fuerza laboral hasta dentro de cinco años. Mientras tanto, hay una escasez de profesionales bilingües. Incluso Colombia, que tiene un centro de llamadas grandes operado por Allus Global BPO, adolece de una falta de profesionales bilingües.

En Chile, a pesar de los esfuerzos del gobierno en los últimos años para mejorar el nivel de profesionales bilingües, sólo alrededor del 8 por ciento de la población con posgrado técnico habla inglés. Es por eso que empresas como Capgemini prefieren usar a Chile como un centro de servicio a clientes de habla hispana.

Para empresas como Evalueserve de la India que contratan un pequeño número de trabajadores altamente calificados, la limitada oferta de fuerza laboral en Chile no es un problema. Pero a Oracle, compañía norteamericana de software, le fue difícil encontrar 400 ingenieros que hablaran inglés cuando inauguró un centro de ventas para proporcionar apoyo técnico a clientes en los Estados Unidos.7

"Si Chile, Argentina y Brasil desean abrirse el mercado estadounidense necesitan invertir en la capacitación del idioma inglés," dice Rudderham.

Instituto Cervantes, Enciclopedia del español en los Estados Unidos

Revista Amcham, Business Chile, Octubre 2007, "English Teaching in Chile: A Failing Grade" http://www.businesschile.cl/portada.php?w=old&id=526&s=0&lan=en&q=main



# Infraestructura

Cuando las empresas eligen una ubicación para la tercerización, factores tales como los costos de la fuerza de trabajo, la disponibilidad de capital humano calificado y la calidad de vida son puntos a consideración, pero una moderna infraestructura de telecomunicaciones y transporte también es fundamental para exportar sus servicios y presentar a sus clientes.

Dado que la mayoría de los servicios subcontratados se ofrecen por teléfono o a través de Internet, la disponibilidad de conexiones de banda ancha de alta velocidad y servicios móviles de Internet son cruciales. La mayoría de los países en la región se encuentran bien posicionados en este aspecto. Chile, por ejemplo, es el más preparado para el mercado electrónico en América Latina, con la tasa más alta de penetración de banda ancha y telefonía móvil en la región (11.9 por ciento y 80.4 por ciento, respectivamente).8 Chile está conectado a tres redes internacionales de fibra óptica, tiene acceso de alta velocidad ADSL y acceso a Internet de cable módem junto con tecnología LMDS.

En una clasificación de las mejores ciudades para hacer negocios en América Latina publicado en 2009 por la revista de negocios América Economía, Santiago calificó como la ciudad con la infraestructura de telecomunicaciones más competitiva en la región.

México y Brasil también ofrecen una sólida infraestructura en sus principales ciudades, mientras que Panamá es un centro importante de servicios de transporte y telecomunicaciones en la región, lo que ha atraído a bancos multinacionales incluyendo HSBC y Citibank, que han establecido oficinas regionales en la ciudad de Panamá.

"Hay una correlación entre la infraestructura de telecomunicaciones y la competitividad en la región," según el Presidente de un proveedor líder de telecomunicaciones de América Latina durante una presentación durante el III Foro de Competitividad de las Américas. Pero todavía queda "mucho trabajo por hacer" en este aspecto ya que algunos países están mejor conectados que otros, señaló.

Entre los países que se enfrentan a desafíos de infraestructura están Costa Rica y Colombia. La infraestructura de telecomunicaciones de Costa Rica está controlada por la empresa estatal ICE que en los últimos años ha limitado los servicios de Internet de banda ancha disponibles para las empresas. Pero gracias al acuerdo de libre comercio CAFTA, las empresas estadounidenses están empezando a ofrecer servicios de Internet en la capital San José en los últimos años.

En cuanto a Colombia, está mejorando su infraestructura de telecomunicaciones, pero el país aún sufre una baja tasa de penetración de Internet de banda ancha y de telefonía móvil. Cuando las empresas están eligiendo entre Chile y Colombia, por ejemplo, esto podría ser un inconveniente.

## Incentivos Gubernamentales

El negocio de tercerización global es muy competitivo y, en el actual entorno económico es incierto, las empresas buscan ubicaciones con bajos costos, bajo riesgo y valor agregado. Los costos de la fuerza de trabajo en América Latina, especialmente de fuerza de trabajo calificada, no pueden competir con reconocidos destinos de offshoring como la India o la China, por lo que los gobiernos deben ofrecer algo extra a los inversionistas.

A la hora de elegir una ubicación para un centro de tercerización, las empresas deben tener en cuenta diversos factores, incluyendo el capital humano, el tamaño de la fuerza laboral, las habilidades de lenguaje, la ubicación geográfica, la zona horaria y los impuestos. Los incentivos fiscales generalmente no son el principal propulsor de la decisión pero podrían inclinar favorablemente la balanza, así como impuestos más altos podrían hacer a un país menos atractivo.

Los incentivos fiscales pueden variar desde cofinanciamiento para estudios previos a la inversión, descuentos en el impuesto sobre la renta para empresas de exportación de servicios, exenciones fiscales sobre las compras de bienes utilizados para la exportación de servicios, subsidios para la capacitación de recursos humanos, subsidios en bienes raíces y fondos gubernamentales destinados a proyectos de Investigación y Desarrollo y proyectos de innovación.

Costa Rica, Panamá y Uruguay también han creado especiales zonas libres de impuestos cerca de las principales ciudades donde las empresas de tercerización de procesos de negocio y TI pueden establecer sus operaciones, encontrar los servicios de apoyo que requieren y exportar servicios sin pagar impuestos.

### Argentina

Argentina tiene una gran cantidad de graduados en sus principales ciudades: Buenos Aires, Rosario y Córdoba, y ha mantenido bajos costos de la fuerza de trabajo tras la devaluación del peso en 2002.

