



## Centros de Servicios Compartidos

Estudio comparativo: Costa Rica, India, Polonia y Uruguay

2019

## Resumen Ejecutivo

---

Los Centros de Servicios Compartidos (CSC) son una realidad creciente y dinámica en la economía del conocimiento en la que vivimos. Más del 75% de las empresas del *ranking* Fortune 500 tienen un CSC con el propósito de consolidar, mejorar rentabilidad, optimizar recursos y el servicio provisto, generar ahorros, aumentar la competitividad y focalizarse en su “*core business*”.

Los CSC son un modelo de negocios de provisión “*sourcing*”, y por tanto bajo el paraguas de los Servicios Globales, en el cual se centralizan ciertas actividades o procesos de apoyo, sean estas transaccionales (CSC básico) o transformacionales con foco en el mercado global por medio de los Centros Globales de Excelencia (CGE), con el fin de lograr una mejora en la competitividad de la empresa, lo cual podrá ser realizado a través de una unidad de negocios de la organización que lo crea para brindarse servicios a si misma (“*Captive Shared Service Center*”) o bien por medio de la contratación de un proveedor independiente que brinda servicios en un mercado competitivo (“*Outsourced Shared Service Center*”). Asimismo, estas actividades podrán ser realizadas a nivel interno en el mismo país (“*inshore*”) o como resultado de un proceso de deslocalización internacional (“*offshore*”).

El mercado mundial de los SSC representó alrededor de USD 65.000 millones en 2015 y se espera que alcance los USD 125.500 millones hacia 2020, lo que se traduce en una expansión cercana al 40% en un plazo de cinco años, con una tasa de crecimiento anual promedio del 14,06%. Es esperable que, tanto a nivel latinoamericano como mundial, los CSC, en los próximos años, evolucionen hacia entidades capaces de gestionar mayores funciones, mostrando un corrimiento hacia actividades de más valor agregado apoyadas en servicios basados en conocimiento y con foco en el mercado global a través de CGE. A la hora de ubicar un CSC, una mayor cercanía a los mercados de destino se fortalece por encima del factor costos, sin embargo, esta tendencia podría ser matizada a largo plazo con la generalización de los procesos automatizados.

El presente estudio hace foco en los líderes de Asia, Europa y América Latina (India, Polonia y Costa Rica) y Uruguay, analizando primero cada mercado por separado y posteriormente en forma comparativa respecto a siete factores claves (Costos, Talento, Entorno, Infraestructura, Innovación, Servicios y Riesgos) vistos a través de cuarenta indicadores críticos.



Los resultados permiten identificar las fortalezas y las áreas de oportunidad de mejora para Uruguay en base al desempeño observado en las otras economías. Entre los elementos positivos, se identifica su infraestructura en telecomunicaciones, condiciones de vida, habilidades técnicas en talento y un clima de negocios favorable, lo cual es un atractivo para invertir. Las oportunidades de mejora, para apuntar a las tendencias internacionales de manera de captar CGE, son promover una política pública que fomente la exportación de servicios disruptivos, vincular a la academia y el sector privado para trabajar en innovación, así como la necesidad para mejorar la cantidad de recursos humanos asociados con las disciplinas utilizadas para la provisión de servicios de alto valor agregado, esto es Tecnología, Ingeniería, Ciencia y Matemáticas.

