



Organización
Internacional
del Trabajo

100
1919-2019

Upgrading económico y social en las Cadenas Mundiales de Suministro de Servicios Globales: El caso de Uruguay

Vivian Couto

OIT Cono Sur • Informes Técnicos / 8



Equipo de Trabajo Decente y Oficina de Países de la OIT
para el Cono Sur de América Latina

Upgrading económico y social en las Cadenas Mundiales de Suministro de Servicios Globales: El caso de Uruguay

VIVIAN COUTO

Resumen:

La deslocalización internacional de tareas es uno de los episodios más notables de la economía del conocimiento. La competencia gestada por este fenómeno impulsa a las firmas y profesionales de todo el mundo a amplificar y perfeccionar su participación en las cadenas mundiales de suministro. En este marco, la academia ha realizado significativas contribuciones al análisis del *upgrading* económico. Sin embargo, el estudio de la relación entre *upgrading* económico y *upgrading* social es incipiente y los resultados, mixtos. Este informe analiza la trayectoria de Uruguay en la industria de servicios globales, aportando evidencia desde ambas dimensiones – la económica y la social – en clave de trabajo decente.

Palabras clave: Servicios Globales; Comercio de Servicios; Comercio de Tareas; *Upgrading* Económico; *Upgrading* Social; Cadenas Globales de Valor; Cadenas Mundiales de Suministro

Código JEL: F16 F23 L81 L86 L89 054

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2019

Primera edición 2019

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones se pueden reproducir sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a la Oficina de Publicaciones (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a: pubdroit@ilo.org, solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En www.ifrro.org puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

Couto, Vivian

Upgrading económico y social en las Cadenas Mundiales de Suministro de Servicios Globales: El caso de Uruguay. Vivian Couto. Oficina de la OIT para el Cono Sur de América Latina, 2019 (Informes Técnicos OIT Cono Sur, N°8)

ISSN 2523-5001 (pdf web)

Servicios Globales; Comercio de Servicios; Comercio de Tareas; Upgrading Económico; Upgrading Social; Cadenas Globales de Valor; Cadenas Mundiales de Suministro

Global Services; Trade in Services; Trade in Tasks; Economic Upgrading; Social Upgrading; Global Supply Chains, Global Value Chains.

JEL: F16 F23 L81 L86 L89 054

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones de la OIT así como los catálogos o listas de nuevas publicaciones se pueden obtener en Avda. Dag Hammarskjöld 3177, Vitacura, Santiago de Chile, o pidiéndolas a Casilla 19.034, CP 6681962, e-mail: biblioteca_scl@ilo.org.

Vea nuestro sitio en la red: www.ilo.org/santiago

PRÓLOGO

El concepto de las cadenas mundiales de suministro ha sido utilizado desde hace algunas décadas como instrumento de análisis de la estructura productiva de industrias más internacionalizadas, para identificar las oportunidades de crecimiento y competitividad económica.

La expansión de las Cadenas ha sido un impulsor de creación de nuevos empleos y oportunidades de participación en el mercado laboral. Más recientemente, han surgido investigaciones utilizando la estructura de cadenas para analizar los impactos de la producción globalizada en los trabajadores y las condiciones de trabajo, teniendo en vista evidencias de violaciones laborales sobre todo en las empresas proveedoras o subcontratadas y en los eslabones más bajos de las mismas.

Muchos de los estudios realizados se han enfocado en los procesos de mejora (*upgrading*) económico, suponiendo que ello conllevaría automáticamente el *upgrading* social. Sin embargo, varias de esas investigaciones han establecido que no siempre se da esta relación, e incluso han encendido la alerta sobre la importancia que reviste el que ambas dimensiones puedan avanzar conjuntamente.

La OIT ha contribuido con la perspectiva desde el mundo de trabajo cuando el tema estuvo a la orden día en la Conferencia Internacional del Trabajo de 2016. Como resultado, se acordó la Resolución sobre el trabajo decente en las cadenas globales de suministro, que establece, entre otros puntos, la importancia de intensificar las actividades de investigación y análisis para comprender mejor la manera en que funcionan en la práctica las cadenas, cómo varían según los sectores, y qué repercusión tienen en el trabajo decente y los derechos fundamentales.

Las oficinas de la OIT en Santiago de Chile, Brasilia y Buenos Aires llevaron a cabo una serie de estudios de cadenas en los países de su cobertura geográfica, los que serán parte de una publicación que será presentada próximamente. Uno de esos informes es el que presentamos ahora, el cual aborda en particular el caso de Uruguay y la profunda transformación que ha experimentado el país desde su ingreso en las Cadenas Mundiales de Suministro de servicios globales, a mediados de la década de los 80.

Esperamos que este estudio contribuya a una mejor comprensión del fenómeno de las cadenas mundiales, su papel en la sociedad actual y el rol clave que desempeñan en cuanto a la creación de empleos decentes en particular en nuestros países del Cono Sur.

Fabio Bertranou

Director

Oficina de la OIT para el Cono Sur de América Latina

ÍNDICE

Prólogo	5
Lista de Figuras, Gráficos y Tablas	8
Acrónimos	10
1. Introducción	13
2. La cadena mundial de servicios globales	15
2.1. Estructura y organización de la CMS de servicios globales	18
2.2. Tendencias internacionales de la CMS de servicios globales	21
2.3. La dimensión social de las CMS de servicios globales: revisión bibliográfica	26
3. Uruguay en la CMS de servicios globales	32
3.1. Descripción de la industria de servicios globales en Uruguay	34
3.2. Evolución y <i>upgrading</i> económico de la industria de servicios globales	38
3.2.1. Análisis cuantitativo de las exportaciones y operaciones extranjeras de servicios globales	39
3.3. La dimensión social de la industria de servicios globales	44
3.3.1. Análisis estático de la dimensión social: un punto de partida	46
3.3.2. Análisis dinámico del <i>upgrading</i> social en la CMS de servicios globales	57
3.4. Conclusiones: vínculo entre <i>upgrading</i> económico y social en la CMS de servicios globales	63
4. Impacto del marco institucional y las políticas públicas	67
4.1. Desafíos del marco regulatorio para la consecución del <i>upgrading</i> social	68
4.1.1. Arrendamiento de servicios en las empresas de servicios profesionales universitarios	68
4.1.2. Vacío legal del teletrabajo	70
4.1.3. El desafío de las compensaciones horarias	71
4.1.4. El rol de los Consejos de Salarios en el <i>upgrading</i> económico y social	71
5. Conclusiones	74

LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS Y TABLAS

Figura 1. Mapa de locaciones de servicios globales e indicadores seleccionados, 2016	17
Figura 2. La cadena mundial de suministro de servicios globales	19
Figura 3. Composición de la industria de servicios globales de Uruguay, por segmentos (2016)	37
Figura 4. Síntesis del análisis estático de la CMS de servicios globales en Uruguay	64
Gráfico 1. Mercado de servicios globales e instalación de nuevos centros cautivos, 2011 - 2017	16
Gráfico 2. Posicionamiento de Uruguay y economías en desarrollo según ranking de AT Kearney (2016)	28
Gráfico 3. Instalación de centros cautivos y filiales de proveedores internacionales por año y segmento (1990 – 2016)	41
Gráfico 4. Participación en las exportaciones mundiales y variación 2005 – 2016 (%)	42
Gráfico 5. Nivel educativo de los ocupados en SGT vs. otras ramas, 2015	47
Gráfico 6. Remuneraciones mensuales de empleados y profesionales de SGT, por segmento (miles de pesos uruguayos constantes a dic. 2015)	49
Gráfico 7. Niveles educativos de los trabajadores ocupados en la industria de SGT, por segmento, 2015	50
Gráfico 8. Distribución por género el total de ocupados de los segmentos de SGT (2015)	57
Gráfico 9. Síntesis del upgrading social en segmentos de los SGT para <dependientes> y <independientes> (2011 y 2015)	58

Tabla 1. Lista de prioridades de los usuarios de los centros de servicios compartidos (2015 – 2017)	20
Tabla 2. Ventajas y desventajas del teletrabajo para el trabajador	24
Tabla 3. Principales trayectorias de <i>upgrading</i> económico y potenciales impactos en la dimensión social	31
Tabla 4. Indicadores seleccionados de Uruguay y competidores en la CMS de Servicios Globales (2014)	33
Tabla 5. Indicadores económicos de la industria de servicios globales en Uruguay (2014)	35
Tabla 6. Exportaciones de servicios de Uruguay desde ZF, por sector de actividad en US\$ millones (2007 - 2014)	40
Tabla 7. Exportaciones por empleado de servicios globales desde zona franca, por segmento (2007 – 2014)	43
Tabla 8. Ingresos mensuales de ocupados en SGT y otras ramas, por nivel educativo (US\$ constantes, diciembre 2015)	48
Tabla 9. Desarrollo de capacidades en las operaciones de servicios globales	55
Tabla 10. Variación del empleo en los SGT por segmento y vínculo funcional	59
Tabla 11. Variación del empleo en la industria de servicios globales, dentro de zonas francas, por segmento y vínculo funcional (2007 – 2014)	60
Tabla 12. Variación de las remuneraciones mensuales reales en los SGT por segmento y vínculo funcional (2007 – 2015, 2011 – 2015)	61
Tabla 13. Síntesis de variaciones de indicadores económicos y sociales	65

LISTA DE ACRÓNIMOS

AZF	Área Zonas Francas
BPO	Business Process Outsourcing
BPS	Business Process Services
CDR	Centro de Distribución Regional
CGV	Cadenas Globales de Valor
CMS	Cadenas Mundiales de Suministro
CIU	Clasificación Industrial Internacional Uniforme
CS	Consejos de Salarios
CSC	Centro de Servicios Compartidos
CUTI	Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información
DGC	Dirección General de Comercio
DGI	Dirección General Impositiva
ECH	Encuesta Continua de Hogares
EPZ	Export Processing Zone
FUECYS	Federación Uruguaya de Trabajadores de Comercio y Servicios
HQR	Headquarter Regional
ICT	Information and Communication Technologies
IED	Inversión Extranjera Directa
ITO	Information Technology Outsourcing
ITS	Information Technology Services
KPO	Knowledge Process Outsourcing
KPS	Knowledge Process Services
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MTSS	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

NASSCOM	National Association of Software and Service Companies
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PSG	Programa de Servicios Globales
SLA	Service Legal Agreement
T/TICM	Teletrabajo y trabajo mediante TIC o tecnologías móviles
TI	Tecnologías de la Información
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
ZF	Zonas Francas
UNCTAD	United Nations Conference Trade and Development
UNCTADStat	United Nations Conference Trade and Development Statistics.

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos 25 años, las exportaciones de servicios globales desde Uruguay se multiplicaron por más de veinte. Este crecimiento fue subrayado por el Ministro de Economía y Finanzas, Cr. Danilo Astori en la apertura de la segunda edición del *Uruguay Business Experience*, celebrada en marzo de 2015 en Montevideo. En este sentido, calificó al desarrollo de la industria de servicios globales como ‘estratégico’ y ‘destacable’ (Presidencia, 2017).

En 2015, los servicios globales representaron el 5% del Producto Bruto Interno (PBI) y el 21% de las exportaciones totales de Uruguay, superando ampliamente la participación de industrias trascendentales en la estructura económica del país (Uruguay XXI, 2017). Esto evidenciaría una profunda transformación comercial hacia actividades asociadas a ventajas comparativas radicadas en la solidez de las instituciones, facilidad para las inversiones extranjeras y capital humano calificado.

El ingreso de Uruguay en las Cadenas Mundiales de Suministro (CMS) de servicios globales, ocurre muy tempranamente – mediados de la década del 80 – a través de la exportación de software. A mediados de la década del 2000, multinacionales de alto rango llegan a Uruguay a instalar sus centros de servicios compartidos. Este fenómeno devino en un crecimiento exponencial de las operaciones cautivas¹ en el país, alcanzando 51 operaciones extranjeras en 2016, casi tres veces más que el total acumulado en 2010 (Uruguay XXI, 2017). El fuerte crecimiento de las exportaciones y centros cautivos de la última década es concomitante con una sólida trayectoria de *upgrading* económico, signada por la sofisticación de los servicios e incorporación de tareas de mayor valor agregado. Los datos cuantitativos respaldan estos hallazgos, identificándose aumentos sustanciales en el ‘valor unitario’ de las exportaciones.

La evolución favorable del país en las CMS de servicios globales motiva el análisis de las variaciones en la dimensión social de la industria. En este marco, el objetivo general del presente caso de estudio es analizar estos fenómenos y explorar cuáles son los principales elementos de intervención en la relación entre *upgrading* económico y *upgrading* social. El objetivo específico del estudio es analizar si los trabajadores de la

1. Las operaciones o centros cautivos son filiales de compañías multinacionales ubicadas en países diferentes al país de la casa matriz; en estas se deslocalizan procesos internos de la compañía, tales como finanzas y contabilidad, atención al cliente, investigación y desarrollo, entre otras.

industria de servicios globales se vieron favorecidos por los procesos de especialización en términos de trabajo decente.

En base al grado de educación del capital humano de la industria de servicios globales, sería razonable argumentar que el *upgrading* económico conduciría a una evolución favorable en los indicadores sociales. Considerando, por ejemplo, la importancia de la capacitación de los trabajadores para la consecución del *upgrading* económico, la relación entre este fenómeno y el *upgrading* social, parecería evidente. El presente análisis, sin embargo, encuentra evidencia mixta, observándose componentes de *upgrading* social y *downgrading* social en distintos grupos de trabajadores.

El estudio se conforma de 5 capítulos. El primero introduce la motivación y los objetivos del estudio; el segundo presenta la CMS de servicios globales a nivel internacional; el tercero analiza la trayectoria de *upgrading* económico y social del país; el cuarto examina el impacto del marco institucional y políticas públicas en los fenómenos de interés; y el último concluye el informe.

2. LA CADENA MUNDIAL DE SERVICIOS GLOBALES

A causa de la naturaleza intangible de los servicios, el comercio global de tareas está sujeto a severas limitaciones estadísticas². En efecto, la industria de servicios globales suele ser cuantificada a través de estimaciones de consultoras internacionales (ej. Everest Group, Gartner) o asociaciones privadas de países líderes (NASSCOM³, IBPAP⁴).

Se estima que en 2016 el mercado internacional de servicios globales alcanzó los US\$178 mil millones, un 7% más que en 2015 (Everest Group, 2017). La tendencia positiva también se observa en el número de operaciones deslocalizadas a nivel global⁵, creciendo a una tasa anual compuesta del 11% entre 2011 y 2016 (Gráfico 1). En términos de empleo, se estiman casi 6 millones de posiciones a tiempo completo en 2016, un 9% por encima que en 2015 (Everest Group, 2017).

2. Entre las limitaciones de las estadísticas del comercio internacional de servicios: (i) algunos países no compilan estadísticas sobre determinadas categorías de servicios; (ii) algunas transacciones de servicios simplemente no se registran (sobre todo en el comercio intra-firma); (iii) las estadísticas pueden contener cifras netas y no brutas; (iv) las fuentes alternativas utilizadas para los países no miembros del Fondo Monetario Internacional (FMI) no se ajustan necesariamente a los conceptos y definiciones del mismo; (v) la clasificación errónea de las transacciones puede conducir a una subestimación de los servicios comerciales cuando las transacciones de servicios se registran como renta, transferencias o comercio de mercancías (o a la inversa y sucede una sobreestimación) (OMC, 2001).

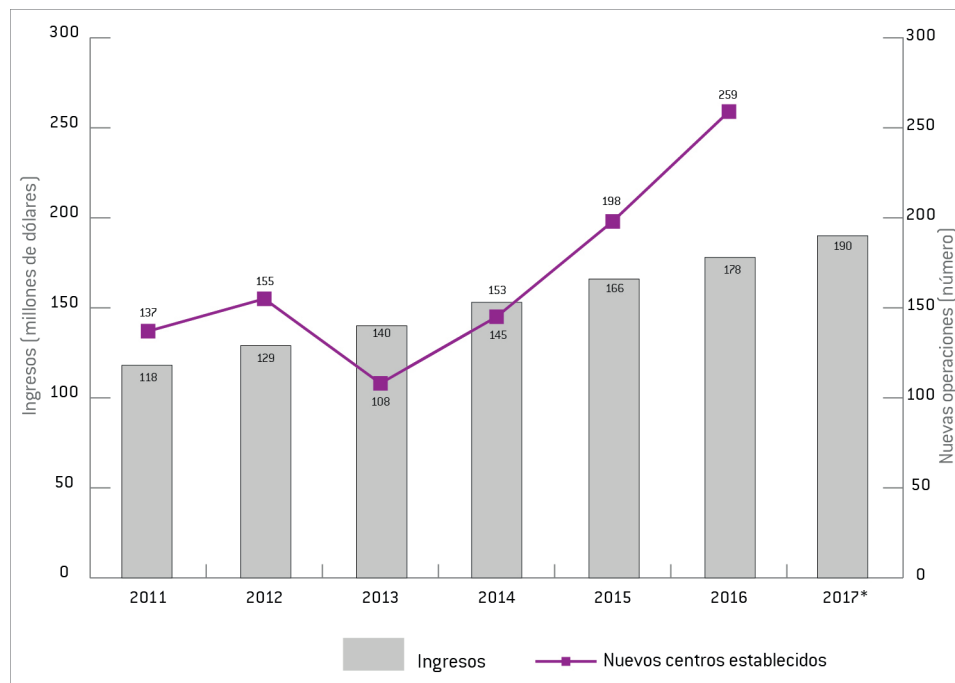
3. NASSCOM (*The National Association of Software and Services Companies*) es la Asociación Nacional de Compañías de Software y Servicios de TI de India. Establecida en 1988, asocia a más de 250 empresas de ITS y BPS de China, la UE, Japón, Estados Unidos, India y Gran Bretaña.