En los últimos años, el gobierno de Argentina ha dado prioridad a la industria del software y ofrece beneficios especiales a empresas de TI y software incluyendo tasas impositivas más bajas. Los incentivos incluyen:

- Exención de 60 por ciento del total del impuesto sobre la renta
- Estabilidad fiscal durante 10 años a partir de 2004
- Reducción de las contribuciones del empleador hasta un 70 por ciento
- No restricciones a la moneda extranjera por transferencia de dinero para las importaciones de bienes y servicios
- Otros beneficios derivados del reconocimiento de software como actividad industrial.

Un grupo de empresas de la India han adquirido recientemente operaciones de tercerización en Argentina buscando aprovechar las ventajas de bajos costos laborales y fuerza de trabajo calificada. En particular, ciudades como Rosario y Córdoba ofrecen graduados bilingües de bajo costo calificados para trabajar en centros de contacto.

Pero aprovechar la diferencia en costos entre los países no lo es todo y el riesgo político en Argentina sigue siendo un obstáculo para los servicios de tercerización. Argentina tiene





una merecida reputación de cambiar arbitrariamente las reglas para las empresas, lo que ha afectado la inversión en los últimos años.

Argentina también es burocrática y en algunos casos ineficiente, por eso las empresas extranjeras a menudo buscan un socio local para ayudar a preparar el camino antes de abrir una nueva oficina en el país.

### Brasil

Con su estabilidad política, capital humano e infraestructura de telecomunicaciones confiable, Brasil ha ido emergiendo como un destino clave de TI-TPN con exportaciones de \$2.2 mil millones de dólares en 2008 empleando a más de 1.7 millones de personas.9

Brasscom, organización nacional brasileña de software, está promoviendo la fuerte base nacional de clientes de TI con empresas internacionales como Accenture, Atos Origin, CPM Braxis, EDS, HSBC, IBM, Intel, Microsoft, Siemens, Softtek, Sun, Tata y Unisys.

Y se vislumbra un futuro brillante. Con nuevos incentivos para las empresas de TI a nivel federal, estatal y local, Brasscom pretende producir miles más de profesionales de TI, y espera que los servicios de exportación de TI lleguen a \$5 mil millones de dólares para el año 2011.10

Los incentivos incluyen:

- Reducción en contribuciones a la seguridad social de hasta el 50 por ciento
- Exención de impuestos PIS/Cofins para los productos adquiridos para la exportación
- El gasto en capacitación y desarrollo de personal y la investigación y desarrollo se pueden deducir del impuesto sobre la renta
- Exención de impuestos a la importación de materiales para el desarrollo de software
- Deducción de impuestos sobre transferencia de tecnología, licencias y regalías.

También hay incentivos estatales y municipales. Entre las principales ciudades, Sao Paulo y Río de Janeiro ofrecen incentivos fiscales locales para empresas de TI que establezcan oficinas en dichas ciudades. Por ejemplo, Río ofrece incentivos para las compañías que ofrecen servicios a las empresas de petróleo y gas trabajando en los grandes campos de petróleo offshore cerca de la costa.

Por esta razón, los servicios de tercerización generalmente se encuentran en la parte sureste del país en y alrededor de Sao Paulo y Río de Janeiro. Pero también hay un potencial de crecimiento enorme en ciudades brasileñas del noreste como Salvador y Manaus con una oferta de fuerza laboral enorme y sin explotar y buena infraestructura de comunicación.

Con una población de alrededor de 198 millones y una fuerza de trabajo estimada en 93,65 millones,<sup>11</sup> Brasil lidera América Latina en términos de habilidades y disponibilidad de capital humano.<sup>12</sup> Brasil tiene gran posibilidad de crecimiento en la industria de tercerización, especialmente en las áreas de TI y de procesamiento de negocios, pero sus altos impuestos a la exportación y regulación del trabajo pueden ser una molestia.



Brasscom, Asociación Brasileña de Compañías de TI y Comunicaciones, www.brasscom.org.br. varias páginas

Brasscom, Asociación Brasileña de Compañías de TI y Comunicaciones, www.brasscom.org.br

<sup>11.</sup> The CIA World Fact book, https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/

Índice Global de Ubicación de Servicios 2009 de A.T. Kearney



La industria de tercerización de Brasil se inició hace 30 años con la llegada de empresas como IBM y EDS y ha evolucionado de ser una industria que se centró costos bajos en la década de los noventa a hoy centrarse en la mejora del rendimiento y la innovación de la TI-TPN.

Por sus bajos salarios, la cultura de servicio al cliente y un alto nivel de fluidez en inglés entre los jóvenes, Brasil tiene más de un millón de personas trabajando en centros telefónicos propiedad de Atento, Contax y Teleperformance entre otras empresas locales e internacionales, en ciudades como Sao Paulo y Río de Janeiro.

La empresa española Atento ha prestado servicios de centros telefónicos y *TPN* a sus clientes a lo largo de 10 años, principalmente a firmas de telecomunicación y de servicios financieros, desde casi todos los mercados de América Latina. "América Latina tiene gran potencial de crecimiento, Brasil particularmente," dice Diego López, Director de Estrategia de Grupo Atento.

Atento tiene alrededor de 100,000 empleados en América Latina prestando servicios tanto a clientes locales como multinacionales, pero López admite que es un desafío conservar a los empleados de centros telefónicos. "Las personas son el recurso principal de la empresa. Atento se esfuerza para seleccionar a los mejores y después proporcionarles curso de motivación y capacitación continua" dice López.

Pero parte del desafío para las empresas es que, mientras que los salarios en Brasil son inferiores a otros países de la región, sus estrictas leyes laborales pueden ser una carga ya que las prestaciones de seguro social aumentan el costo total de la fuerza de trabajo de 60 a 70 por ciento. El costo de tener a los trabajadores en la nómina es alto, de modo que las empresas de tercerización a menudo contratan a trabajadores como 'asesores independientes' fuera de la nómina y luego los dejan ir después de un período corto, en lugar de contratarlos formalmente. Como resultado, hay numerosas demandas contra empresas de antiguos empleados, lo cual puede resultar en gastos inesperados.

Otro obstáculo es la burocracia notoriamente lenta de Brasil. Abrir una oficina local a menudo requiere permisos de los gobiernos municipales, estatales y federales, que pueden tomar meses. Y luego están los elevados impuestos y restricciones sobre los servicios de exportación que inhiben el crecimiento de los negocios de tercerización.

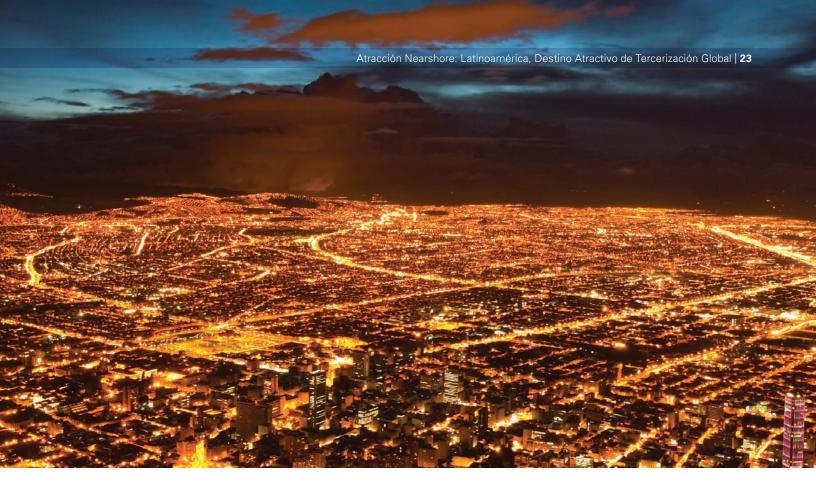
Para que Brasil pueda competir con la India y la China como un destino de tercerización global, el gobierno tendrá que abordar estas cuestiones en el futuro. Una opción es crear zonas de libre comercio exentos de impuestos de exportación como han hecho Colombia, Costa Rica y Panamá.

En general, Brasil tiene un gran potencial como un destino de tercerización dado su calificado capital humano y la creciente demanda de las empresas locales, pero se necesitan más incentivos para compensar las desventajas de los altos costos de la fuerza de trabajo y los dolores de cabeza burocráticos.

Al igual que un futbolista naturalmente talentoso, Brasil ofrece mucho talento por desarrollar, pero las reglas del juego podrían ser más favorables para las empresas de tercerización.

### Chile

Abriendo el camino se encuentra Chile, que trata de manera agresiva de promoverse como una plataforma de servicios para América Latina. La Agencia de Desarrollo Económico de



Chile (CORFO) estableció un programa llamado InvestChile que ofrece varios incentivos para inversiones en campos de tecnología de punta. Los incentivos están igualmente disponibles para los inversionistas locales como extranjeros para proyectos con un valor mínimo de \$1 millón de dólares.

Los incentivos de InvestChile incluyen cofinanciamiento para:

- Estudios previos a la inversión
- Lanzamiento del proyecto
- Recursos Humanos
- Arrendamiento de inmuebles
- Inversiones en activos fijos.

Chile también tiene numerosos acuerdos de libre comercio con Estados Unidos, Canadá, Australia y China, así como acuerdos de doble imposición fiscal que hacen posible exportar servicios sin pagar impuestos en ambos países.

Las empresas han reportado que CORFO es un gran socio, preparando el camino para hacer negocios. "CORFO es nuestro amigo, mentor y guía... ha estado presente cuando lo hemos necesitado", dice Srivastava de Evalueserve.

CORFO proporcionó un moderno edificio para las oficinas de Evalueserve, libre de renta por cinco años, cerca de la ciudad puerto de Valparaíso. "Esa fue una propuesta de valor muy atractiva para nosotros, porque estábamos compitiendo con la India en términos de costos," dice Srivastava.

Chile tiene un capital humano de cerca de 85,000 ingenieros y aproximadamente 10,000 más que se agregan cada año. Algunas de las empresas más grandes de TI presentes en Chile incluyen Atos Origin, EDS, TCS, IBM y Accenture.<sup>13</sup>

Y también hay empresas locales, como SONDA, empresa chilena de servicios de TI. Fundada en 1974, SONDA, con ingresos anuales de \$671 millones de dólares, se enfoca en América Latina con sus principales centros de servicio en Chile, Brasil, México y Colombia y otras instalaciones en Argentina, Uruguay, Perú, Ecuador y Costa Rica. Sus más de 5,000 clientes incluyen Petrobras, Embraer, Telmex, Movistar, WalMart, McDonald's y Coca Cola. "No estamos convencidos de que la India o la China tendrán la ventaja en costos a largo plazo. Nos encontramos físicamente más cerca (a América Latina); hablamos el mismo idioma, tenemos la misma cultura, y estamos en la misma zona horaria", dice Alberto Merino, Gerente de Desarrollo Comercial para América Latina de SONDA.

En 2008, los ingresos de servicios globales de Chile representaron \$843 millones de dólares, con más de 20,000 personas empleadas en los sectores TPN, TCPN y TI.14 De estos servicios, alrededor del 50 por ciento fueron exportados a América Latina, 21 por ciento a los Estados Unidos y lo demás a Europa y el resto del mundo.

La exportación de estos servicios también trae "beneficios claros e inmediatos" para Chile, incluyendo las oportunidades de empleo y capacitación para los trabajadores en las mejores prácticas de empresas multinacionales, así como oportunidades para adquirir experiencia laboral en el extranjero, dice Carlos Álvarez, Vicepresidente Ejecutivo de CORFO.

Además de servicios de TI y TPN, Chile pretende aprovechar su buen ambiente de negocios e infraestructura de telecomunicaciones para capturar una mayor parte de los negocios de tercerización, dice Álvarez. Pero admite que primero Chile debe mejorar sus habilidades de idioma inglés. "Si realmente queremos aprovechar esta oportunidad, necesitamos asegurarnos de tener profesionales bilingües calificados," dijo a un panel en el III Foro de Competitividad de las Américas celebrada en Santiago en el 2009.