4. IBPAP (*Information Technology and Business Process Association of the Philippines*) es la Asociación de Tecnologías de la Información y Procesos de Negocios de Filipinas. Establecida en 2004, asocia a más de 300 actores privados y asociaciones de los sectores del país.

5. Incluye centros cautivos (filiales de multinacionales) y centros de distribución de las proveedoras tercerizadas.

GRÁFICO 1

Mercado de servicios globales e instalación de nuevos centros cautivos, 2011 - 2017



Fuente: Autora en base a Everest Group [2017]. *Estimaciones

La demanda de servicios globales se concentra en Estados Unidos, Unión Europea y Reino Unido, con el 33%, 27% y 16% de participación en el total de los contratos de tercerización internacional en 2016 (Everest Group, 2017b). El liderazgo de la CMS de servicios globales reside en compañías originadas en países de altos ingresos, específicamente en aquellas que establecen centros cautivos en países en desarrollo y firmas que tercerizan a proveedores internacionales ubicados en las economías ubicadas al sur de la línea ecuatorial.

Del lado de la oferta prevalecen las economías en desarrollo, en especial aquellas con una amplia disponibilidad de recursos humanos a bajos costos, como India y Filipinas. En 2017, estos países representaron el 45% y 22% del empleo de la industria global, respectivamente. Le siguieron Canadá, China, y Polonia, con un 4% de participación cada uno; por debajo, Irlanda, México y Argentina presentaron un 3% de participación individual (Everest Group, 2017).

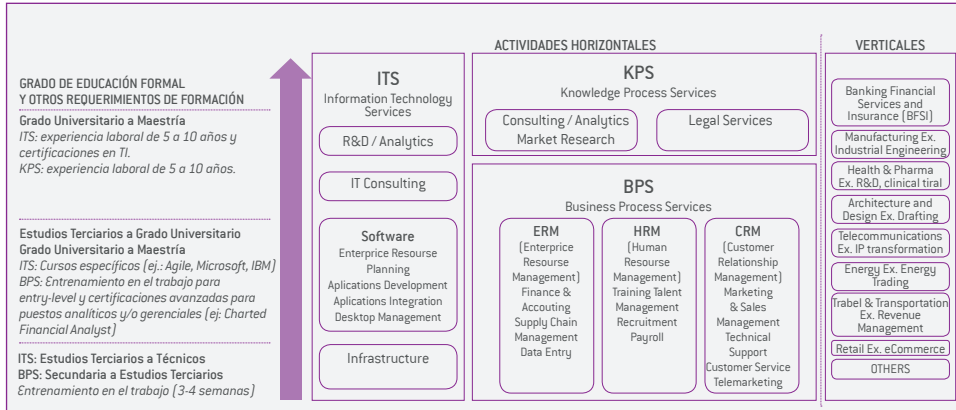
El liderazgo de los países de Asia Pacífico data desde los inicios del comercio global de tareas a comienzos de la década del 90. Hacia el año 2000, la deslocalización comienza a virar hacia geografías más cercanas a la demanda (*nearshoring*) dando paso a la

2.1 Estructura y organización de la CMS de servicios globales

La CMS de servicios globales se estructura en segmentos horizontales y verticales. La posición de estos en la CMS se determina en base a las habilidades técnicas, idiomáticas y conductuales del capital humano que emplean (Gereffi et al., 2011; Fernandez-Stark & Bamber, 2011). En efecto, el valor agregado en esta cadena se corresponde con el nivel educativo y experiencia laboral de los trabajadores: los segmentos de mayor valor agregado son relativamente más intensivos en la utilización de capital humano altamente calificado que los segmentos de menor valor agregado (Figura 2).

El segmento *Information Technology Services* se caracteriza por emplear trabajadores con distintos grados de calificación, desde técnicos a profesionales universitarios con estudios de posgrado, dependiendo del subsegmento. El segmento *Business Process Services* (BPS) se subdivide en *low-end BPS* y *high-end BPS*: el primer subsegmento se compone de *call/contact centers*; a nivel internacional, estas operaciones emplean un alto volumen de trabajadores con un mínimo de formación, correspondiente a la secundaria completa. El subsegmento *high-end BPS* incluye operaciones de finanzas y contabilidad, gestión de recursos humanos, y gestión logística; requiere una cantidad relativamente menor de trabajadores, pero más avanzados en términos de educación formal. El segmento *Knowledge Process Services* (KPS) agrupa actividades de alto valor agregado exclusivamente y emplea mayoritariamente profesionales. En los últimos años, el desarrollo de la industria facilitó la generación de operaciones de Amplio Espectro; este segmento agrupa actividades de todos los segmentos horizontales. Los servicios prestados a determinado sector de la economía en forma especializada se consolidan en actividades verticales.

FIGURA 2

La cadena mundial de suministro de servicios globales⁶

Fuente: Autora en base a Gereffi & Fernandez-Stark (2016). Lista indicativa no exhaustiva.

En suma, los trabajadores de los segmentos más bajos del diagrama tienen un nivel educativo y grado de experiencia relativamente menor a los trabajadores de los segmentos superiores de la cadena (Fernandez-Stark et al., 2013; Gereffi & Fernandez-Stark, 2016).

Las trayectorias de *upgrading* económico y social en las CMS de servicios globales obedecen, en gran medida, al nivel de escalabilidad y grado de calificación de los recursos humanos de un país. Estos factores dependen no solo del tipo de actividad deslocalizada, sino además del modelo de negocios empleado para trasladar la tarea al extranjero. Existen dos modelos de negocios para trasladar una tarea al extranjero: a través de centros cautivos (*captive offshoring*) y a través de proveedores internacionales (*outsourcing offshoring*). En el primer caso, la característica fundamental es que el servicio se produce en una filial de la empresa madre en el extranjero, por lo cual la última mantiene el control del proceso. En el segundo caso, se terceriza una actividad a un proveedor externo localizado en un país diferente al de la casa matriz de la compañía líder, la cual pierde el control sobre dicha actividad en forma directa e ingresa en una relación contractual con el proveedor internacional.

6. Los autores de la estructura de la cadena, Gereffi & Fernandez-Stark (2010; 2016) utilizan el concepto de Cadena Global de Valor.

Los centros cautivos se caracterizan por ofrecer un alto grado de control y protección de los activos intangibles de la compañía (seguridad de datos, privacidad y propiedad intelectual). Esto sucede porque las tareas trasladadas a un centro cautivo suelen estar muy cerca del negocio principal (*core business*) de la compañía y como tales, poseer un grado de sofisticación y complejidad relativamente más alto que las operaciones de los proveedores internacionales. Como resultado, las exigencias respecto a las calificaciones de trabajadores de un centro cautivo suelen ser más altas que las de un proveedor internacional, motivo por el cual los trabajadores del primer modelo suelen presentar un nivel de educación y/o experiencia relativamente mayor.

Históricamente, centros cautivos y proveedoras internacionales basan su estrategia de deslocalización/tercerización en la reducción de costos. Adicionalmente, las firmas líderes buscan proveedores y/o locaciones que le permitan hacer foco en su negocio principal y mejorar la calidad de los servicios. En 2017, el costo de los servicios lideró la lista de prioridades para los usuarios de los centros de servicios compartidos, sobrepasando la importancia del tiempo de respuesta, que había sido la prioridad más importante dos años antes. En 2015 y 2017, el conocimiento del capital humano ocupó el sexto y quinto lugar de la lista, y en ambos años, los servicios transaccionales prevalecieron a los no transaccionales o basados en factores como el juicio y la analítica [Tabla 1].

TABLA 1

Lista de prioridades de los usuarios de los centros de servicios compartidos (2015 – 2017)

Prioridad	Valor*	Ranking (2017)	Ranking (2015)
Costo del servicio	5.4	1	2
Tiempo de respuesta	5.1	2	1
Reacción a las solicitudes de la unidad líder	3.8	3	3
Provisión de servicios transaccionales	3.8	4	4
Conocimiento del equipo en procesos de SSC	3.2	5	6
Conocimiento del equipo en los objetivos del SSC	3.0	6	5
Provisión de servicios no transaccionales	1.9	7	7
Anticipación a las necesidades de la unidad líder	1.7	8	8

Fuente: Autora en base a Deloitte (2017). Nota: En una escala del 1 a 8, en orden ascendente.

Otros factores importantes en la decisión de deslocalizar o tercerizar una actividad en el extranjero son: (i) costos operacionales; (ii) competitividad y riesgo a nivel país⁷; (iii) ambiente de negocios⁸; (iv) calidad de la infraestructura; y (v) calidad de vida y seguridad [Peña Capobianco & Couto, 2014]. Finalmente, las posibilidades de un país de ingresar y escalar en las CMS dependen, en gran medida, de la instalación de centros cautivos y filiales de proveedoras internacionales que otorguen credibilidad a la economía recipiente⁹.

2.2 Tendencias internacionales de la CMS de servicios globales

En esta subsección se destacan las principales tendencias internacionales de las CMS de servicios globales, especialmente las que impactan en la dimensión social:

Servicification. Se refiere a la creciente tendencia por parte de las compañías manufactureras de comprar, producir, vender y exportar servicios, estén estos integrados o no a sus productos principales [National Board of Trade of Sweden, 2012]. Uno de los factores críticos del fenómeno es la incorporación de valor agregado a través de actividades intensivas en conocimiento, precisamente, las protagonistas de los servicios globales. Estas se sitúan en el comienzo y final de la CMS de la producción industrial: al inicio, se destacan las actividades de innovación, I+D y diseño; al final, las de marketing, gestión de marcas y servicios postventa. Este fenómeno, por lo tanto, impacta positivamente en la creación de trabajos de alta calificación, ofreciendo mejores salarios y condiciones laborales; también se destaca la participación de las trabajadoras (UNCTAD, 2015). Según datos de la OIT, el número de trabajos creados por el fenómeno ha crecido mucho más rápido que el número de trabajos creados en todas las cadenas de valor. En 2011, el empleo en el sector servicios asociado a las

7. Incluyendo, por ejemplo: libertad de flujos de capitales, apertura a IED, carga regulatoria gubernamental, funcionamiento de las instituciones laborales, corrupción, protección de la propiedad intelectual.

8. Incluyendo, por ejemplo: apoyo gubernamental, madurez del sector servicios, existencia de asociaciones privadas, parques tecnológicos y zonas francas.

9. Las compañías multinacionales desempeñan un papel clave en la transferencia de conocimiento, particularmente en los países en desarrollo de tamaño reducido, donde las empresas locales a menudo carecen de la competencia adecuada, escala o presencia en el mercado global para competir con los principales líderes del mercado, como India y Filipinas [Peña Capobianco & Couto, 2014]. De todas formas, se requiere una adecuada capacidad de absorción por parte de la economía recipiente y la generación de instrumentos que faciliten el derrame de conocimiento.

manufacturas ascendía a 96,6 millones de trabajadores en el mundo, casi dos veces más que en 1995. Estos trabajadores representan el 4,5% del empleo total en 40 países seleccionados, de los cuales el 65% trabajan en economías emergentes (OIT, 2016).

Automatización. Refiere a la utilización de sistemas inteligentes y software (robots) para desempeñar tareas humanas. Es una combinación de diversas tecnologías, incluyendo tecnología cognitiva, innovación móvil y social, analítica de datos, y el Internet de las Cosas (KPMG & HfS Research, 2016). Los impactos de la automatización son poco conocidos y en lo que respecta al futuro, las versiones son diversas; mientras algunas consultoras predicen pérdidas devastadoras de trabajos en la industria de servicios globales¹⁰, otras son sustancialmente más moderadas¹¹.

Dentro del amplio rango de estimaciones, parecería existir consenso respecto a que los trabajos que eventualmente desaparecerían como resultado de la automatización son los menos calificados¹². Por su parte, la mayoría de los actores corporativos de la industria de servicios globales opina que la automatización es una directiva importante pero no crítica (KPMG & HfS Research, 2016). Sin perjuicio de las estimaciones, el fenómeno tiene la potencialidad de socavar las oportunidades disponibles para los trabajadores con estudios medios, en particular en los sub-segmentos más bajos de la CMS, por ejemplo, call-centre o actividades de *back-office* (OIT, 2016b).

Teletrabajo. Otra de las tendencias de la industria de servicios globales de particular impacto en la esfera laboral es el teletrabajo y el trabajo mediante las TIC o tecnologías móviles (T/TICM) fuera de las instalaciones del empleador. Si bien la tendencia es transversal a todos los sectores de la economía; en los servicios globales se utiliza T/

10. En 2016, McKinsey indicó que 45% de los trabajos actuales serán reemplazados por tecnologías ya existentes; Gartner predijo que uno de cada tres trabajos sería robotizado hacia 2025. Hourses for Sources, sin embargo, estimó que las tareas de IT y back-office podrían reducirse en un 10-20% durante los próximos 3-5 años.

11. HfS Research (2016) indica que hacia 2021, el escenario más probable es que los trabajados menos calificados se reduzcan en un 30%, al tiempo que los trabajos de calificación media y alta se incrementen en un 8% y un 56% respectivamente, promediando una caída total de 9%, es decir 1,4 millones de trabajos.

12. Incluso compartiendo este supuesto, las estimaciones son dramáticamente distintas; por ejemplo, en 2016 un estudio de la OIT estima que el 89% de los trabajados de call-centre de Filipinas estaría en riesgo de automatización, mientras en el mismo año un informe de una consultora sitúa a los trabajadores en riesgo del segmento IT/BPS del mismo país en un 8%.

TICM con mayor intensidad que en segmentos de menor valor agregado, más aún en comparación con el sector primario y secundario¹³ (Eurofound & ILO, 2017).

De todas formas, la posición del trabajador parece ser más importante que el sector en el cual se desempeñe, siendo los profesionales y directivos los trabajadores que realizan T/TICM más frecuentemente, aunque también es significativo entre los que ejercen tareas administrativas o de ventas (Eurofound & ILO, 2017). Si bien existen dificultades para cuantificar esta tendencia debido a limitaciones estadísticas y distintas definiciones de teletrabajo, en la UE, en 2015, cerca del 3% de los trabajadores realizaron teletrabajo regular desde la casa, 5% lo hicieron en forma frecuente y 10% en forma ocasional. En total, aproximadamente 17% de los trabajadores de la UE realizaba alguna forma de T/TICM (Eurofound & ILO, 2017). En cuanto al género, es más frecuente que sean las mujeres las que opten por el teletrabajo desde casa, lo que sugiere un papel relevante de los roles y modelos atribuidos a las mujeres y la vida familiar (Eurofound & ILO, 2017). Si bien los estudios citados no especifican en qué medida estos trabajadores están empleados en compañías de servicios globales, la fragmentación de las operaciones a nivel internacional intensifica la tendencia a trabajar en lugares y horarios extra-laborales, debido a las diferencias horarias y la comunicación a través de TIC (Tabla 2).

13. Por ejemplo: en Países Bajos, en el año 2014, el T/TICM fue más prevalente en el sector “Información y Comunicación” (42%), seguido por “Financieros y Seguros” (36%), y Servicios “Profesionales, Científicos y Técnicos” (28%) (Eurofound & ILO, 2017); en Suecia, el teletrabajo está fuertemente vinculado con ocupaciones en los “servicios avanzados”; en la Unión Europea (UE) los sectores con mayor utilización de T/TICM son el de Tecnologías de la Información, Financieros y Servicios en general (Eurofound & ILO, 2017).

TABLA 2

Ventajas y desventajas del teletrabajo para el trabajador

VENTAJAS	DESVENTAJAS
• Reducción de los tiempos de desplazamiento desde casa al trabajo • Aumento de la autonomía en cuanto al tiempo de trabajo • Mayor flexibilidad de la organización del tiempo de trabajo • Mejora de la conciliación entre la vida laboral y la personal en general • Aumento de la productividad	• Tendencia a trabajar más horas • Superposición entre el trabajo remunerado y la vida personal [interferencia vida laboral – vida familiar] • Intensificación del trabajo

Fuente: Eurofound & ILO (2017).

Empleo atípico. La fragmentación de tareas a nivel internacional y proliferación de las cadenas mundiales de suministro propone una intensificación continua de la competencia internacional y la presión para reducir costos, al tiempo de garantizar la calidad de los servicios. Como consecuencia, algunos segmentos de servicios globales dependen significativamente del factor costo, favoreciendo el empleo atípico, en especial el trabajo a tiempo parcial (Cuadro 1).

La preocupación por el crecimiento de las formas atípicas de empleo radica en que, comparadas con el empleo típico, estas modalidades están asociadas con una mayor inseguridad para los trabajadores. Además, lo que podría ser deseable y beneficioso para el trabajador y/o la empresa a corto plazo, puede tener consecuencias negativas para la economía¹⁴ y los trabajadores a largo plazo, por ejemplo: inseguridad laboral, menos remuneración, dificultad para el acceso al crédito y a la vivienda, menos probabilidades de independización entre los jóvenes, dificultades para pasar a un empleo típico y estable (OIT, 2016c).

14. Por ejemplo: escasa inversión en innovación, desaceleración del crecimiento de la productividad, riesgos para la sostenibilidad de los sistemas de seguridad social, aumento de la volatilidad de los mercados de trabajo y un escaso rendimiento económico (OIT, 2016c).

CUADRO 1

Formas atípicas de empleo

Empleo temporal: implica la contratación de trabajadores por un periodo específico, comprende los contratos de duración determinada o basados en proyectos, así como el trabajo ocasional o estacional. El trabajo ocasional consiste en la contratación de trabajadores por plazos muy cortos o de forma esporádica o intermitente. Es frecuente en el segmento ITS, especialmente cuando hay un aumento temporal de demanda.

Trabajo a tiempo parcial: las horas normales de trabajo son menores que las de los trabajadores a tiempo completo en situación comparable. Es frecuente entre los estudiantes de los segmentos ITS, BPS y KPS.

Relación de trabajo multipartita: sucede cuándo los trabajadores no están contratados directamente por la empresa en la que prestan sus servicios. Si bien no existe una relación de trabajo entre los trabajadores y las empresas usuarias, en ciertas jurisdicciones se imponen obligaciones jurídicas a las empresas usuarias con respecto a estos trabajadores, especialmente en lo concerniente a la salud y la seguridad. Es poco frecuente en los servicios globales, puesto que los clientes suelen estar en otras geografías.

Empleo encubierto: suele suponer el uso de un contrato comercial en lugar de un contrato de trabajo a la vez que se dirige y vigila la actividad laboral de una manera incompatible con la situación independiente del trabajador. Además, algunas relaciones de trabajo pueden ser ambiguas cuando los derechos y obligaciones de las partes no están claramente definidos, o cuando existen vacíos o insuficiencias en la legislación, inclusive con respecto a la interpretación o la aplicación de las disposiciones jurídicas. El empleo por cuenta propia económicamente dependiente supone la prestación de servicios a una empresa en virtud de un contrato comercial pero sus ingresos dependen de uno o unos pocos clientes, de quienes reciben instrucciones directas sobre la forma en que deben realizar el trabajo. Esta modalidad es identificada en el segmento ITS, KPS y los verticales basados en capital humano profesional, como Arquitectura e Ingeniería.

Fuente: [OIT, 2016c]. La clasificación refleja las Conclusiones de la Reunión de Expertos sobre las formas atípicas de empleo de la OIT celebrada en febrero de 2015.

Desarrollo de capacidades. La identificación del talento, su capacitación y retención alcanza, en la actualidad, un punto máximo de importancia en la estrategia de los compradores y proveedores internacionales: dos tercios de los compradores y ocho de cada diez proveedores del segmento BPS indican que es crítico mejorar sus habilidades y obtener resultados suplementarios a la reducción de costos y eficiencia [HfS Research, 2015]. En este contexto, cerca del 80% de los proveedores de servicios globales han establecido programas de entrenamiento específico [HfS Research, 2015]. Si bien la formación en las empresas de ITS/BPS en general está orientada a

atender requerimientos inmediatos y vinculados a un proyecto o cliente específico, crecientemente se busca adoptar una política de capacitación continua e integral, a través de la instalación de centros de excelencia que permitan atraer, formar y retener los mejores talentos.

2.3 La dimensión social de las CMS de servicios globales: revisión bibliográfica

Desde sus inicios en 1990, la tercerización y deslocalización internacional han sido estrategias basadas en la reducción de costos; sin embargo, las firmas –en particular los centros cautivos– valoran muy especialmente aspectos relativamente más regulables a través de políticas públicas, entre ellas, el talento del capital humano, la solidez de las instituciones, la amigabilidad del ambiente de negocios y la infraestructura tecnológica¹⁵.

El relieve de los costos laborales ha disminuido consistentemente durante las últimas dos décadas; no obstante, aún es evidente. Esta condición de la fragmentación internacional de tareas ha motivado el estudio de las condiciones laborales de los trabajadores de la industria de servicios globales. Si bien la evidencia empírica es muy limitada para alcanzar consensos absolutos, la literatura disponible¹⁶ ofrece las siguientes conclusiones sobre la industria de servicios globales:

- Los salarios y condiciones de empleo en términos de protección social y estabilidad laboral serían mejores que los estándares locales. No obstante, los horarios de trabajo serían desfavorables para la conciliación vida laboral – social, el monitoreo y supervisión elevarían los niveles de estrés, y no existirían organizaciones sindicales.
- Los segmentos relativamente más intensivos en capital humano calificado ofrecerían mayores salarios, mejores condiciones de trabajo y más oportunidades para el desarrollo de capacidades, aunque las capacitaciones responderían a atender las necesidades específicas de la compañía o un cliente.

15. Ver, por ejemplo: Caniato, et al. (2015); Fernandez-Stark & Bamber (2011); Peña Capobianco & Couto (2014).

16. En el Anexo I se resumen las principales conclusiones de los casos de estudio revisados, incluyendo D'Cruz & Noronha (2011); Amante (2011); Del Bono et al. (2013); Gereffi et al. (2011); Mútna & Beblavý (2016); Venco (2011).

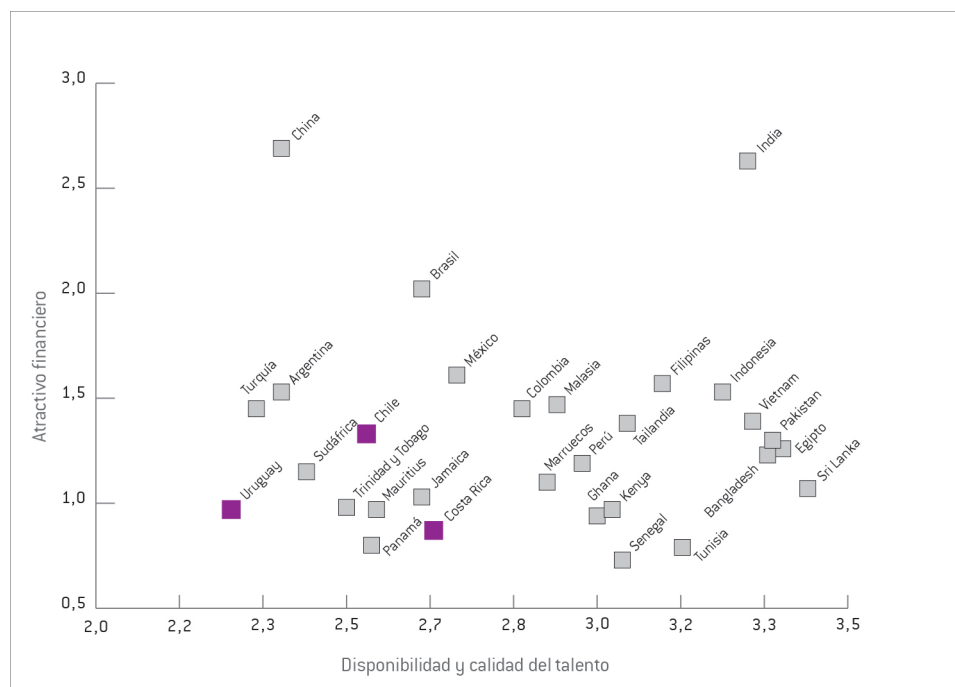
- Los salarios y condiciones de trabajo en los centros cautivos serían mejores que en los proveedores internacionales.

En síntesis, los análisis previos sugieren que en la industria de servicios globales coexisten indicadores de trabajo decente positivos y negativos. Los primeros se asocian a la creación de empleo calificado, salarios más altos y mayor protección social que la media de la economía; los segundos, al elevado nivel de estrés, déficits en la conciliación vida laboral – social, y falta de voz y representación social. Asimismo, los indicadores negativos (a excepción de la ausencia de organizaciones sindicales, que es general) se observan mayormente en los segmentos de menor valor agregado (en particular, *low-end* BPS y *low-end* ITS) y los proveedores internacionales.

Cabe destacar que las conclusiones mencionadas arriba se derivan de estudios en países que basan su competitividad en los costos laborales y disponibilidad de recursos (India, Filipinas, Brasil, Argentina). El presente estudio tiene por objetivo observar en qué medida los hallazgos de la literatura se mantienen para Uruguay, un claro outlier entre las economías en desarrollo que participan de la CMS de servicios globales. Como se observa en el Gráfico 2, dentro de este grupo de países, Uruguay presenta la más baja disponibilidad de recursos humanos y el menor atractivo financiero. No obstante, es – junto a sus competidores regionales, Costa Rica y Chile – uno de los tres países del grupo cuyo nivel institucional es superior a la media de todos los países que participan en la CMS de servicios globales, incluyendo a las economías desarrolladas.

GRÁFICO 2

Posicionamiento de Uruguay y economías en desarrollo según ranking de AT Kearney (2016)*



Fuente: Autora en base a indicadores del ranking elaborado por AT Kearney, "AT Kearney Global Services Ranking" 2016.¹⁷

2.3.1 *Upgrading* social y vinculación con *upgrading* económico en las CMS

El *upgrading* social refiere al proceso de mejora en términos de salarios, estándares de vida, condiciones laborales y garantía de derechos para los trabajadores de una CMS (Barrientos, Gereffi, & Rossi, 2011; Milberg & Winkler, 2010). Más concretamente y utilizando al trabajador como unidad de análisis, el *upgrading* social de una CMS incluye tres elementos claves: (1) la creación de trabajo – cantidad y calidad de trabajo y sus implicancias en términos de protección social; (2) la mejora en las condiciones

17. Notas: (*) los países en color azul exhiben niveles de solidez institucional por encima de la media del indicador, mientras las economías en color rojo exhiben niveles institucionales por debajo del promedio total.

de trabajo, salarios y derechos del trabajador¹⁸; y (3) el desarrollo de capacidades, lo cual permite a los trabajadores adaptarse fácilmente a los cambios tecnológicos del *upgrading* económico y participar en las etapas de mayor valor agregado (Bamber & Fernandez-Stark, 2016).

¿Cómo se conectan *upgrading* social y *upgrading* económico? En la teoría neoclásica, la demanda laboral y los salarios están determinados por la tecnología; esta suposición vincula – en forma casi directa – al *upgrading* económico con el *upgrading* social. La teoría institucional, sin embargo, indica que los salarios son el resultado de un proceso de negociación que está fuertemente determinado por el poder de cada parte (trabajador y empleador) y por las instituciones laborales (por ejemplo: salario mínimo, protección de sindicatos, negociación colectiva). En este contexto, el *upgrading* social se asocia con el *upgrading* económico a través del poder de las instituciones (Barrientos et al., 2011).

Casos de estudio sobre diversas cadenas mundiales de suministro han concluido que el *upgrading* económico puede resultar en *upgrading* o *downgrading* social. Esto se debe a que, para mejorar la competitividad internacional, las empresas tienen dos opciones: (i) reducir el costo de los factores de producción, lo cual se traduce en una disminución de salarios y/o condiciones laborales; o (ii) aumentar la productividad, a través de un incremento en salarios y/o condiciones laborales, incluyendo el desarrollo de capacidades. Análisis recientes indican que es más probable que el *upgrading* económico en las CMS se vea acompañado por un proceso de *upgrading* social que el escenario opuesto (Ver Bernhardt y Pollak, 2016); no obstante, estudios anteriores encuentran que la relación positiva subyace solamente para algunos trabajadores (en particular, dependientes) mientras los trabajadores más vulnerables (por ejemplo, jornaleros), experimentan una relación negativa (Ver Rossi, 2011).

Debido a la heterogeneidad de resultados, la literatura sugiere que la relación positiva entre ambos procesos no es automática (Gereffi et al., 2016; Lee & Gereffi, 2015; Flecker et al., 2013; Barrientos et al., 2011). En este sentido, el alcance del *upgrading* social dependerá de las regulaciones laborales, el nivel de desarrollo económico y social del país, los esfuerzos de la firma, el modelo de gobernabilidad, los requerimientos de la compañía líder y, en especial, el tipo de trabajo requerido¹⁹.

18. Por ejemplo, libertad de asociación, derecho a negociación colectiva, derecho a realizar paros.

19. Bernhardt y Pollak (2016) lo evidencian al encontrar diferencias en la correlación del *upgrading* económico y social entre las CGV de vestimenta, madera, automotriz y teléfonos móviles. Aunque la correlación es positiva en varios países, la solidez de los resultados es superior para la CGV de automóviles que para la CGV de teléfonos móviles (Bernhardt y Pollak, 2016).

En teoría, en las CMS intensivas en capital humano altamente calificado las condiciones de empleo para alcanzar el *upgrading* social son relativamente más altas que en las CMS intensivas en mano de obra poco calificada. Sería razonable, entonces, que en la industria de servicios globales el *upgrading* económico²⁰ genere empleo de mejor calidad y ofrezca mejores condiciones de trabajo, así como más oportunidades para el desarrollo de capacidades, ya que los segmentos altos de la cadena (por ejemplo, KPS) requieren trabajadores con un mayor nivel de calificación, especialización y experiencia que los segmentos bajos (low-end BPS). La Tabla 3 describe las principales trayectorias de *upgrading* económico y sus potenciales implicancias para la dimensión social.

Si bien la evidencia empírica es muy limitada para alcanzar consensos absolutos, los artículos revisados (Ver Anexo I) sugieren que, en sectores de alto valor agregado y conocimiento, las condiciones de trabajo son mejores que en sectores de bajo valor agregado²¹. El *upgrading* social se da sobre todo en relación a las mejoras en salarios y desarrollo de capacidades. En efecto, la relación con el *upgrading* económico tiende a ser positiva, observándose incluso reciprocidad. La existencia de un proceso “inverso”, es decir, de *upgrading* social a *upgrading* económico, responde a los procesos de aumentos de salarios; debido a la disminución de los márgenes de ganancia que resulta de aquellos aumentos y la creciente competencia internacional, las compañías pueden verse obligadas a ofrecer servicios más sofisticados y complejos, ascendiendo en la CMS.

20. El *upgrading* económico se define como el proceso de desplazamiento de una firma, sector o economía hacia segmentos o actividades de mayor valor agregado, con el objetivo de acrecentar los beneficios obtenidos por participar en una CMS (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016).

21. Lamentablemente, no se revisa explícitamente si esta dicotomía se mantiene a mismos niveles educativos de los trabajadores.

TABLA 3

Principales trayectorias de **upgrading** económico y potenciales impactos en la dimensión social

Tipo de <i>upgrading</i> económico	Descripción	Potenciales impactos en la dimensión social
<i>Process upgrading</i>	Mejoras en la eficiencia productiva que conduce a una mayor productividad (ej. utilización de tecnologías más sofisticadas).	La automatización podría resultar en una disminución del empleo de tipo transaccional, pero podría generar trabajo mejor pago para técnicos y profesionales; también se esperan mejoras en la gestión del ambiente laboral.
<i>Product Upgrading</i>	Cambio a la producción de un servicio de mayor valor agregado.	Oportunidades de capacitación relativamente más complejas; potencial aumento del empleo en segmentos intensivos en capital humano.
<i>Entry into the Value Chain & Functional Upgrading</i>	Desplazamiento en la cadena de valor hacia segmentos de mayor valor agregado.	Requiere trabajadores con habilidades completamente diferentes. Se esperan salarios más altos intensivos en tecnología.
<i>End-Market/Channel Upgrading</i>	Incursión de las firmas en nuevos mercados meta, sea desde el punto de vista industrial como geográfico.	Potencial aumento en la seguridad laboral, debido a períodos de producción más largos. La diversificación de mercados reduce las fluctuaciones.

Fuente: Bamber & Fernandez-Stark (2016).

3. URUGUAY EN LA CMS DE SERVICIOS GLOBALES

La participación de Uruguay en las exportaciones de servicios globales es muy reducida. Uruguay representa el 0,04% de las exportaciones mundiales de ‘otros servicios empresariales’²² (UNCTADStat, 2017). No obstante, definir la participación de Uruguay en base a las estadísticas ‘oficiales’ es muy debatible, puesto que suelen estar significativamente subestimadas, en especial entre los países en desarrollo (OMC, 2001).

Además, aunque el rol de Uruguay a nivel global sea magro, los servicios globales tienen un peso significativo en el contexto de la economía de un país de tamaño reducido. En comparación con sus competidores regionales, las exportaciones de servicios globales per cápita de Uruguay son superiores a las de Costa Rica y Chile. El porcentaje en el empleo es mayor y coincide con la cifra de uno de los líderes de la oferta mundial, Polonia. Por último, la proporción de graduados universitarios con estudios requeridos por la industria de servicios globales supera los indicadores de todos los países considerados (Tabla 4).