### Colombia

Chile no es el único país en la región promoviéndose como un país favorable para empresas de TI. Colombia ha dado pasos gigantes en la última década y ahora es una de las democracias más seguras y políticamente más estables en la región, ofreciendo a las empresas diversos incentivos para establecer allí sus operaciones.

De hecho, en el informe 2010 Doing Business del Banco Mundial, Colombia se ubica entre los mejores en América Latina por la facilidad de hacer negocios (36ª en el mundo), incluso por delante de Chile.15

Los incentivos para inversionistas en Colombia incluyen:

- Zonas de libre comercio que ofrecen hasta un 50 por ciento de descuento en impuestos en ventas al mercado local
- Contratos de estabilidad legal
- Deducción de impuestos del 40 por ciento en el costo de compra de maquinaria
- · Las empresas de servicios de exportación pueden importar bienes de capital exentos de impuestos (IVA) y de tarifas aduanales.16

IDC Chilean Global Services Industry Observatory, Mayo 2009

<sup>15.</sup> Reporte 2010 Doing Business del World Bank, http://www.doingbusiness.org

<sup>16.</sup> Invest In Colombia, http://www.investincolombia.com.co/free-trade-zones-and-other-incentives.html

Simplemente Bogotá genera \$250 millones de dólares al año en la industria de tercerización/ centros telefónicos, emplea a más de 30,000 personas en centros de contacto y tiene una economía grande y moderna con más de 500,000 graduados que entran a la fuerza laboral cada año.17

"Colombia es muy atractiva actualmente... pero aún tiene camino por recorrer para alcanzar el entorno de negocios de Chile," apunta Srivastava de Evalueserve.

### Costa Rica

Gracias a su gobierno estable, el buen ambiente de negocios y la proximidad a Estados Unidos, Costa Rica se ha convertido en un importante destino de TI y de empresas de tercerización de procesos de negocio desde que Intel, fabricante de chips de computadoras, estableció sus operaciones de manufactura en 1998.

Costa Rica tiene especiales zonas francas en San José, capital del país, desde donde las empresas pueden exportar servicios a los Estados Unidos pagando poco o ningún impuesto sobre utilidades. También se pueden adquirir bienes utilizados para la exportación de servicios libres de impuestos y no hay restricciones sobre los movimientos de moneda extranjera. 18

IBM, HP, Procter & Gamble y Saint Jude Medical han establecido operaciones de tercerización en Costa Rica, aprovechando su calificada y bilingüe fuerza laboral y el hecho de encontrarse a tan sólo dos horas en avión de Miami.

De hecho, Costa Rica es un atractivo destino turístico y está aprovechando su ubicación, para promoverse como centro de servicios globales para las empresas que hacen negocios en China, Estados Unidos y Europa.

Pero Costa Rica tiene algunos inconvenientes. Su fuerza laboral es pequeña (aproximadamente 2 millones) y el acceso a la infraestructura de telecomunicaciones está limitado por el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) que es propiedad del estado, aunque el acceso a Internet está comenzando a mejorar. Además, puede ser difícil para las empresas obtener permisos para abrir una oficina local o exportar servicios, lo cual puede aumentar los costos operativos. Sin embargo, hay una nueva legislación ante el Congreso para realizar algunos de los trámites en línea, lo que podría mejorar la eficiencia y reducir la burocracia.

### México

El gobierno mexicano está tratando de aplicar los mismos incentivos en el área de servicios globales que aplicó con el modelo de Maquiladora que ha manejado exitosamente para atraer inversión extranjera a su industria manufacturera.

La industria de tercerización de México se ha desarrollado en los últimos 10 años aprovechando la proximidad con los Estados Unidos, el acuerdo de libre comercio TLC y una fuerza laboral bilingüe. En el pasado, México se ha centrado en ser una base para bancos como Santander, HSBC y Bank of America para proporcionar servicios a sus sucursales en el resto de América Latina. Pero hoy, el Programa de Desarrollo de la Industria del software, o PROSOFT, está promoviendo a México con clientes de TI, como una alternativa nearshore de nivel internacional.



<sup>17.</sup> Invest In Bogotá, http://www.investinbogota.org/english/?m=nodo/115

Costa Rica Investment Promotion Agency (CINDE), http://www.cinde.org/en/incentives-and-costs

## Principales Ubicaciones de Tercerización

Posición de América Latina entre los 50 países del índice Global de Ubicación de Servicios 2009 de A.T. Kearney.

Chile	8
México	11
Brasil	12
Costa Rica	23
Argentina	27
Uruguay	36
Panamá	43
Colombia	Sin clasificación

Nuevas ciudades en el sector de TI y de tercerización de procesos de negocios incluyen a Querétaro y Guadalajara, además de ciudades bien establecidas como la Ciudad de México, Juárez y Monterrey. Estas ciudades han atraído a empresas como Tata de la India y telefónica de España, ofreciendo subvenciones en efectivo de hasta un 50 por ciento del total de la inversión y créditos fiscales de hasta un 30 por ciento por gastos en Investigación y Desarrollo.

Pero a pesar de su calificado capital humano y la proximidad a Estados Unidos, México ocupa el lugar 60 de 144 países en el informe 2009-2010 de Competitividad del Foro Económico Mundial.<sup>19</sup> Parte del problema es que México sigue siendo un país muy burocrático. Además, las importantes reformas laborales y energéticas están detenidas debido a discusiones políticas en el Congreso y los sindicatos tienen mucho poder lo que puede causar problemas a las empresas.

Por último, aunque México es un destino turístico de alto nivel, al igual que Colombia, tiene una reputación internacional de violencia relacionada con el narcotráfico, lo que ha dañado la imagen respecto al nivel de seguridad y puede hacer que algunas empresas no deseen establecer allí sus operaciones.

### Panamá

La economía orientada al servicio de Panamá se basa en el canal de Panamá, una importante vía de tráfico marítimo internacional que actualmente se encuentra en expansión. Con su gobierno

Reporte de Competitividad Global 2009-2010, http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global%20Competitiveness%20Report/index.htm

estable, la proximidad a los Estados Unidos y en su misma moneda (el dólar americano), Panamá es también una opción natural para empresas como Dell, fabricante de equipo de computación, que ha establecido en Panamá un centro regional de servicio al cliente.