22. Incluye servicios de los segmentos BPS y KPS.

TABLA 4

Indicadores seleccionados de Uruguay y competidores en la CMS de Servicios Globales (2014)²³

Indicador	Costa Rica	Irlanda	Chile	Uruguay	Polonia
Población	4.757.606	4.617.225	17.762.647	3.431.555	38.011.735
PBI (US\$ millones corrientes)	50.168	256.271	258.733	57.236	545.159
% en las exportaciones mundiales de "otros servicios empresariales"	0,10%	2,28%	0,21%	0,04%	0,97%
Exportaciones de servicios no tradicionales (US\$ millones corrientes)	2.261	100.716	2.961	2.854	15.772
Exportaciones de servicios no tradicionales per cápita (US\$ corrientes)	475	21.813	167	831	414
% de las exportaciones de servicios en el PBI	6,80%	39,30%	0,23%	4,99%	2,89%
% de las exportaciones de servicios en el total de las exportaciones	46,40%	35,12%	3,45%	23,72%	6,10%
Empleo en servicios globales	33.170 a	89.658 b	20.000 c	19.481	212.000 d
% del empleo de servicios globales en empleo total	1,3%	5%	0,28%	1,4%	1,4%
% de graduados universitarios para servicios globales de en total de graduados universitarios	72,2%	55% f	46% f	77%	59% e

Fuente: Autora en base a Banco Mundial (2017); OECD (2017); CINDE (2017); UNCTADStat (2017); Uruguay XXI (2017); CINDA (2016); AT Kearney (2016); IDA (2014); MEC (2014); Fernandez-Stark et al. (2013).²⁴

23. Para analizar la participación de Uruguay en la CMS de servicios globales es relevante compararlo con locaciones similares en términos de estructura socio-económica y posicionamiento en el mercado de servicios deslocalizados. En este contexto, se seleccionan aquellas economías con un particular desarrollo en la atracción de Centros de Servicios Compartidos y compañías multinacionales de IT de alto nivel: Costa Rica, Chile, Irlanda y Polonia.

24. Notas: a: 2011. b: Empleo en empresas de servicios internacionales, financieros y TI de las compañías apoyadas por IDA Ireland (Agencia de Atracción de Inversiones de Irlanda); c: 2008; d: Empleo en operaciones servicios empresariales; e: 2013; f: 2012.

3.1 Descripción de la industria de servicios globales en Uruguay

En 2014, las exportaciones de servicios globales de Uruguay alcanzaron los US\$2.854 millones²⁵ y un empleo directo de 19.481 personas²⁶ (Uruguay XXI, 2017).

Un cuarto de las exportaciones de servicios globales se concentra en el segmento low-end BPS, seguido por actividades de gestión de la cadena de valor (*trading* + CDR), y el conjunto de servicios ‘Profesionales, Científicos y Técnicos’ (Tabla 5). La mayoría de las operaciones de los primeros dos segmentos son centros cautivos instalados en zonas francas; los primeros atienden clientes internacionales de clase mundial. Las compañías de *trading* y centros de distribución regional pertenecen, en la mayoría de los casos, a empresas extranjeras en modalidad de centros cautivos; instalados en zonas francas, realizan comercio al por mayor de bienes que ingresan al país desde estas plataformas, desempeñando actividades de distribución de productos de alto valor (ej. farmacológicos y tecnología) combinando tareas logísticas con otras propias de servicios empresariales.

El tercer grupo más importante de las exportaciones de servicios globales comprende tareas de *high-end* BPS y KPS (‘Profesionales, Científicos y Técnicos’). Las operaciones que proveen *high-end* BPS, están compuestas por centros cautivos o CCS de multinacionales. Las compañías de KPS son de origen nacional y en la amplia mayoría de casos, prestan servicios de asesoramiento legal y tributario a empresas dentro de zona franca²⁷. En general, el nivel de internacionalización de estas compañías es muy modesto; fuera de zona franca; se estima que en estas empresas las exportaciones no superan el 10-15% de los ingresos anuales (Investigación de Campo, 2017).

25. Incluye: servicios creativos (arquitectura, ingeniería, diseño y audiovisuales); servicios financieros; tecnologías de la información; servicios profesionales, científicos y técnicos; servicios administrativos y servicios de apoyo; comercio (*trading*, comercio al por mayor). Si bien las actividades logísticas puras no se asimilan estrictamente a la concepción de servicios globales, Uruguay XXI explica que las operaciones de CDR en ZF toman mayoritariamente forma de centros regionales, incorporando otras tareas propias a la industria de servicios globales.

26. Para el cálculo del empleo exportador ver Anexo II.

27. Lalanne y Vaillant (2014) encuentran que el segmento KPS es el de menor orientación exportadora entre las empresas de servicios globales ubicadas en zonas francas.

TABLA 5

Indicadores económicos de la industria de servicios globales en Uruguay (2014)

Sector de Actividad según CIU Rev. 4***	Incluye actividades del/los segmento/s	Empleo	% en empleo total	Exportaciones (millones de US\$)	% en exp. de servicios globales
Arquitectura y Diseño	Vertical	288	1%	48	2%
Audiovisuales	Vertical	575	3%	40	1%
Financieros	Vertical	1.681	9%	486	17%
Información y Comunicación	ITS	4.747	24%	382	13%
Profesionales, científicos y técnicos	High-end BPS* + KPS**	5.014	26%	521	18%
Trading + CDR	High-end BPS	3.875	20%	661	24%
Administrativos y de apoyo	Low-end BPS	3.302	17%	716	25%
TOTAL	Todos	19.481	100%	2.854	100%

Fuente: Uruguay XXI (2017) en base a Área de Zonas Francas y DGI.²⁸

Los sectores de actividad de la Tabla 5 responden a una desagregación realizada con fines estadísticos; sin embargo, la segmentación de las operaciones de servicios globales por actividad es significativamente más compleja²⁹. Además, los niveles de desagregación disponibles no permiten distinguir los modelos de negocios detrás del sector de actividad. Estos aspectos dificultan una precisa medición de la participación de un país en los distintos segmentos de la CMS de servicios globales e imposibilitan un análisis cuantitativo de las condiciones económicas y sociales de los centros cautivos *vis-a-vis* a los proveedores internacionales y empresas domésticas. Estos desafíos obligan al investigador a presentar datos cuantitativos de discutible rigurosidad técnica, pero, frecuentemente, más alineadas a la realidad que los datos estadísticos formales. La investigación cualitativa también cumple un rol fundamental.

28. Notas: (*) Finanzas y contabilidad; (**) Servicios legales e investigación y desarrollo; y (***) Ordenados de mayor a menor valor agregado en términos de capital humano altamente calificado.

29. Frecuentemente las operaciones de servicios globales desarrollan operaciones de Amplio Espectro, cubriendo tareas de distintos segmentos de la CMS; sin embargo, se registran bajo un solo giro operacional.

En línea con la necesidad de esclarecer la situación de Uruguay en las CMS de servicios globales, la Figura 3 indica la participación en los distintos segmentos de la cadena en base al número de operaciones extranjeras³⁰ y el empleo en estas, el cual totaliza las 10,304 posiciones en 2016. Los datos indican que el país presenta una alta participación en los segmentos *high-end* BPS (37%), seguido por operaciones de Amplio Espectro (29%) e ITS (17%); las actividades del segmento *low-end* BPS son modestas (6%), así como las tareas del segmento KPS (6%). En efecto, el país presenta un sólido posicionamiento en las actividades de intermedio valor agregado, es decir, segmento ITS (por ejemplo: desarrollo de software y consultoría TI) y *high-end* BPS, con magras intervenciones en los extremos de la cadena.

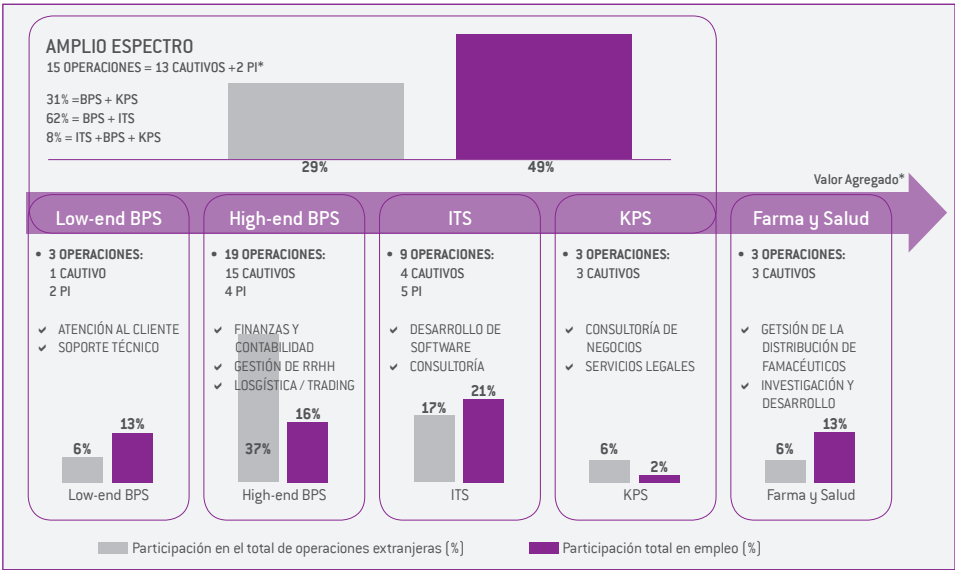
De las 51 operaciones no domésticas, un 76% corresponde a centros cautivos o CSC. La prevalencia de este modelo de negocios combinado con el liderazgo del segmento *high-end* BPS permitirían suponer que, en promedio, la calidad del empleo en la industria de servicios globales en Uruguay sería relativamente mejor que en los países en los que prevalecen los proveedores tercerizados³¹.

30. Incluye centros cautivos y centros de servicios compartidos de multinacionales (incluyendo Headquarters Regionales y Centros Regionales de Distribución), así como centros de suministro de las proveedoras tercerizadas de origen extranjero.

31. Ver Anexo V para un listado de los centros cautivos y filiales de proveedoras internacionales de servicios globales instaladas en Uruguay.

FIGURA 3

Composición de la industria de servicios globales de Uruguay, por segmentos (2016)



Fuente: Autora en base a datos proporcionados por Uruguay XXI (2017).³²

32. Notas: (*) La determinación del valor agregado responde al nivel de educación formal de los trabajadores y sus competencias idiomáticas, estimada en base a los mercados de exportación de los segmentos. PI es Proveedor Internacional.

3.2 Evolución y *upgrading* económico de la industria de servicios globales

El ingreso de Uruguay en la CMS de servicios globales ocurre muy tempranamente – mediados de la década del 80 – a través de exportaciones de *software* de empresas domésticas³³. En base al desarrollo de fuertes competencias en el campo de las TI, sobre finales de la década del 90 algunas multinacionales establecidas en el país comienzan a generar operaciones cautivas para suministrar tareas de ITS y *back-office* a su casa matriz en Estados Unidos o Europa (por ejemplo: IBM, Merck, Louis Dreyfus Company). A mediados de la década del 2000, motivadas por una serie de factores propicios para la deslocalización, en particular, el régimen de zonas francas, nuevas multinacionales comienzan a instalar centros de servicios compartidos (CSC)³⁴ en el país para desarrollar operaciones de Amplio Espectro (por ejemplo: Abbott, BASF, Finning Caterpillar, Sabre Holdings, Syngenta, SKF, Arcos Dorados).

La afluencia de estas operaciones responde a condiciones adecuadas para la atracción de inversiones, incluyendo una fuerte estabilidad política, social y jurídica³⁵ y exoneraciones fiscales y facilidad para hacer negocios. En particular, las zonas francas tienen un rol crítico en la industria, representando el 75% de las exportaciones de servicios globales a nivel nacional y el 50% del empleo total. Reguladas por la Ley N°15.921 del 17 de diciembre de 1987, establecen los siguientes beneficios para las empresas: exoneración del Impuesto a las Rentas de las Actividades Económicas (IRAE), del Impuesto al Patrimonio (IP) y de cualquier otro impuesto nacional creado o a crearse, entre otros. Si bien la mayoría de las compañías instaladas en Uruguay llegaron motivadas por aspectos institucionales y estímulos económicos importantes, las firmas entrevistadas mencionan que la mayor ventaja del país radica en la alta calidad de la educación y

33. La internacionalización del sector responde a diversos factores, entre ellos: el precoz surgimiento de la formación académica en el área TIC (1968), la implementación de centros de desarrollo en grandes empresas y la generación de empresas domésticas que en limitadas por el pequeño mercado local se lanzaron a mercados internacionales; todo esto, redundó en el surgimiento de capacidades profesionales y empresas desarrolladoras de tecnologías altamente competitivas a nivel internacional (Uruguay XXI, 2014).

34. Los Centros de Servicios Compartidos son un modelo operativo en el cual un centro cautivo cuyo objetivo es consolidar y estandarizar un conjunto de sistemas, procesos y funciones en una unidad centralizada.

35. Uruguay lidera los siguientes rankings a nivel regional: Democracy Index (Economist Intelligence Unit, 2015); Low Corruption (Transparency International, 2015); Prosperity Index (Legatum Institute, 2015); Rule of Law Index (World Justice Project, 2015).

adaptabilidad del capital humano. Otros factores de relevancia son la excelente infraestructura tecnológica³⁶ y alta calidad de vida (Uruguay XXI, 2017; Trabajo de Campo, 2016).

3.2.1 Análisis cuantitativo de las exportaciones y operaciones extranjeras de servicios globales

Entre 2007 y 2014³⁷ las exportaciones de servicios globales³⁸ aumentaron en más de cuatro veces, pasando de US\$357 a US\$2.248 millones (Tabla 6). El salto exponencial de las exportaciones observado entre 2010 y 2014 expone un significativo desarrollo de la industria, con 3 de 4 zonas francas³⁹ especializadas en servicios globales y 26 de 51 operaciones extranjeras instaladas en dicho período. El mayor incremento se observa en el sector de mayor valor agregado relativo ('Profesionales, Científicos y Técnicos'), que crecieron de US\$45 a US\$452 millones, doblando su participación en las exportaciones totales del país. No obstante, cabe destacar que las empresas que participan en este sector todavía presentan bajos niveles de internacionalización.

36. En 2015, Uruguay se posicionó como el primer país de la región en el ranking *IT Development Index de International Telecommunications Union*, y lideró en velocidad de subida y bajada de Internet según ranking de la CEPAL.

37. Los datos previos al año 2007 están en la clasificación CIIU Rev. 3, mientras los datos posteriores al 2007 están en la clasificación CIIU Rev. 4. La última clasificación (Revisión 4) permite identificar de forma más precisa el comportamiento de los segmentos de la CMS de Servicios Globales en virtud del mayor nivel de desagregación que registran.

38. Corresponde a exportaciones de zonas francas, excluyendo el sector *Trading*, por importantes diferencias en el cálculo de las exportaciones. No hay estimaciones a nivel nacional previo a 2014, excepto en 2010.

39. Aguada Park, World Trade Center y Parque de las Ciencias.

TABLA 6

Exportaciones de servicios de Uruguay desde ZF, por sector de actividad en US\$ millones (2007 - 2014)

Sector de Actividad según CIIU Rev. 4**	2007	2008	2009	2010	2011*	2012*	2013*	2014	Variación [%]
Servicios administrativos y servicios de apoyo	99	110	100	98	121	140	150	596	502%
Trading	43	57	74	98	99	101	167	552	1.184%
Servicios de Información y comunicación	56	65	58	72	154	161	180	180	221%
Servicios profesionales, científicos y técnicos	45	67	111	130	182	255	263	452	904%
Servicios financieros y de seguros	114	106	119	197	228	247	250	468	311%
TOTAL CON TRADING	357	405	462	595	784	904	1010	2.248	530%
TOTAL SIN TRADING**	314	348	388	497	685	803	843	1.696	440%

Fuente: Autora en base a estimaciones de Vaillant & Lalanne (2014) y AZF-DGC (2016).⁴⁰

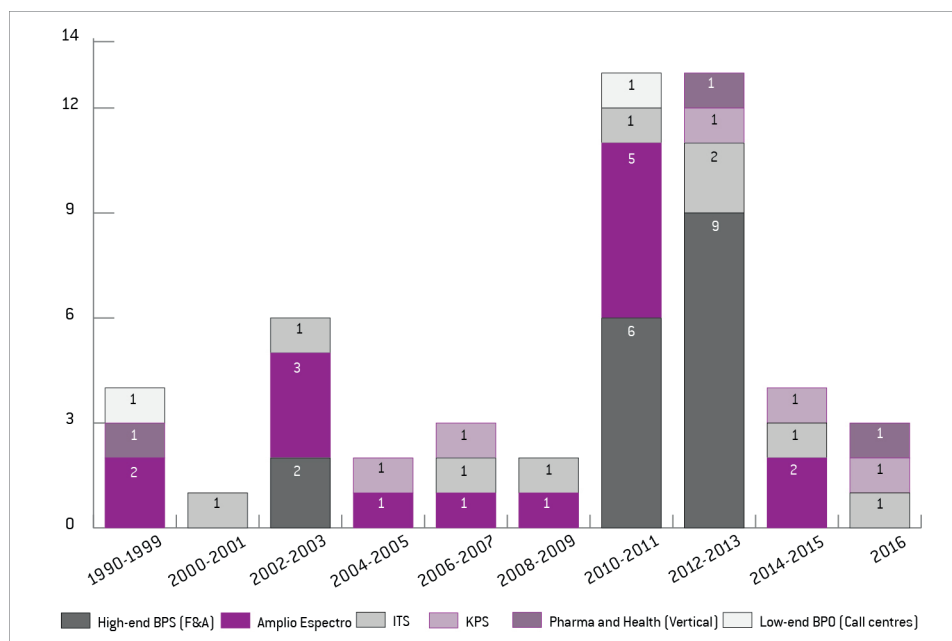
Asimismo, entre 1990 y 2016 la instalación de centros cautivos y filiales de proveedores internacionales experimentó un crecimiento exponencial, pasando de 4 a 51 operaciones extranjeras (Gráfico 3). El establecimiento de operaciones extranjeras se puede dividir en dos etapas:

40. Notas: (*) estimaciones de Lalanne y Vaillant (2014) en base a la facturación estimada en los planes de negocios aprobados por el AZF del MEF. Los datos de estos años deben ser considerados indicativos y aproximados, puesto que contienen información proyectada por la empresa y no efectivamente registrada; (**) Se ordenan de menor a mayor valor agregado dados por la intensidad en capital humano altamente calificado.

- Primera etapa (1990 – 2009): en este período se establecieron 12 centros cautivos y 5 filiales de proveedores internacionales. La llegada de estas operaciones, aunque fortuitamente estable, responde predominantemente a estrategias de reducción de costos por parte de las compañías líderes y no necesariamente a esfuerzos de atracción de inversiones por parte del Gobierno. De hecho, previo a 2010, Uruguay aún carecía de una estrategia para el desarrollo de la industria.
- Segunda etapa (2010 – 2016): en esta etapa se observa un fuerte crecimiento de la instalación de centros cautivos y filiales de proveedores internacionales (26 y 7, respectivamente). Este período se caracteriza por el crecimiento del nearshoring a nivel internacional, y a nivel local, por la gestación e implementación de organismos de coordinación (Programa de Servicios Globales de Exportación⁴¹) y regulaciones especialmente enfocadas al desarrollo de la industria.

GRÁFICO 3

Instalación de centros cautivos y filiales de proveedores internacionales por año y segmento (1990 – 2016)

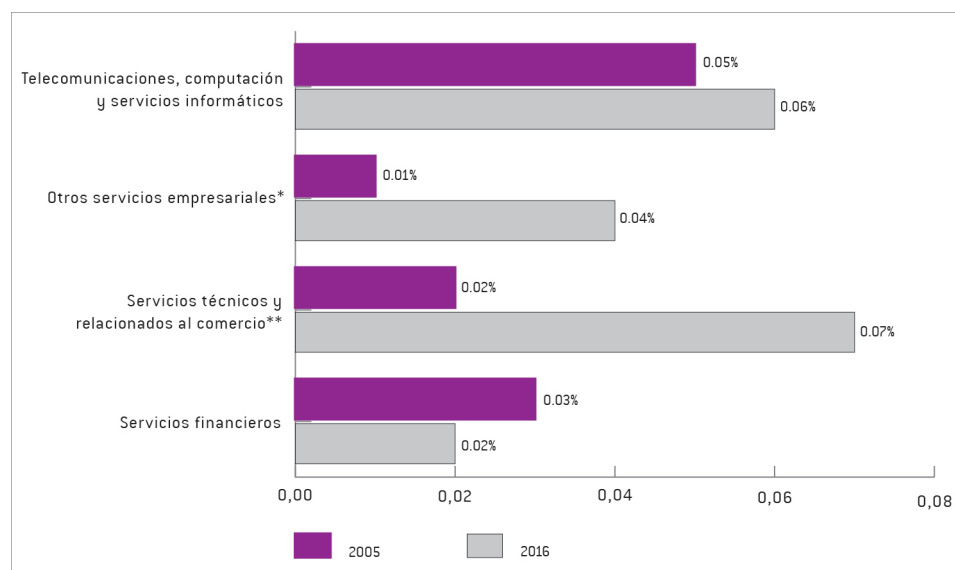


Fuente: Autora en base a información proporcionada por el PSG de Uruguay XXI.

Como resultado del crecimiento bidimensional, tanto en las exportaciones de servicios globales como en la instalación de operaciones extranjeras (IED), en el mercado de servicios globales, entre 2005 y 2016 Uruguay experimentó incrementos de entre 24% y 332% en la participación en las exportaciones mundiales (Gráfico 3). El porcentaje más alto corresponde a la categoría que incluye servicios profesionales y relacionados al comercio. Si bien el nivel de desagregación de estos datos no permite una correspondencia exacta con los segmentos de la CMS de servicios globales, dentro de la BPM6 la categoría indicada contiene actividades del segmento *high-end* BPS y otros verticales.

GRÁFICO 4

Participación en las exportaciones mundiales y variación 2005 y 2016 (%)⁴²



Fuente: Autora en base a UNCTADStat (2017).⁴³

42. Los datos disponibles de las exportaciones mundiales comparables están categorizadas en la sexta edición de la *Balance of Payments and International Investment Position Manual* (BPM6, 2009). Estas no coinciden con la clasificación de las exportaciones en Uruguay, que sigue la Revisión 4 de la CIIU.

43. Notas: (**) incluye servicios de arquitectura, ingeniería, científicos y otros técnicos; servicios de minería y agricultura, servicios de leasing; servicios relacionados al comercio; y otros servicios; (*) incluye los anteriores, más servicios de investigación y desarrollo y consultoría profesional.

El fuerte crecimiento de las exportaciones y centros deslocalizados⁴⁴ de la última década es concomitante con una sólida trayectoria de *upgrading* económico signada por la sofisticación de los servicios exportados e incorporación de tareas de mayor valor agregado y/o actividades pertenecientes a otros segmentos de la CMS. De hecho, la totalidad de las empresas entrevistadas mencionan evoluciones favorables en estos aspectos (Investigación de Campo, 2017). En este sentido, operaciones extranjeras originalmente instaladas en Uruguay para cubrir servicios del segmento *low-end* BPS exclusivamente, comenzaron a proveer un rango más amplio de tareas y/o con un grado más alto de sofisticación y complejidad, incluyendo, por ejemplo, finanzas y contabilidad y/o gestión de recursos humanos (*high-end* BPS), desarrollo de software (ITS), servicios de consultoría de negocios y legales (KPS) (Investigación de Campo, 2017). Los datos cuantitativos respaldan las trayectorias de *upgrading* a nivel sector, observándose un aumento del valor por empleado de las exportaciones⁴⁵ en cada uno de los sectores de actividad entre 2007 y 2014 (Tabla 7).

TABLA 7

Exportaciones por empleado de servicios globales desde zona franca, por segmento (2007 – 2014)

Sector de Actividad según CIU Rev. 4***	Asimilable a segmento/s	2007 (US\$ millones)	2014 (US\$ millones)	Variación 2007 – 2014 (%)
Financieros y de seguros	Vertical	0.12	0.42	252%
Profesionales, científicos y técnicos	High-end BPS*+KPS**	0.03	0.24	721%
Información y comunicación	ITS	0.06	0.09	53%
Administrativos y de apoyo	Low-end BPS	0.06	0.28	351%
Servicios Globales	Todos	0.06	0.24	284%

Fuente: Autora en base a un cálculo simple (Exportaciones/Empleados Dependientes). Los datos fueron obtenidos de estimaciones de Vaillant & Lalanne (2014) y AZF-DGC (2016).⁴⁶

44. Incluye centros cautivos, centros de servicios compartidos, headquarters regionales y filiales de proveedores internacionales.

45. Proxy de valor unitario de las exportaciones de servicios.

46. Notas: *Finanzas y contabilidad. **Servicios legales e investigación y desarrollo; (***) Se ordenan de menor a mayor valor agregado dados por la intensidad en capital humano altamente calificado.

En base a la estructura de la CMS de servicios globales, el elevado valor unitario de las exportaciones de ‘Servicios Administrativos y de Apoyo’ (US\$ 0.28 millones) es inesperado; en este sentido, se puede argumentar que, si bien el segmento *call/contact center* es el de menor valor agregado de la CMS a nivel global, en Uruguay, el capital humano que emplean estas operaciones es relativamente más calificado⁴⁷ que el de los líderes internacionales de la oferta (por ejemplo India, Filipinas). Esto redunda en una valiosa calidad de servicio basada en una elevada competitividad en el idioma inglés y habilidades analíticas dadas por el nivel educativo del capital humano, afinidad cultural y similitud horaria con Estados Unidos y Europa. Estos factores dan lugar a una productividad relativamente más alta que la ofrecida por los competidores globales, lo cual, a su vez, permite atender clientes altamente sofisticados (Investigación de Campo, 2017).

Los incrementos en el valor unitario de las exportaciones se sustentan en el alto nivel de calificación y adaptabilidad del capital humano, los incentivos financieros a la capacitación (*Finishing Schools*⁴⁸), el avance en términos de apoyo gubernamental, y la estabilidad política, jurídica y socio-económica del país; según expertos privados y públicos, estos son los principales factores detrás de la creciente incorporación de tareas de mayor valor agregado a la cartera de servicios y la adquisición de clientes más sofisticados y exigentes en sus requerimientos institucionales (Investigación de Campo, 2017). En este sentido, el proceso de *upgrading* económico de Uruguay se vio acompañado por la implementación de políticas públicas y regulaciones específicamente orientadas al desarrollo de la industria, con impactos visibles en términos de mejora de la competitividad y posicionamiento internacional⁴⁹.

3.3 La dimensión social de la industria de servicios globales

El estudio de la dimensión social de la industria de servicios globales contempla un análisis estático y otro dinámico, en clave de trabajo decente. El análisis estático tiene los siguientes objetivos específicos: (i) examinar si la industria de servicios globales ofrece mejores trabajos que el promedio de la economía; (ii) observar si los segmentos de mayor valor agregado de la CMS de servicios globales ofrecen mejores trabajos que

47. Los *call/contact-centers* establecidos en Uruguay que exportan servicios emplean mayoritariamente estudiantes del nivel terciario universitario; esto se debe a que, en general, los individuos que acceden a la educación universitaria frecuentemente presentan un nivel adecuado de inglés (Investigación de Campo, 2016)

48. Ver Capítulo 4, Sección 4.1.

49. Ver Capítulo 4, Sección 4.2.

los segmentos de menor valor agregado. El análisis estático contempla datos agregados y desagregados por segmento⁵⁰; los primeros se obtienen de la Encuesta Continua de Hogares (ECH) para el año 2015; los segundos provienen del procesamiento de micro-datos provistos por el Banco de Previsión Social⁵¹.

Es preciso aclarar que la utilización de bases de datos de alcance nacional podría afectar severamente las conclusiones del estudio, ya que la ECH y BPS recogen información de los trabajadores de todo el mercado laboral, sin distinción entre aquellos que trabajan en empresas de servicios globales y aquellos que trabajan en firmas exclusivamente enfocadas al mercado local. Sin duda alguna, esta es una importante limitación para un estudio que tiene por objetivo analizar el impacto de las cadenas mundiales de suministro en la dimensión social de un país⁵². Por ende, en la medida que se encuentren disponibles, se presentan también datos del Censo de Zonas Francas, los cuales ofrecen la garantía de representar trabajadores de la industria de servicios globales en la amplia mayoría de los casos⁵³.

Para sortear de la mejor manera posible la incorporación de trabajadores que están ocupados en empresas que trabajan exclusivamente para el mercado local, se seleccionaron solamente aquellos sectores de actividad que son potencialmente transables, es decir, los servicios que podrían exportarse a través de las TIC e integran crecientemente el comercio global de tareas; a este grupo se le denominará Servicios Globales Transables (SGT). Posteriormente, estas actividades fueron agrupadas en los segmentos de servicios globales diseñados por Gereffi y Fernandez-Stark (2016), en base a una reclasificación elaborada por la autora, en base a clasificaciones de Fernandez-Stark y Bamber (2016) y Uruguay XXI (2017) (Tabla A-3 en Anexo IV). De todas formas, no se podría afirmar que los indicadores sociales de los SGT coincidan con los correspondientes a los servicios globales, por lo cual los resultados deben tomarse con extrema cautela.

Se realizará especial énfasis en la comparación entre los trabajadores <dependientes> y los <independientes>. El primer grupo está compuesto por empleados asalariados en

50. Cubren el mismo período analizado para el *upgrading* económico pero el nivel de desagregación es desigual.

51. Restricciones al acceso de datos a nivel firma por secreto estadístico y otras limitantes impiden un acercamiento a nivel firma.

52. La metodología de Cadenas Mundiales de Suministro parte del supuesto que los salarios y condiciones laborales pueden variar ampliamente con las empresas que participan en el mercado internacional de las que no, por diferencias en la competitividad, presión sobre costos y efectos de la gobernabilidad internacional, calificación de los recursos humanos, entre otras.

53. Algunos trabajadores de zonas francas están empleados en compañías que no exportan sus servicios, sino que proveen a las compañías allí instaladas.

relación de dependencia, mientras el segundo lo componen profesionales (graduados universitarios) que prestan servicios a las empresas en forma independiente, bajo un contrato civil de arrendamiento de servicios. La distinción se realiza con la intención de conocer las diferencias en los comportamientos de los indicadores de los trabajadores dependientes *vis-á-vis* de los trabajadores independientes. Los contrastes entre estos grupos de trabajadores son relevantes en tanto la investigación cualitativa indica que la figura del trabajador independiente es relativamente más frecuente en las empresas dedicadas al mercado local que en las empresas dedicadas al mercado internacional. Inclusive, es correcto afirmar que la industria de servicios globales contrata personal en modalidad dependiente exclusivamente, a excepción del segmento ITS, que en ocasiones contrata profesionales en forma independiente.

En suma, los trabajadores <dependientes> representarían una mejor muestra de la industria de servicios globales *per se*; mientras los indicadores de los trabajadores <independientes> ilustrarían más adecuadamente el comportamiento de las proveedoras de servicios dedicadas al mercado local en forma exclusiva o casi exclusiva.

De todas formas, se advierte que los datos cuantitativos de los SGT no representan cabalmente a la industria de servicios globales; en efecto, los resultados de la investigación cuantitativa del presente artículo se toman con cautela, concediéndose un rol destacado a la investigación cualitativa⁵⁴.

3.3.1 Análisis estático de la dimensión social: un punto de partida⁵⁵

Los trabajadores de la industria de Servicios Globales Transables⁵⁶ tienen entre 26 y 40 años. En promedio, tienen 4 y 6 años menos que el sector primario y secundario de la economía, respectivamente. Si bien son mayoritariamente hombres (52%) en comparación con el promedio de los ocupados de la economía, el ratio hombre:mujer es mucho más cercano al 1:1.

El nivel de educación se alinea a lo esperable para una industria intensiva en capital humano altamente calificado: en promedio, el 35% de los trabajadores de los SGT son universitarios, 28 puntos porcentuales por encima del promedio de la economía [Gráfico 5].

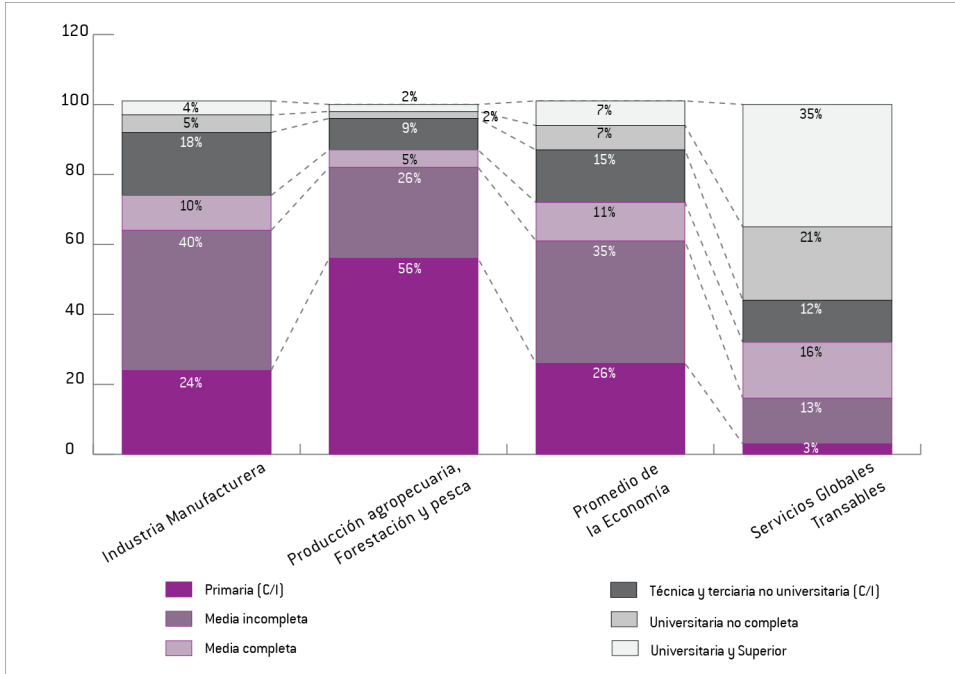
54. Ver Anexo IV.

55. La fuente genérica de esta sección es la Investigación de Campo (2017). Se citarán solamente las fuentes que pertenezcan a bases de datos secundarias.

56. Para sortear de la mejor manera posible la incorporación de trabajadores que están ocupados en empresas que no exportan servicios, se someten a análisis solamente aquellos.