A fines de la década de los noventa, el gobierno de Panamá aprobó leyes para crear incentivos fiscales para las empresas de tercerización y en 2007 añadió más incentivos para centros de servicios compartidos.

Al iqual que Costa Rica, Panamá ofrece zonas francas donde las empresas pueden establecer sus operaciones y exportar servicios a los Estados Unidos sin pagar impuestos sobre utilidades o pagando impuestos bajos. El gobierno también ha creado la 'Ciudad del Saber' junto al canal de Panamá que ofrece beneficios fiscales y de inmigración para atraer a empresas de TI.

Pero la burocracia de Panamá puede ser engorrosa y hay restricciones para traer trabajadores extranjeros al país. Panamá también ofrece una reducida fuerza de trabajo (alrededor de 1.5 millones) y se esfuerza por producir suficientes graduados que hablen inglés para satisfacer la demanda.

### Uruguay

Escondido entre Brasil y Argentina en el estuario rioplatense, Uruguay suele pasarse por alto por las empresas multinacionales que se enfocan en sus vecinos más grandes, pero no ocurre lo mismo con empresas de TI en busca de profesionales calificados, costos bajos y un lugar libre de impuestos para exportar servicios al resto del mundo.

El gobierno de Uruguay ha hecho a la industria de software local una prioridad, ofreciendo descuentos de impuestos para las empresas tanto locales como extranjeras que establezcan oficinas en Zonamerica, un parque tecnológico y de negocios establecido en Montevideo. Aunque el inglés no es ampliamente hablado en Uruguay, tiene un pequeño pero calificado grupo de profesionales bilingües en TI.20

En 2002, Tata Consulting Services, empresa productora de software de la India, instaló sus oficinas regionales en Zonamerica; y Sabre Holdigns, empresa estadounidense de servicios de viajes, opera allí un centro telefónico. Los servicios exportados desde Zonamerica a Estados Unidos son libres de impuestos.

### Participantes Emergentes

Además de los países cubiertos en este informe, hay varios destinos nuevos de tercerización en América Latina incluyendo Guatemala, El Salvador y algunas islas del Caribe.

Guatemala, por ejemplo, tiene una fuerza laboral de 4.3 millones, más grande que Costa Rica o Panamá, y sus ventajas principales incluyen un gran número de trabajadores bilingües, un acento neutral y la proximidad de Guatemala a los Estados Unidos, de acuerdo a Rudderham de Capgemini. Además de Capgemini, prominentes empresas con operaciones en Guatemala incluyen a ACS, Atento, Digitel, Transactel y 24/7 Customer.

Entre las Islas del Caribe, la República Dominicana y Barbados cuentan con establecidos centros de tercerización.21



Ciudad del Saber, http://www.ciudaddelsaber.org/en

Índice Global de Ubicación de Servicios 2009 de A.T. Kearney

# Caso de Estudio

## Capgemini: Buscando Angloparlantes

Cuando Steve Rudderham, Vicepresidente de Compromiso de Clientes de Capgemini para América, visitó Colombia por primera vez sus padres estaban preocupados. "No sabían a donde iba o si iba a salir vivo" recordó.

Eso fue hace muchos años, hoy Bogotá es una ciudad segura y moderna. Pero la percepción que tienen los clientes en Estados Unidos sobre el riesgo y los disturbios políticos en América Latina sigue siendo un problema, dice. Al paso que la nueva ola de países emergentes entran en el negocio de tercerización global, el desafío, según Rudderham, es cómo lograr que la gente que se sienta cómoda con África, Rusia y algunos países de América Latina como Colombia.

Para la unidad de negocios Tercerización de Procesos de Negocio de América de Capgemini, parte de la respuesta es contratar a trabajadores angloparlantes en Guatemala, un país que es desconocido por muchos estadounidenses, pero está en la misma zona horaria y a sólo unas horas en avión desde Houston, Dallas, Nueva York o Atlanta. "Se necesita mucha educación en Estados Unidos acerca de lo que está ocurriendo en América Latina, pero no hay sustituto a traer a las personas en avión y mostrarles la ciudad, así como el centro," dice Rudderham.

Los países centroamericanos como Guatemala, Costa Rica, El Salvador, Honduras y Panamá, así como Colombia, han hecho un gran esfuerzo para enseñar inglés como segunda lengua, lo cual está ayudando a producir más graduados bilingües. "Los estadounidenses tienden a asociarse mucho mejor con el acento hispano comparado con el acento de la India, y quieren estar en la misma zona horaria," dice Rudderham.

Capgemini ha tenido sus operaciones en América Latina durante 10 años, pero su segmento TPN en Chile, Argentina y Brasil (en las ciudades de Sao Paulo y Campinas) ha repuntado en los últimos años, informa Rudderham. Capgemini ofrece servicios al resto de América Latina desde Chile y a sus clientes de habla portuguesa desde Brasil, pero existe la posibilidad de que estos países también puedan servir a clientes en Estados Unidos si invierten más en la capacitación del idioma inglés, mantiene Rudderham.

Guatemala es clave para las operaciones de tercerización de Capgemini en la región porque la fuerza de trabajo es menos costosa y hay más personas que hablan inglés que en Chile. También ayuda que el gobierno guatemalteco, con la ayuda de Capgemini y otras empresas, ha promovido cursos de inglés en las universidades locales, dice Rudderham. Capgemini también da a sus empleados turnos flexibles a fin de que puedan seguir estudiando mientras trabajan y posteriormente puedan ser promovidos a mejores posiciones dentro de la empresa, lo que también ayuda a reducir la rotación de personal, añade.

La fuerza laboral en América Latina tiene un costo bajo, pero cuando se trata de profesionales calificados como contadores, la India es aún menos costosa. "Las diferencias de costo son aún más grandes cuando aumenta el volumen, entonces la India es mucho más barata, están produciendo de 3 a 4 millones de graduados al año," dice Rudderham.