GRÁFICO 5

Nivel educativo de los ocupados en SGT vs. otras ramas, 2015



Fuente: Autora en base a ECH (2015).

• REMUNERACIONES:

En 2015, el ingreso promedio de los trabajadores de los SGT alcanzaría los U\$34.581 mensuales, aproximadamente 1.5 veces más que el promedio de la economía, situado en U\$22.448 [Tabla 8]. No obstante, no todos los ocupados de la industria serían mejores pagos que el promedio de la economía: contrariamente a lo esperado, los trabajadores con nivel universitario perciben menores remuneraciones que sus pares en el promedio de la economía. La industria de SGT ofrecería mejores remuneraciones que la economía a los ocupados con educación media y técnica completa y terciaria no universitaria no completa.

TABLA 8

Ingresos mensuales* de ocupados en SGT y otras ramas, por nivel educativo (U\$ constantes, diciembre 2015)

Sector de actividad	Todos los niveles	Media completa	Técnica completa	Terciaria no universitaria completa	Universitaria no completa	Univ. completa	Postgrado completa
SGT	34.581	27.501	43.736	39.639	29.110	44.811	64.401
Promedio de la Economía	22.448	25.544	27.486	31.438	29.858	45.351	70.522
Industria Manufacturera	25.026	28.735	31.112	38.534	44.952	64.880	106.882
Prod. agro. forestación y pesca	20.563	27.741	31.250	26.839	33.377	41.387	96.181

Fuente: Autora en base a micro-datos de ECH (2015)⁵⁷.

Como se ha mencionado, la ECH no permite identificar a los trabajadores que trabajan en empresas de servicios globales. Datos de zonas francas ayudan a subsanar esta limitación; en 2014, los trabajadores dependientes de las zonas francas orientadas a servicios globales habrían percibido los salarios más altos entre todas las zonas, a excepción de UPM Fray Bentos⁵⁸ (AZF-DGC, 2016). Estos datos confirmarían el supuesto

57. Nota: (*) La comparación de niveles de ingresos es solo indicativa dado que no está normalizada la jornada laboral diaria, ni los días trabajados al año.

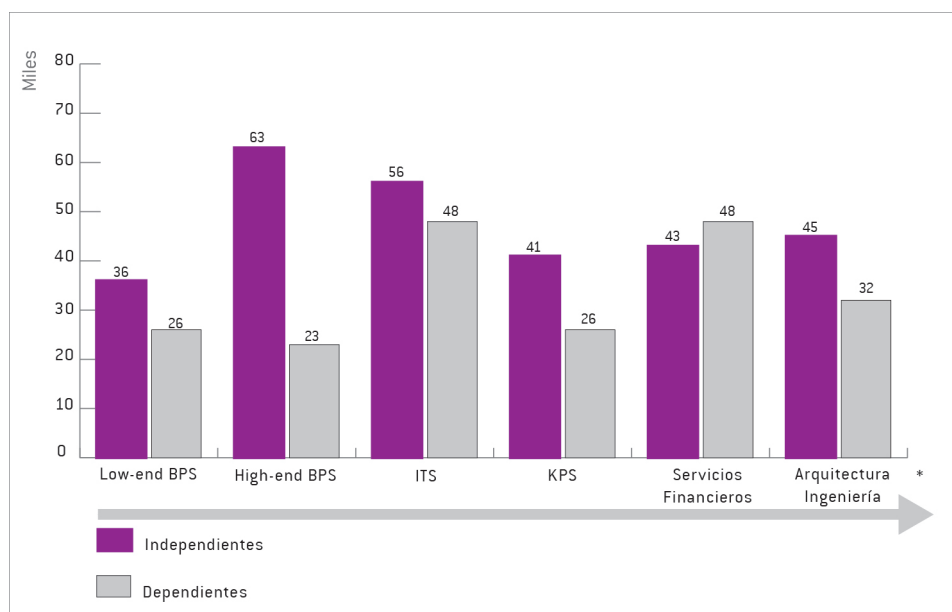
58. Las infladas remuneraciones de la zona franca UPM Fray Bentos responden al nivel de formación, especialización, y experiencia de los trabajadores de la compañía de celulosa.

teórico y resultados de la evidencia obtenidas en otras economías: los trabajadores de la industria de servicios globales ‘de hecho’ (es decir, aquellos que trabajan en operaciones exportadoras de servicios, esto es, insertas en las CMS) percibirían mejores salarios que el promedio de la economía⁵⁹.

El análisis desagregado de las remuneraciones de los trabajadores dependientes indica que no existiría una sólida conexión entre el grado de sofisticación de los segmentos y los salarios (Gráfico 4). El supuesto teórico “a mayor grado de valor agregado, mejores remuneraciones”, encontraría cierta validez entre los <independientes>. Sin embargo, las remuneraciones no varían acorde al nivel de intensidad en capital humano altamente calificado, indicado en el Gráfico 7.

GRÁFICO 6

Remuneraciones mensuales de dependientes e independientes de SGT, por segmento (miles de pesos uruguayos constantes a dic. 2015)



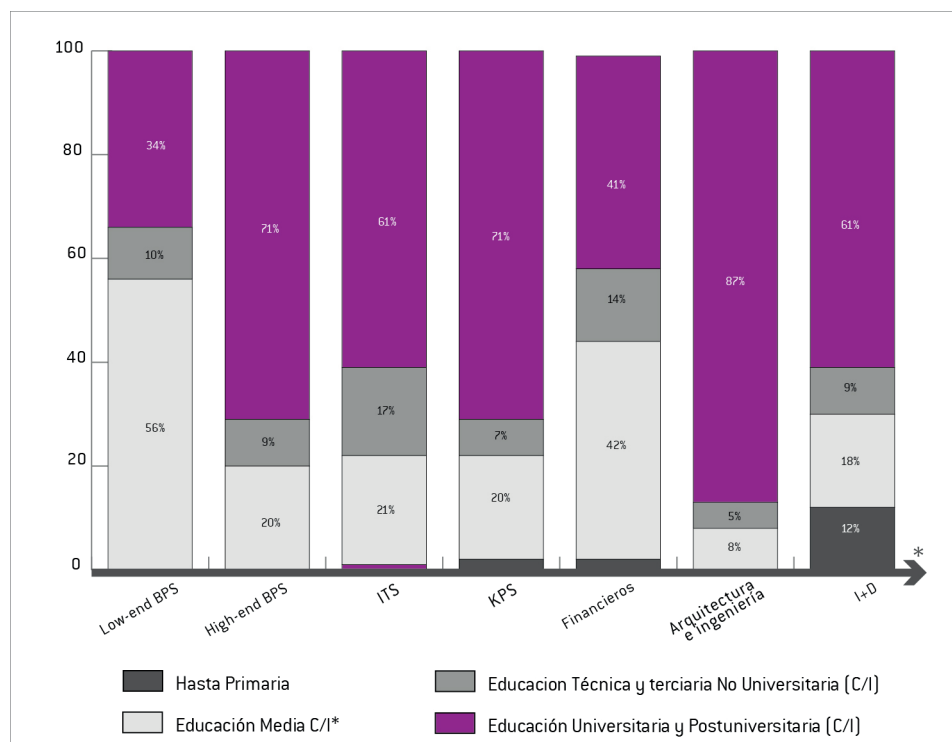
Fuente: Autora en base a datos provistos por Banco de Previsión Social (2017)⁶⁰.

59. Cabe aclarar que el empleo en zonas francas tiene mayor calificación que en el resto de la economía nacional; en este sentido, dentro de las Zonas Francas el personal dependiente con estudios terciarios o de posgrado alcanzó el 39%, mientras que para el personal extranjero dicho porcentaje fue de 68% (Uruguay XXI, 2016).

60. Notas: (*) Intensidad en capital humano altamente calificado (incluye competencias en inglés según mercados de exportación de los distintos segmentos).

GRÁFICO 7

Niveles educativos de los trabajadores ocupados en la industria de SGT, por segmento, 2015



Fuente: Autora en base a micro-datos de ECH (2015)⁶¹.

Los datos más inesperados se observan en los extremos de los segmentos horizontales. En primer lugar, si bien las empresas que proveen servicios KPS son las que tienen mayor proporción de empleados altamente calificados (71% son estudiantes o graduados universitarios/post-universitarios), las remuneraciones no se alinean a la lógica de la estructura de valor agregado de la CMS. La baja remuneración relativa de los <independientes> (U\$41 mil) indicaría que es probable que los egresados universitarios que trabajan en estas empresas sean asociados al negocio y no asalariados. En segundo lugar, llama la atención que las remuneraciones de los <dependientes> del segmento *low-end* BPS sean idénticas a los del segmento KPS. Esto podría asociarse al alto nivel educativo de los empleados de los *call/contact* centre que proveen servicios de atención al cliente al exterior; en general, los trabajadores de estas operaciones están cursando

61. Notas: (*) Intensidad en capital humano altamente calificado.

estudios terciarios, al igual que los empleados dependientes del segmento KPS, el cual, como se ha indicado, exhibe una muy magra participación en el mercado internacional.

Por último, cabe indicar que, en línea con la realidad internacional, el segmento ITS ofrecería los salarios más altos entre las tareas horizontales; esto se explica por la significativa brecha entre oferta y demanda de recursos humanos calificados en TI y el pleno empleo.

• PROTECCIÓN SOCIAL Y ESTABILIDAD LABORAL

Si bien los datos de la ECH indican que en 2015 la industria de SGT habría empleado un 8% de trabajadores informales⁶², este es uno de los datos que sufre en mayor medida el alcance nacional de las bases de datos. En este sentido, habría un sólido consenso entre expertos públicos y privados respecto a que los trabajadores de las compañías de servicios globales no experimentan informalidad. De hecho, entre los centros cautivos y proveedores internacionales la contratación de trabajadores por tiempo indefinido y bajo modalidad dependiente es una regla insoslayable. Esto podría residir en la necesidad de cumplir con los estándares laborales de la casa matriz y los clientes internacionales (respectivamente). En este sentido, el hallazgo cualitativo ilustraría el alto nivel de coordinación de estos modelos de negocios y la fuerte gobernanza ejercida por las empresas líderes.

En el caso de Uruguay, además, la prevalencia de contratos dependientes en la industria radica en la rigurosidad de las instituciones laborales. Por último, cabe aclarar que la elevada protección social de la industria reside en la alta proporción de graduados universitarios, variando del 34% al 79% según el segmento.

Debido a que el 50% de los trabajadores en la industria servicios globales trabaja en compañías ubicadas en zonas francas, es relevante aclarar que el régimen de protección social que rige en zonas francas es el mismo que el general. Esto diferencia a Uruguay de los países en los cuales la regulación laboral de zonas francas difiere respecto a la regulación en territorio franco, debilitando – en general – al trabajador y, por lo tanto, impactando negativamente en el proceso de *upgrading* social.

Con respecto a la estabilidad laboral, los grupos focales con trabajadores indicarían que el empleo en las operaciones cautivas y proveedores internacionales sería altamente seguro y estable; en este sentido, tanto los cargos gerenciales como los trabajadores afirman que la rotación – aunque no se identifica como un problema – estaría fuertemente vinculada con las aspiraciones de la Generación Y, quienes, distinto

62. Según el concepto de informalidad del INE, es decir, el no aporte a la seguridad social en la ocupación principal o única del trabajador. El nuevo concepto de informalidad provisto por la OIT se obtiene de la ECH solamente a partir de 2014.

a sus progenitores, priorizan otros aspectos de la vida. De hecho, los trabajadores de los centros cautivos señalan que, a la hora de buscar trabajo, buscan compañías que brinden mejores beneficios no monetarios que los que tienen actualmente, así como la posibilidad de gestionar sus horarios, viajar por largos períodos de tiempo, y trabajar desde sus hogares.

En el segmento ITS, por su parte, la rotación radica en la altísima demanda laboral y suba de salarios dada por la fuerte competencia por el talento disponible. Aunque en los últimos dos años la situación se ha aliviado ligeramente, prácticas predatorias de reclutamiento por parte de las operaciones multinacionales han agudizado la rotación y perjudicado la competitividad de las compañías locales.

El componente protección social es angular para la consecución del upgrading social. En este sentido, cabe destacar que la industria de servicios globales presenta indicadores sustancialmente mejores a aquellos de los sectores semejantes pero orientados al mercado local. En el segundo grupo, muy frecuentemente se observan relaciones laborales encubiertas con los trabajadores registrados como profesionales independientes. Concretamente, en los últimos diez años, la mayoría de las empresas locales de servicios profesionales y de alta especialización técnico-profesional han tendido a la contratación de profesionales universitarios como trabajadores independientes bajo un contrato civil denominado arrendamiento de servicios. Si bien no hay datos formales a nivel nacional, la investigación cualitativa permitiría estimar que, en un alto número de casos, estos contratos encubrirían una relación laboral con su elemento característico, la subordinación. En este sentido, los trabajadores mencionan cláusulas de exclusividad, exigencias de cumplimiento de horario laboral, idéntica remuneración mensual y otras prácticas que indican que, en los hechos, existiría una relación laboral de dependencia⁶⁵ (Grupos Focales, 2017).

Esta característica no se encuentra en la industria de servicios globales, que se rige por la contratación de empleados dependientes en casi todos los segmentos. La única pieza de la CMS que exhibe una alta proporción de trabajadores independientes es el segmento ITS, y dentro de este, las empresas de origen local. Sin embargo, en este segmento no se identifican elementos característicos de subordinación. En algunos casos, los independientes indican que las empresas contratantes facilitan al colaborador su propia cartera de clientes. Estos elementos, entre otros, descartarían la prevalencia de relaciones laborales encubiertas en el segmento ITS (Grupos Focales, 2017).

- **ESTRÉS OCUPACIONAL Y CONCILIACIÓN VIDA LABORAL – PERSONAL**⁶³

Entre los trabajadores de CSC y proveedores internacionales de Amplio Espectro, el estrés y conceptos asociados (por ejemplo, ritmo vertiginoso de trabajo, necesidad de tomar decisiones de alta responsabilidad apresuradamente, volúmenes de trabajo insensatos) obtuvieron la mayor frecuencia de menciones (Grupos Focales, 2017). En general, se asocia el estrés ocupacional con altos niveles de responsabilidad y falta de realismo en cuanto a lo que se ha de realizar y los plazos⁶⁴. En efecto, la reducción de los niveles de estrés de los trabajadores de los centros cautivos quedaría librada a las habilidades de gestión y liderazgo específicas del director o mando medio de turno, no identificándose regulaciones corporativas en este punto concreto. No obstante, la mayoría de los trabajadores de los centros cautivos y proveedores internacionales desmiente que el elevado nivel de estrés promueva decisiones de renuncia o enfermedades; por el contrario, con frecuencia los trabajadores lo asocian a un dinamismo deseado desde el punto de vista del desarrollo profesional (Grupos Focales, 2017).

Respecto a la conciliación vida laboral – familiar, cabe destacar que, en las operaciones de finanzas y contabilidad, los trabajadores permanecerían hasta 12-15 horas en la oficina por un período de una a dos semanas máximo por mes (Grupos Focales, 2017). Además, el trabajo en los hogares (teletrabajo) sería sustancialmente bajo en la mayoría de las operaciones; no obstante, mientras en los proveedores internacionales el acceso a las computadoras personales, casillas de correo y sistemas operativos de la compañía se otorgaría solamente a los cargos gerenciales y superiores, en los centros cautivos se identifica cierta tendencia al teletrabajo ocasional (Grupos Focales, 2017).

En los trabajadores de los segmentos más bajos de la CMS (*low-end* BPS), en cambio, el estrés está estrechamente vinculado al alto grado de supervisión por parte de los mandos medios y los desafíos críticos de salud inherentes a la tarea de la atención al cliente (ansiedad, dificultades en la conciliación del sueño, síndrome del ‘*burn out*’, entre otros) (Grupos Focales, 2017).

63. La fuente de la subsección corresponde a (Grupos Focales, 2017/18).

64. En ocasiones, las exigencias son transmitidas al trabajador en forma directa desde la casa matriz en Estados Unidos o Europa, lo cual empeora la situación de estrés por el nivel de autoridad del solicitante. No obstante, la mayoría de las veces la presión proviene de los directores y mandos medios de la operación en Uruguay, quienes, en el intento por alcanzar las metas de performance del CSC, aumentan la carga de trabajo o vigilancia sobre el personal.

• DIÁLOGO SOCIAL Y REPRESENTACIÓN DE LOS TRABAJADORES

A diferencia de la gran mayoría de las ramas de la economía, la sindicación de los trabajadores en la industria de servicios globales es prácticamente inexistente a lo largo de todos los segmentos de la cadena, a excepción del segmento *low-end* BPS, donde Federación Uruguaya de Empleados de Comercio y Servicios (FUECYS) tiene una fuerte influencia y activa participación (Grupos Focales, 2017). No obstante, según los trabajadores, aquellos empleados en empresas exclusivamente orientadas al mercado internacional, ya sea en un centro cautivo o proveedor internacional, no tendrían una activa participación en la organización (Grupos Focales, 2017).