Para llegar a los clientes de Estados Unidos, países como Chile, Argentina y Brasil necesitan tener "esta segunda ola de profesionales calificados, bilingües y listos para trabajar," dice Rudderham. Chile, por ejemplo, ofrece buenos incentivos y un entorno de negocios favorable, pero el principal beneficio para Capgemini es a través de mayor productividad en lugar de menores costos de la fuerza de trabajo. "Los incentivos fiscales son buenos pero los gobiernos deberían invertir en educación para que podamos contratar graduados calificados que hablen inglés," dice Rudderham.

Las diferencias entre países como Guatemala, Chile y Brasil es la razón por la cual varias empresas, incluyendo a Capgemini, IBM y Accenture, tienen centros en varios países y regiones, "lo que permite a los proveedores aprovechar el talento adecuado en la región correcta," dice Rudderham.

Capgemini llama a este tipo de tercerización selectivo rightshoring.

"Tenemos que buscar en diferentes mercados debido al idioma... estamos tratando de aprovechar donde se encuentra el talento para establecer los centros TPN," dice Rudderham.

# El Impacto de la Crisis Financiera

La crisis financiera mundial ha debilitado el crecimiento en la industria global de tercerización debido a que los gobiernos han reducido las inversiones en infraestructura mientras que las empresas han reducido los presupuestos de TI y de servicios financieros. Como resultado de la crisis, los gobiernos de la región no tienen fondos en efectivo y algunos han reducido los incentivos a los inversionistas en un intento de recaudar mayores ingresos fiscales.

La debilidad del dólar estadounidense y la fuerte apreciación de monedas de América Latina, incluyendo el real brasileño y el peso chileno, al tiempo que es bueno para los consumidores en estos países, es un golpe a los exportadores de servicios que reciben pago en dólares.

Por otra parte, la crisis es una oportunidad para América Latina ya que muchas empresas de TI y de servicios financieros que no habrían considerado la tercerización hace cinco años, ahora la ven como una solución

"Estamos encontrando clientes que hace cinco años no consideraban la tercerización mientras que empresas como Citibank y GE se encontraban a la vanguardia llevándola a cabo," dijo Rudderham de Capgemini.

Rudderham señaló que esto es parte de la "nueva ola" de empresas más pequeñas, más adversas al riesgo, que han entrado en el negocio de tercerización en los últimos años y que no necesariamente está relacionado con la crisis económica.

De cualquier manera, en tiempos económicos difíciles, América Latina es una fuente natural de fuerza laboral para empresas que retiran sus servicios de regiones del mundo más caras como Europa y América del Norte.

"Las empresas son más cautelosas en sus gastos, pero existe una oportunidad para nuestros clientes de reducir sus costos mediante la tercerización de servicios al tiempo que mantienen un buen nivel de servicio, "comenta José Roberto Sierra, Presidente de Colombia Allus.

Merino, de la empresa SONDA, está de acuerdo en que a pesar de los recortes en gastos en la tecnología llevados a cabo por gobiernos y empresas, aún hay oportunidades. "Los clientes están enfocando todos sus recursos, tanto humanos como técnicos, hacia su actividad medular, por lo que podemos ayudarles a liberar sus activos, disminuyendo su nómina y haciendo que su estructura de costos y gastos sea más predecible," dice Merino.

# Caso de Estudio

## Allus Global BPO: Manteniendo los Valores Culturales

En 2008, un grupo de inversionistas extranjeros dirigido por la empresa estadounidense Eton Park Capital Management reconoció la oportunidad de adquirir las operaciones de centros telefónicos líderes en el mercado en diferentes países de América Latina y los unió bajo una sola marca: Allus Global BPO. La primera adquisición del grupo fue el centro telefónico más grande de Argentina: ActionLine Córdoba, localizado en la ciudad con el mismo nombre. Esta adquisición fue seguida por la compra del centro telefónico líder en Colombia, Multienlace, en Medellín.

El entonces Gerente General de Multienlace, José Roberto Sierra, ahora Presidente de Allus Colombia dice que la adquisición tenía por objeto ofrecer servicios más especializados y de valor agregado a los clientes estadounidenses y europeos, además de servicios básicos de atención al cliente. "Nuestro objetivo es ofrecer servicios de alto valor para nuestros clientes en Europa y América del Norte, no solo centros telefónicos, también ofrecemos servicios para dar soporte a procesos especializados a nivel regional y local," señala Sierra.

Con 14.000 empleados en Colombia y Argentina, Allus proporciona soluciones especializadas de procesos de negocios a diversos sectores, entre los que se incluyen telecomunicaciones, banca, salud, medios de comunicación y venta al por menor, y su lista de clientes incluye a Telefónica Movistar, American Express y el Miami Herald. Allus espera ingresos en 2009 de alrededor de \$145 millones de dólares v está en el proceso de apertura de un nuevo centro en Perú que se espera inicie la exportación de servicios a España en los próximos meses, dice Sierra.

Más que aprovechar la diferencia de costos entre los países, Sierra dice que sus

clientes en Estados Unidos y Europa buscan un servicio de alta calidad. "El costo es importante pero la calidad del servicio es más importante... particularmente respecto a la calidad de nuestros profesionales," dice Sierra.

Y los clientes de Estados Unidos prefieren trabajar con profesionales hispanos en la misma zona horaria, dado que los 45 millones de personas de origen hispano en Estados Unidos comparten valores culturales similares. "La estabilidad política y reglas claras para los inversionistas de América Latina han hecho de países como Colombia y Argentina una buena alternativa a la India para la tercerización de procesos de negocios," agrega Sierra.

Países como Perú, Colombia y Argentina ofrecen la fuerza de trabajo para los centros telefónicos y servicios básicos como telemarketing pero también para los servicios de valor agregado como atención al cliente, soporte técnico y servicios especializados. "Las grandes ciudades de estos países tienen un grupo de graduados bilingües de muchas universidades locales que son capaces de ofrecer estos servicios de valor agregado," dice Sierra.