La falta de afiliación a sindicatos en los segmentos de medio y alto valor agregado podría radicar en que, en Uruguay, las personas con educación universitaria rara vez se afilian a estas organizaciones⁶⁵. De hecho, entre los trabajadores de las operaciones de servicios globales se identifica un preconceito negativo hacia los sindicatos (Grupos Focales, 2017). En general, indican que la negociación uno a uno con el supervisor/director es satisfactoria para mejorar sus circunstancias laborales. En un número dramáticamente menor de casos (3 de 24 trabajadores), se evalúa positivamente la posibilidad de contar con una organización que defienda los intereses de los trabajadores en forma grupal, bajo el entendido que en las negociaciones uno a uno el poder relativo del trabajador es menor (Grupos Focales, 2017).

No obstante, en Uruguay, a causa de sólidas instituciones laborales, la falta de sindicación que caracteriza a la industria no supone una completa ausencia de voz y representación social, al menos en términos formales⁶⁶.

• DESARROLLO DE CAPACIDADES

El desarrollo de capacidades es un factor de trascendental importancia en las CMS de servicios globales y en Uruguay, un factor crítico del *upgrading* económico y social (Tabla 9).

Si bien los trabajadores valoran las instancias de capacitación, también señalan que los entrenamientos dentro de la firma tienen un alto nivel de especificidad y están orientados a tareas especialmente vinculadas con la firma o el cliente de la misma al cual han sido asignados (Grupos Focales, 2017). En este sentido, parecería que en la industria de servicios globales el desarrollo de capacidades estaría relativamente limitado por el nivel de especialización de los planes de capacitación. No obstante, la industria se caracteriza por desarrollar planes continuos en competencias idiomáticas

65. Excepto en casos especiales como el de los médicos que trabajan en el sector público.

66. Ver Capítulo 4 para más detalles sobre el Consejo de Salarios y la negociación colectiva.

y conductuales; estos tipos de entrenamientos tienen un efecto a largo plazo sobre el desarrollo profesional del trabajador.

En síntesis, el análisis estático de la industria de servicios globales señala que los servicios globales ofrecerían mejores trabajos que el promedio de la economía en términos de protección social y desarrollo de capacidades. Las condiciones de estrés y presencia de organizaciones de voz y representación social son menos favorables. Las remuneraciones serían, en promedio, superiores al sector primario y secundario, pero caerían por debajo del promedio de la economía para los trabajadores con estudios terciarios y grado universitario o superior; este resultado se opone a la lógica más consensuada de la CMS de servicios globales. Es altamente probable que estos datos se vean afectados por el alcance nacional de la ECH.

TABLA 9

Desarrollo de capacidades en las operaciones de servicios globales

Principales hallazgos de la investigación cualitativa
Low-end BPS (<i>call/contact-centre</i>)
La capacitación tiene lugar antes de la contratación formal del trabajador; si este completa el entrenamiento, es contratado. Durante este período se financia el 100% de los costos de transporte y comidas, pero no se pagan salarios. A lo largo de la contratación, prevalecen capacitaciones en proyectos/clientes específicos dentro del horario laboral. Para los agentes más destacados se brinda entrenamiento en habilidades de liderazgo y supervisión, con el objetivo de facilitar la promoción de los agentes.
Tecnologías de la Información (ITS)
Se identifican planes anuales de capacitación en habilidades técnicas, idiomáticas y/o conductuales. Es frecuente el cofinanciamiento de cursos específicos o carreras técnicas/universitarias y certificaciones. Se destaca la importancia del <i>cross-training</i> y el entrenamiento de inducción al comienzo de la contratación en habilidades técnicas (en general, lenguajes de programación que desarrolla la firma o sobre los cuales brinda servicios) y conductuales. Prevalecen las capacitaciones dentro del horario laboral. Si bien las capacitaciones están vinculadas a los lenguajes de programación y operaciones de cada compañía, la alta demanda en habilidades técnicas específicas motiva la activa participación de los trabajadores.
High-end BPS (CSC)
Las instancias de capacitación se dan al inicio de la contratación y en forma continua a través de <i>cross-training</i> y planes de capacitación anuales. Los cursos <i>in-house</i> dentro del horario se brindan cuando el entrenamiento forma en competencias técnicas específicas para la tarea asignada al trabajador. Se identifican cursos pagos fuera del horario cuándo los entrenamientos atienden gaps o intereses individuales no críticos para realizar la tarea. Algunas estrategias destacadas entre los CSC son el financiamiento de capacitaciones técnicas en Estados Unidos y otras locaciones donde la empresa tenía su CSC; y la creación de un plan asimilable a un MBA para los trabajadores de alto potencial.

KPS - Health & Pharma

Los planes de capacitación están altamente formalizados e integrados en el quehacer laboral. Asimismo, algunas empresas de este segmento cofinancian estudios de postgrado en Uruguay y el extranjero.
--

Fuente: Autora en base a Investigación de Campo (2017) y Grupos Focales (2017) ⁶⁷

• PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES

Según la literatura, en algunas CMS – en particular, de industrias manufactureras y agroindustriales – las etapas más altas de valor agregado generan más oportunidades laborales para los hombres que para las mujeres; las últimas estarían ocupadas en forma desproporcional en las etapas más bajas de la CMS.

El Gráfico 8 señala que, en Uruguay, los segmentos de menor valor agregado de la industria de SGT emplean una proporción de mujeres moderadamente más alta que los segmentos de mayor valor agregado. En este sentido, mientras que las mujeres representan casi el 73% de los trabajadores en el segmento low-end BPS, representan el 62% de los trabajadores en el segmento KPS y el 41% en el segmento Arquitectura e Ingeniería (BPS, 2017).

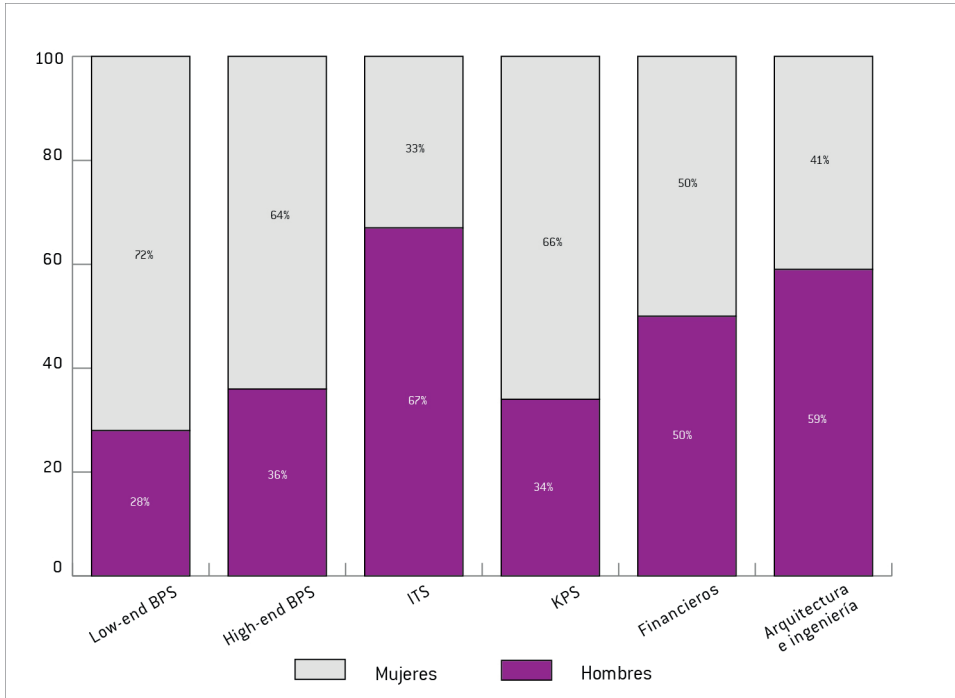
En el segmento ITS, solo 3 de cada 10 trabajadores sería mujer; no obstante, la baja proporción no estaría asociada a factores discriminatorios o límites en el acceso a los puestos laborales, sino a elementos socioculturales más profundos que impactan negativamente en la motivación de las mujeres para estudiar carreras asociadas a las ITS (Investigación de Campo, 2017).

En efecto, el *upgrading* económico en la CMS de servicios globales implicaría cierto impacto negativo sobre el empleo femenino, puesto que a medida que se asciende en términos de especialización y valor agregado, la participación de las mujeres disminuye.

67. Notas: (*) Se ordenan de menor a mayor valor agregado dados por la intensidad en capital humano altamente calificado.

GRÁFICO 8

Distribución por género del total de ocupados de los segmentos de SGT (2015)



Fuente: Autora en base a datos proporcionados por BPS (2017).

3.3.2 Análisis dinámico del *upgrading* social en la CMS de servicios globales

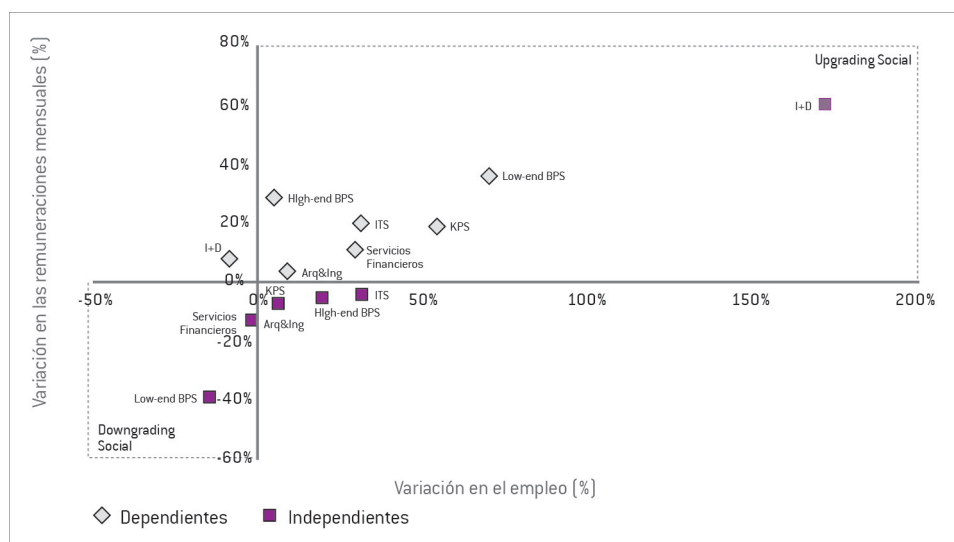
Esta subsección examina las variaciones de los indicadores sociales de la industria de servicios globales en base a datos cuantitativos provistos por el Banco de Previsión Social (2017) a nivel segmento y hallazgos de la investigación cualitativa. Como se ha indicado, el análisis separado de estos grupos permite mitigar parcialmente el alcance nacional/transversal de las bases de datos; los trabajadores <dependientes> serían una mejor muestra de la industria de servicios globales, mientras los <independientes> aparecen más frecuentemente en firmas cuya facturación proviene mayoritariamente de clientes domésticos.

Entre 2007 y 2015 los <dependientes> de la mayoría de los segmentos de la CMS de servicios globales habrían experimentado un sólido *upgrading social*⁶⁸; no obstante, las variaciones de las remuneraciones de los <independientes> son nulas o negativas en la mayoría de los segmentos – a excepción del sector I+D. El período de análisis de los <independientes>, lamentablemente, es más corto y reciente (2011 – 2015). A los efectos de presentar conclusiones más robustas, se compara la variación de salarios y creación de empleo de <dependientes> y <independientes> para el período 2011 – 2015, observándose que las conclusiones generales no varían.

A continuación, se analizan en detalle las variaciones de los componentes simples del *upgrading social*⁶⁹.

GRÁFICO 9

Síntesis del *upgrading social* en segmentos de los SGT para <dependientes> (entre 2007 y 2015) e <independientes> (entre 2011 y 2015)



Fuente: Autora en base a datos provistos por Banco de Previsión Social (2017). La variación se calcula sobre las remuneraciones a pesos constantes en 2010.

68. Se entiende por *upgrading social* integral el crecimiento en la creación de empleo y el aumento los ingresos, cumpliéndose ambas condiciones.

69. La industria de servicios globales de Uruguay, en ninguno de sus modelos de negocios o segmentos de actividad, experimenta informalidad; en efecto, se descartan del análisis del *upgrading social* las variaciones en la proporción de trabajadores informales.

• CREACIÓN DE EMPLEO

Según datos de BPS, el empleo de los SGT creció un 77% entre 2007 y 2015, pasando de 20.199 a 35.698 <dependientes>. Las cifras correspondientes al vínculo <independientes> se ajustan mejor a las estimaciones de Uruguay XXI sobre el empleo total de la industria de servicios globales para 2014, totalizando los 23.105⁷⁰ <independientes> en 2015.

El *upgrading* social a través del factor creación de empleo se observa en todos los segmentos de la industria. El sector que captó la mayoría de los nuevos puestos <dependientes> corresponde al de mayor demanda laboral y menor desempleo de toda la economía, ITS. La tasa de crecimiento más alta, sin embargo, se presenta en el segmento horizontal de menor valor agregado relativo (*low-end* BPS), lo cual es esperable para un sector de empleo intensivo y alta rotación. Naturalmente, el crecimiento en el empleo independiente indica un fuerte crecimiento en el segmento de mayor valor agregado relativo (I+D); de todas formas, la mayor proporción de nuevos puestos <independientes> es captada por el sector *high-end* BPS (Tabla 10).

TABLA 10

Variación del empleo en los SGT por segmento y vínculo funcional

Segmentos*	<dependientes>		<independientes>	
	Variación 2007 - 2015 (%)	Creación de trabajo 2007 - 2015	Variación 2011 - 2015 (%)	Creación de trabajo 2011 - 2015
Low-end BPS	248%	983	-14%	-1
High-end BPS	61%	2.991	19%	900
ITS	92%	4.625	31%	122
KPS	180%	3.451	-5%	-562
Financieros	61%	2.636	-2%	-1
Arquitectura e Ingeniería	43%	572	6%	353
I+D	10%	241	+171%	70
Todos	62%	15.499	4%	881

Fuente: Autora en base a datos provistos por Banco de Previsión Social (2017). ⁷¹

70. Incluye los siguientes sectores de actividad: Audiovisual y Publicidad, ITS, Financieros, KPS, low-end BPS, Arquitectura e Ingeniería, I+D, low-end BPS.

71. Notas: (*) Se ordenan de menor a mayor valor agregado dados por la intensidad en capital humano altamente calificado.

Debido a la naturaleza intrínseca de las zonas francas y la proporción que ocupan en el empleo nacional (50%), los datos de empleo de estas plataformas se acercarían más a la realidad de la industria. Datos del Censo de Zonas Francas permiten estimar que el empleo de la industria de servicios globales creció un 34% entre 2007 y 2014, pasando de 5.295 a 7.085 dependientes⁷². Nuevamente, el *upgrading* social a través del factor de creación de empleo se observa en todos los segmentos⁷³ e ITS mantiene el liderazgo en términos de crecimiento con una variación del 76% [Tabla 11].

TABLA 11

Variación del empleo en la industria de servicios globales, dentro de zonas francas, por segmento y vínculo funcional (2007 – 2014)

Sector de Actividad según CIIU Rev. 4*	Incluye actividades del/los segmentos	2007	2010	2014	Variación 07–14 (%)
Administrativos y de apoyo	Low-end BPS	1.696	1.933	2.154	+27%
Información y Comunicación	ITS	1.084	1.256	1.906	+76%
Profesionales, científicos y técnicos	High-end BPS+KPS	1.566	2.236	1.917	+22%
Financieros	Vertical	949	1.401	1.108	+17%

Fuente: Autora ⁷⁴

• REMUNERACIONES

Según datos del BPS, las remuneraciones mensuales de los <dependientes> de los SGT aumentaron un 44% entre 2007 y 2015 y un 19% entre 2011 y 2015; en cambio, los ingresos de los <independientes> experimentaron una caída del 3% en los salarios reales (Tabla 9). El dato más destacable en ambos períodos es el incremento de las remuneraciones del segmento de menor valor agregado (low-end BPS), el cual

72. Cálculos de la autora en base a datos de Lalanne & Vaillant (2014) y AZF-DGC (2016).

73. Desafortunadamente, estos datos presentan un nivel de desagregación menor.

74. Notas: (*) Se ordenan de menor a mayor valor agregado dados por la intensidad en capital humano altamente calificado.

es sustancialmente más elevado que las correspondientes en los segmentos que le siguen en términos de sofisticación. [Tabla 12].

TABLA 12

Variación de las remuneraciones mensuales reales en los SGT por segmento y vínculo funcional (2007 – 2015, 2011 – 2015)

Segmentos*	<dependientes>		<independientes>
	Variación 2007 - 2015 (%)	Variación 2011 - 2015 (%)	Variación 2011 - 2015 (%)
Low-end BPS	41%	36%	-39%
High-end BPS	24%	29%	-6%
ITS	45%	20%	-4%
KPS	31%	19%	0%
Financieros	47%	11%	-13%
Arquitectura e Ingeniería	42%	4%	-7%
I+D	44%	8%	60%
Todos	41%	19%	-39%

Fuente: Autora en base a datos provistos por Banco de Previsión Social (2017).⁷⁵

• BENEFICIOS NO MONETARIOS

Un componente fundamental del *upgrading* social de la industria de servicios globales es la remuneración intangible. En los últimos diez años – y en particular desde el comienzo de la segunda etapa de crecimiento en la instalación de operaciones extranjeras (2010) – se ha identificado una intensificación de los beneficios no económicos y otras estrategias de retención del talento, por ejemplo: flexibilidad y compensación horaria⁷⁶.