También ayuda que los gobiernos de Colombia y Argentina ofrecen incentivos fiscales a las empresas de tercerización para establecer sus operaciones y exportación de servicios. Sierra admitió que la imagen internacional de Colombia de ser un lugar peligroso es un obstáculo para las empresas de tercerización, pero sostuvo que los gobiernos puedan trabajar para cambiar esta percepción promoviendo activamente una imagen positiva de su país en el extranjero. "Cuando la gente viene a un país como Colombia o Argentina, se dan cuenta del grado de desarrollo del país y lo que es realmente la industria de tercerización, dice general de la Sierra.

En general, Sierra está entusiasmado con las posibilidades futuras. "Tenemos el producto, la gente, el talento y la infraestructura para ser muy competitivos... América Latina se convertirá en un competidor muy importante en los próximos años," concluyó.

# Desafíos por Enfrentar

Latinoamérica ha logrado gran progreso en los últimos cinco años, sentando las bases para que los servicios de tercerización nearshore puedan prosperar. En general, la región ya no se considera un lugar peligroso o arriesgado para hacer negocios y los incentivos fiscales han atraído a empresas multinacionales para establecer sus operaciones en la región.

Pero al paso que regiones como el Medio Oriente y África del Norte expanden sus industrias de tercerización, América Latina se enfrentará a una competencia creciente y los gobiernos deben trabajar más para aprovechar su ventaja nearshore ofreciendo incentivos y mejorando el entorno empresarial.

Por supuesto que cada país enfrenta retos diferentes para minimizar el riesgo y atraer más inversión, pero pueden resumirse de la siguiente manera:

- Mantener incentivos fiscales (incluso en tiempos económicos difíciles)
- Reducir la burocracia que puede ralentizar la inversión e incrementar costos
- Invertir más en capacitación del idioma inglés
- Aumentar la cantidad de capital humano calificado
- Modernizar la infraestructura de telecomunicaciones
- Promover una imagen positive de la región en el extranjero.



Por ejemplo, la empresa chilena SONDA, no ha encontrado obstáculos en Chile, pero ocasionalmente los ha encontrado en otros países, tales como "la variedad y la complejidad de las leyes de impuestos y leyes laborales y la disparidad en la calidad y la penetración de los servicios de telecomunicación, la desconfianza en la tercerización de servicios y los gobiernos o empresas que no están listos para la tercerización", dice Merino.

Irónicamente, la fuerte demanda de servicios en América Latina también es un desafío ya que el número limitado de capital humano calificado de la región es una preocupación. Por ejemplo, Fernández, de Cousin, dice que le preocupa el reducido capital humano calificado de Chile, pero añadió que el gobierno podría invertir más en la educación para producir graduados con formación especializada en TI y otras áreas.

Otras compañías también están preocupadas por el reducido capital humano calificado en la región. "El suministro de fuerza laboral es finito, nuestros servicios son cada vez más complejos y hay mucha competencia," dice López de Atento.

López comenta que los gobiernos de la región deben invertir más en educación y la creación de puestos de trabajo para asegurar un buen suministro de trabajadores calificados en el futuro.

Rudderham también subraya la importancia de capacitación en el idioma inglés para los países que buscan convertirse en una plataforma de servicios a clientes en Estados Unidos.

Algunos países en la región como Chile y Colombia están muy bien posicionados en términos de la facilidad de hacer negocios, pero otros como Brasil, Argentina y Costa Rica tienen trabajo por hacer para reducir la burocracia. Trasladar los procesos en línea y acelerar los tiempos de aprobación ayudarían a estos países a atraer más inversionistas de tecnología de punta.

Otro desafío para países como Colombia, México y Guatemala, es educar a los clientes en Estados Unidos acerca de sus países y superar la percepción de peligro y misterio que limita el crecimiento. Empresas de tercerización como Capgemini y Allus están ayudando a cambiar esta imagen, pero toma tiempo y la participación del gobierno.

En cuanto a la crisis económica, la tentación de tomar medidas proteccionistas es fuerte debido a que los gobiernos buscan rescatar rápidamente sus economías, pero deben resistir esa tentación ya que mayores impuestos y tarifas podrían tener un impacto negativo en la industria de tercerización

## Conclusión

La creciente importancia de América Latina en la industria de la tercerización global es innegable. Con su proximidad a los Estados Unidos, habilidades del idioma, incentivos de impuestos e infraestructura, América Latina ha surgido como un destino favorable para tercerización de TI y de procesos de negocios.

Además de los destinos tradicionales de tercerización como México, Brasil y Argentina, otros países prometedores incluyen a Chile, Colombia y Uruguay que están capturando la atención de las empresas ofreciendo incentivos generosos y apoyo del gobierno.

Hasta la fecha, la mayoría de la inversión en América Latina ha sido en centros de servicio al cliente, aprovechando los costos bajos de la fuerza de trabajo y buena infraestructura. El reto ahora es que América Latina suba en la cadena de valor de TI, atrayendo más inversión en tercerización de innovación, invirtiendo en educación y conocimientos del idioma inglés como han hecho la India y la China.

De esta manera, América Latina será capaz de aprovechar su proximidad a Estados Unidos, ofreciendo servicios de valor agregado a clientes estadounidenses y europeos. Después de todo, Latinoamérica tiene todos los ingredientes para tener éxito.

"Tenemos el producto, la gente, el talento y la infraestructura para ser muy competitivos... América Latina se convertirá en un competidor muy importante en los próximos años," dice Sierra de Allus.

América Latina no podrá sustituir a la India como el principal impulsor de tercerización global, pero está bien posicionada para aprovechar la demanda a través de ventajas como una zona horaria similar y similitudes culturales que son valorados por los clientes en Estados Unidos.

El mensaje es que si América Latina puede aprovechar su ventaja como destino nearshore ofreciendo servicios de valor agregado y producir más profesionales bilingües en el área de TI, la industria de tercerización de la región seguirá creciendo a pasos agigantados.

# KPMG Puede Ayudarle

Los asesores profesionales de KPMG pueden asistir a las organizaciones con iniciativas compartidas de servicios, tercerización y offshoring. Podemos ayudar a explorar opciones de proveedores como una forma de administrar las funciones comunes, sistemas, procesos y personal en unidades de negocio, aprovechando recursos para mejorar su rendimiento. Nuestros equipos multidisciplinarios pueden ayudar a desarrollar enfoque de búsqueda de proveedores que se adapten al modelo preferido del cliente, ayudando a comprender los impuestos, regulaciones, contabilidad, tecnología, administración de riesgos y otros temas.

KPMG es una red global de firmas profesionales que operan en 144 países y tenemos 137000 personas trabajando en las Firmas miembro alrededor del mundo. Nuestras oficinas operan en ó cerca de las ciudades donde operan nuestros clientes. Esta proximidad significa que los profesionales de KPMG conocen las leyes locales, costumbres y prácticas de negocio que le permiten proporcionar efectivamente servicios de asesoramiento de búsqueda de proveedores a nuestros clientes en toda América Latina y demás países a nivel global.

### Otras Publicaciones de KPMG (Disponible solo en Inglés)



Strategic Evolution

**Knowledge Process** Outsourcing



A New Dawn



**Exploring Global Frontiers** 

Encuesta mundial sobre la actual búsqueda de proveedores

Liberando crecimiento de primer nivel al subcontratar las actividades medulares

El Rol Emergente de China en la Tercerización Global Los Nuevos Destinos Emergentes

Visite www.kpmg.com para obtener estas publicaciones.

### Colaboradores

Nos gustaría reconocer las importantes contribuciones de Augusto Sales, Elaine Pratt, Diego Medone, Patricia Rios, y Julian Dowling y el equipo de Forbes Insights (www.forbes.com/forbesinsights) que ayudaron en el desarrollo de este informe.

También queremos reconocer y agradecer a las empresas y sus ejecutivos que fueron entrevistados por compartir sus perspectivas y experiencias sobre este tema en este reporte.

## Contáctenos

Para obtener mayor información acerca de la tercerización en Latinoamérica, le invitamos a contactar a los profesionales de nuestras firmas miembro:

### Liderazgo Global

#### **Gary Matuszak**

Presidente Global, ICE +1 650 404 4858 gmatuszak@kpmg.com

### Egidio Zarrella

Líder Global, Asesoría IT +852 2847 5197 egidio.zarrella@kpmg.com.hk

### Contactos Regionales

#### **Manuel Fernandes**

Presidente de Latam Comunicación y Medios Líder de Brasil, ICE +55 21 3515 9412 mfernandes@kpmg.com.br

#### Diego Medone

Director Ejecutivo, Latam ICE +54 11 4316 5707 dmedone@kpmg.com.ar

### **Oscar Caipo**

Asesor Líder, Latam +51 (1) 611 3000 oscarcaipo@kpmg.com

#### **Marco Banuelos**

Socio Fiscal, Latam +1 305 341 6424 (Miami) mbanuelos@kpmg.com

### Contactos en Latinoamérica

### **KPMG** en Argentina

### **Rodolfo Canese Mendez**

+54 11 4316 5924 rcanese@kpmg.com.ar

#### **Eduardo Serra**

+54 11 4316 5967 eserra@kpmg.com.ar

#### **KPMG** en Brasil

#### **Augusto Sales**

+55 21 3515 9443 asales@kpmg.com.br

### Fernando Aguirre de Oliveira

+55 11 2183 3125 fernandooliveira@kpmq.com.br

#### **Manuel Fernandes**

+55 21 3515 9412 mfernandes@kpmq.com.br

### **Roberto Haddad**

+55 21 3515 9469 robertohaddad@kpmg.com.br

### **KPMG** en Chile

### Fernando Leigh

+56 (2) 798 1400 fleigh@kpmg.com

### **Humberto Salicetti**

+56 (2) 798 1500 humbertosalicetti@kpmg.com

#### **KPMG** en Colombia

#### **Gabriel Villarrubia**

+57 (1) 618 8000 gabrielvillarrubia@kpmg.com

### **Carlos Bernal Botero**

+1 305 913 3674 (Miami) cbernalbotero@kpmg.com

#### **KPMG en Costa Rica**

### **Eric Alfaro**

(506) 2201 4273 ericalfaro@kpmg.com

### Sergio Garcia

(506) 2201 4292 sgarcia1@kpmg.com

#### **KPMG** en México

### Fernando Mancilla

+52 (55) 5246 8748 fmancilla@kpmq.com.mx

#### Jose Manuel Ramirez

+1 212 872 6541 (New York) josemanuelramirez@kpmg.com

#### KPMG en Panamá

### Luis Laguerre

+507 208 0704 llaguerre@kpmg.com

### **Halil Musa**

+507 208 0732 hmusa@kpmg.com

### **KPMG** en Uruguay

### Rodrigo Ribeiro

+598 (2) 902 4546 rribeiro@kpmg.com

### Luis Waksman

+598 (2) 902 4546 luiswaksman@kpmq.com

## kpmg.com

La información aquí contenida es de carácter general y no pretende abordar las circunstancias de una persona o entidad particular. Aunque nos esforzamos por proporcionar información precisa y oportuna, no hay garantía de que dicha información sea exacta a la fecha en que sea recibida o que seguirá siendo precisa en el futuro. No debe actuar en base a esta información sin el adecuado asesoramiento profesional después de un estudio exhaustivo de la situación particular. Este documento ha sido traducido con el permiso de Gary Matuszak.

© 2009 KPMG International. KPMG International es una cooperativa suiza. Las firmas miembro de la red de firmas independientes de KPMG están afiliadas a KPMG International. KPMG International no provee servicios a clientes. Ninguna firma miembro tiene autoridad para obligar o comprometer a KPMG International ni a ninguna otra firma miembro frente a terceros, ni KPMG International tiene autoridad alguna para obligar o comprometer a ninguna firma miembro. Perechos reservados

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International, una cooperativa suiza.