75. Notas: (*) Se ordenan de menor a mayor valor agregado dados por la intensidad en capital humano altamente calificado.

76. Otros beneficios no monetarios de las operaciones internacionales de servicios *high-end* BPS y Amplio Espectro incluyen premios asociados a la consecución de objetivos; compensaciones horarias por ausencias; alimentos y bebidas sin costo; instancias de integración; días libres por cumpleaños; celebraciones en días feriados locales e internacionales; fiestas de fin de año; días especiales (ej.: día de la familia); días de vestimenta casual; entre otras. En la mayoría de los casos, los beneficios se han instalado preguntando directamente a los trabajadores sus preferencias.

Según las empresas, esto ha sido motivado por la llegada de nuevos centros, quienes, movidos por la competencia de talento con experiencia en los procesos propios de la industria de servicios globales, habrían ofrecido fuertes incentivos no monetarios, generando un incremento general en el número y alcance de los mismos en todas las operaciones.

Debido a los altos niveles de estrés, las compañías también brindan programas de gimnasia laboral o pausas activas, clases de gimnasia (internas y externas) y financiamiento de clubes y/o torneos deportivos. Las compensaciones a través de comidas, transporte y salud privada son menos frecuentes, ya que según los departamentos de recursos humanos los trabajadores de la industria valorarían más especialmente otros beneficios.

Según los trabajadores de las operaciones cautivas y filiales de proveedores internacionales, los beneficios que requieren tiempo para ser utilizados, en especial, aquellos relacionados al entretenimiento, se aprovechan mínimamente, ya que durante el horario laboral no tienen tiempo para disfrutarlos. No obstante, valoran muy especialmente la flexibilidad horaria y posibilidad de anunciar ausencias con poco tiempo de anticipación o por motivos no regulados por ley específicamente.

- **FLEXIBILIDAD HORARIA**

En los últimos años, con el objetivo de generar mayor productividad, menor ausentismo y menor rotación de capital humano altamente calificado, las empresas de servicios globales han ampliado la utilización de la flexibilidad horaria; en este sentido, la mayoría de las empresas de los segmentos de intermedio y alto valor agregado permiten que el trabajador seleccione y varíe los tiempos de comienzo y finalización del trabajo en base a sus necesidades específicas, dentro de un marco de referencia necesario para coordinar el trabajo con los clientes internacionales o casas matrices. Este beneficio al trabajador es consecuencia lógica de pertenecer a una cadena mundial de suministro y en ocasiones, promueve que el trabajador se quede en la oficina fuera del horario reglamentario o “normal” en términos del mercado local durante picos de demanda⁷⁷. Como contrapartida, durante los períodos regulares de trabajo los entrevistados mencionan importantes facilidades para realizar tareas personales durante el horario laboral y ausentarse varias horas.

No obstante, los esquemas de flexibilidad sin controles o cuentas de horas promoverían cierta tendencia a trabajar más horas de lo establecido formalmente y aunque existirían

77. El ejemplo más ilustrativo de la industria se identifica en los Centros de Servicios Compartidos (no exhaustivo), en los cuales durante los períodos de cierre contable, las horas de trabajo pueden ascender a 12-15 horas diarias durante una o dos semanas máximo.

compensaciones, los trabajadores mencionan que en general no serían equitativas, no recuperándose la totalidad de las horas que se trabajaron en forma adicional. Las fallas en el monitoreo de los esquemas de horarios flexibles generarían espacios grises para los trabajadores y los empleadores, identificándose abusos del esquema desde ambas partes.

3.4 Conclusiones: vínculo entre *upgrading* económico y social en la CMS de Servicios Globales

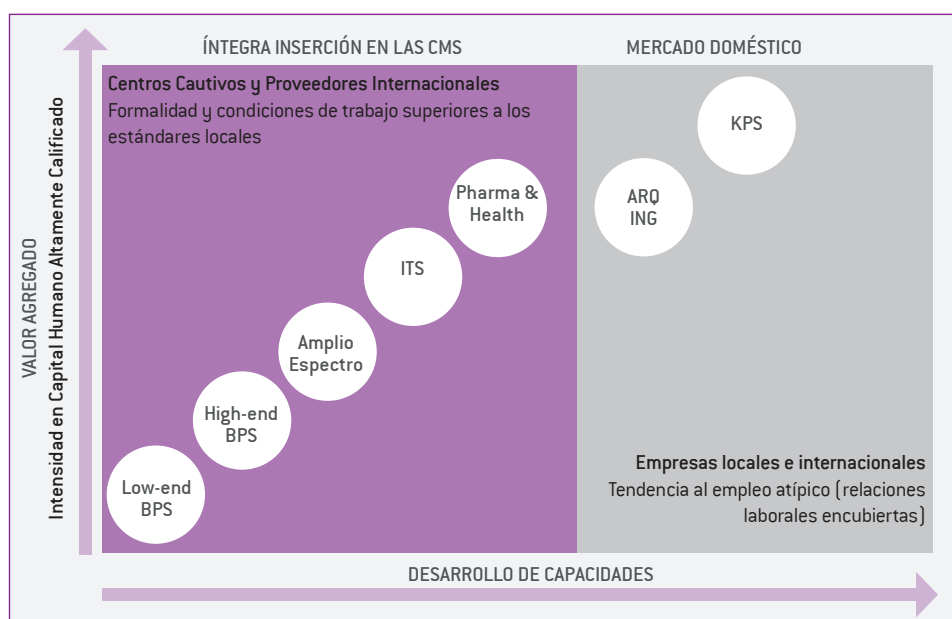
De la comparación de las condiciones para la consecución del trabajo decente surge que, en Uruguay, la industria de servicios globales ofrece elevados niveles de protección social y desarrollo de capacidades en relación con actividades semejantes pero orientadas al mercado local. Las últimas, si bien presentan una alta intensidad de desarrollo de capacidades, exhiben también relaciones laborales encubiertas, las cuales constituyen una inclinación al empeoramiento de las condiciones laborales. Por último, datos de zonas francas indican que las remuneraciones de los trabajadores de la industria de servicios globales serían más altas que las percibidas por los trabajadores de empresas semejantes pero dedicadas al mercado doméstico.

En este sentido, las tres condiciones fundacionales para la consecución del *upgrading* social (protección social, desarrollo de capacidades y remuneraciones) son relativamente más favorables en la industria de servicios globales que en la economía doméstica. Algunos de los factores claves detrás de estas condiciones son la prevalencia de centros cautivos, la alta tasa de trabajadores con grados universitarios y la existencia de instituciones laborales tripartitas (ver Sección 4.1.4). Internamente, la industria de servicios globales exhibe distintos niveles de desarrollo de capacidades, creciendo en intensidad en el sentido que aumenta la intensidad en capital humano altamente calificado.

En teoría, los trabajadores de los segmentos de mayor valor agregado de una CMS ofrecerían trabajos relativamente mejores que los segmentos de menor valor agregado. En Uruguay, las remuneraciones de los trabajadores dependientes de la industria de servicios globales no variarían de acuerdo con la intensidad de capital humano calificado a lo largo de la CMS (ver Figura 4). Los niveles de protección social se mantendrían estables en todos los segmentos con activa participación en el mercado internacional, al tiempo que las capacidades se desarrollarían más intensivamente en los segmentos más altos. El último hallazgo coincide con el precepto teórico “a mayor valor, mayor intensidad de capital humano altamente calificado”.

FIGURA 4

Síntesis del análisis estático de la CMS de servicios globales en Uruguay



Fuente: Autora

Otro supuesto de la literatura es que en las cadenas intensivas en capital humano altamente calificado el *upgrading* económico promovería el *upgrading* social. La Tabla 13 resume los hallazgos para el caso de Uruguay. La dimensión económica indica que entre 2007 y 2014 todos los segmentos de servicios globales habrían experimentado un aumento en las exportaciones por empleado, revelando un proceso de *upgrading* a nivel desagregado. En la esfera social, se observan variaciones positivas en las remuneraciones y creación de empleo de los trabajadores <dependientes>, que como se ha insistido componen la nómina prevaleciente en las operaciones de servicios

globales. En contraste, los trabajadores <independientes>, habituales en las compañías de servicios profesionales de origen doméstico y dedicadas al mercado local, exhiben caídas en las remuneraciones reales. Esta comparación permitiría afirmar que la industria de servicios globales es sustancialmente distinta a la industria de servicios modernos con foco local. Uno de los factores subyacentes de este fenómeno es la prevalencia de centros cautivos y centros de servicios compartidos; según estudios precedentes en otros países del mercado global, estas operaciones ofrecen mejores condiciones laborales que los proveedores domésticos.

TABLA 13

Síntesis de variaciones de indicadores económicos y sociales

Segmentos*	Variación (%) de indicadores económicos **		Variación (%) de indicadores sociales ***			
	Exportaciones por dependiente 2007 - 2014	Exportaciones por dependiente 2010 - 2014	Empleo (dependiente) 2007 - 2015	Remuneraciones (dependiente) 2007 - 2015	Empleo (independientes) 2011 - 2015	Remuneraciones (independientes) 2011 - 2015
Low-end BPS	351%	390%	248%	41%	-14%	-39%
High-end BPS	546%	546%	61%	24%	19%	-6%
ITS	53%	42%	92%	45%	31%	-4%
KPS	546%	546%	180%	31%	-5%	0%
Financieros	162%	162%	61%	47%	-2%	-13%

Fuente: Autora en base a datos proporcionados por el Banco de Previsión Social (2017)⁷⁸.

Asimismo, la investigación cualitativa es sólida en cuanto a la relación positiva que exhiben *upgrading* económico y *upgrading* social en el componente desarrollo de capacidades. Durante los años que Uruguay experimentó la mayor expansión de su participación en las exportaciones globales y el mercado de deslocalización internacional, las compañías debieron intensificar los beneficios no monetarios, lo cual

78. Notas: (*) Se ordenan de menor a mayor valor agregado dados por la intensidad en capital humano altamente calificado; (**) los indicadores económicos corresponden a zonas francas y tienen un nivel de desagregación menor; la correspondencia es la siguiente: el segmento *low-end* BPS corresponde a Actividades Administrativas y de Apoyo; el segmento *high-end* BPS y KPS corresponden a Servicios Profesionales, Científicos y Técnicos; el segmento ITS corresponde a Servicios Informáticos y de Computación; el segmento financieros corresponde a Servicios Financieros y de Seguros; (***) los indicadores tienen un alcance nacional.

habría impactado positivamente en las condiciones laborales de los trabajadores de la industria. Por último, las entrevistas sugieren una fuerte reciprocidad en los procesos de *upgrading* económico y social a través del componente desarrollo de capacidades; en este sentido, todas las compañías entrevistadas mencionan que la incorporación de valor agregado y tareas más sofisticadas es resultado del alto nivel de calificación del capital humano, que es gradualmente mejorado por las iniciativas de capacitación. A su vez, el desarrollo de capacidades repercute positivamente en el *upgrading* económico, en tanto brindan la posibilidad de ingresar a mercados más desafiantes o crecer en el valor de las exportaciones. En breve, esta reciprocidad genera un sólido círculo virtuoso en términos de competitividad.

4. IMPACTO DEL MARCO INSTITUCIONAL Y LAS POLÍTICAS PÚBLICAS⁷⁹

En 2012, el Instituto Uruguay XXI implementó el Primer Programa de Apoyo a los Servicios Globales de Exportación (PSG) en América Latina y el Caribe, con apoyo financiero del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Si bien los objetivos del PSG son relativamente estándares a los de las agencias de promoción de exportaciones e inversiones (atracción de inversiones, promoción de las exportaciones y aumento del empleo en la industria) la metodología desarrollada para su consecución y estrategias de apoyo a la competitividad de la industria son especialmente innovadoras. Se destaca la especialización sectorial⁸⁰ y sólida coordinación entre las acciones de promoción internacional y el *after-care*⁸¹, logrando que ambos componentes se potencien mutuamente. Entre las estrategias, se distingue especialmente el *Programa Finishing Schools*.

Las *Finishing Schools* cofinancian planes de capacitación a demanda de las compañías de servicios globales para el desarrollo de competencias técnicas, idiomáticas, y/o conductuales⁸². El instrumento tiene incidencia directa en el *upgrading* económico y social de la industria de servicios: además del indiscutible impacto en el desarrollo de capacidades de los trabajadores, las *Finishing Schools* sostienen una estrecha relación con el *upgrading* económico a través de la facilitación de la inversión extranjera directa. En este sentido, las operaciones extranjeras instaladas en Uruguay mencionan que el instrumento ha facilitado la autorización de los entrenamientos y planes de

79. La fuente genérica de esta sección es la Investigación de Campo (2017). Se citarán solamente las fuentes que pertenezcan a bases de datos secundarias.

80. Para cada segmento de negocios priorizado (servicios corporativos; *Pharma&Health*; tecnologías de la información; y servicios de arquitectura e ingeniería) se emplea un coordinador especialmente dedicado al desarrollo de la industria a nivel local y atracción de inversiones.

81. Seguimiento de la inversión una vez establecida en el país.

82. De las 19 empresas entrevistadas, 8 de ellas utilizaron *Finishing Schools*. La evaluación es, en todos los casos, excelente, valorándose especialmente la agilidad y expedición del proceso administrativo.

capacitación desde las casas matrices, promocionando la incorporación de valor agregado en Uruguay.

Si bien el instrumento ha cofinanciado esquemas de formación diseñados para personas no empleadas en la industria y/o jóvenes de contextos socioeconómicos vulnerables, el mayor impacto en el *upgrading* social se ha limitado a los trabajadores de la industria. No obstante, por definición, las *Finishing Schools* son estrategias complementarias a la educación formal y requieren, por lo tanto, que los individuos hayan completado – como mínimo – la educación secundaria (García & Bafundo, 2014). Asimismo, Uruguay no es competitivo en segmentos de la CMS de bajo valor agregado; en efecto, la ampliación de la población objetivo de las *Finishing Schools* para cumplir metas de desarrollo social e inclusión de jóvenes marginalizados sería por lo menos, ineficaz.

Por último, el Decreto N°251/014⁸³, constituye un ejemplo de exoneración fiscal con contrapartidas que promueven la creación de trabajo y el desarrollo de capacidades, relacionando directamente al *upgrading* económico con el *upgrading* social. La regulación establece que los centros de servicios compartidos podrán acceder a una exoneración del 90% del IRAE y del Impuesto al Patrimonio (IP) siempre que se generen como mínimo 150 puestos de trabajo calificado al término de los primeros tres ejercicios⁸⁴ y se implemente un plan de capacitación por un mínimo de US\$1.200 millones al término de los primeros tres ejercicios.

4.1 Desafíos del marco regulatorio para la consecución del *upgrading* social

4.1.1 Arrendamiento de servicios en las empresas de servicios profesionales universitarios

Como se indicó arriba, los sectores de servicios modernos dedicados al mercado doméstico presentan desafíos de seguridad social, mostrando una fuerte tendencia a la generación de relaciones laborales encubiertas con profesionales contratados como <independientes> bajo un contrato de arrendamiento de servicios (Cuadro 2). En este punto, caben dos aclaraciones: (i) las relaciones laborales encubiertas no se manifiestan en la industria de servicios globales per se, sino en compañías de

83. Hacia diciembre de 2017 lo ha utilizado una sola operación de servicios globales; el bajo número de casos responde a que la mayoría de las compañías se han instalado en zonas francas, plataformas que otorgan exoneraciones fiscales totales sin límite de tiempo.

84. Estos deberán mantenerse hasta el cierre del quinto ejercicio inclusive. Al menos el 75% de tales puestos de trabajo deberán corresponder a ciudadanos uruguayos.

servicios profesionales cuya facturación al mercado internacional no supera el 10% de su facturación total (Investigación de Campo, 2017); (ii) en Uruguay, el inciso segundo del artículo 105 de la Ley N°18.083 del año 2007 establece que cuando las empresas prestadoras de servicios personales profesionales universitarios contratan un profesional universitario, no habrá relación de dependencia cuando así lo determine la libre voluntad de las partes. Esto quiere decir que no se presumirá una relación de trabajo dependiente aún si existe relación de subordinación⁸⁵.

CUADRO 2

El arrendamiento de servicios y las relaciones laborales encubiertas en las empresas de servicios profesionales

Los trabajadores independientes registrados bajo una empresa de servicios profesionales aportan a la seguridad social por cuenta de ellas a través del régimen de la Caja de Jubilaciones y Pensiones de Profesionales Universitarios y la Caja Notarial de Seguridad Social. No obstante, la protección social del trabajador independiente es centralmente distinta a la del dependiente⁸⁶. Distinto a las leyes que regulan la subcontratación⁸⁷, el arrendamiento de servicios no configura una relación laboral ni otorga los derechos que esta genera, entre ellos: licencia, salario vacacional, aguinaldo, despido; tampoco genera antigüedad ni la prima que conlleva. Además, el independiente y encubierto en una relación laboral trabajaría más horas que el dependiente debido a una mayor vulnerabilidad ante elementos característicos de la industria que enfrentan desafíos y vacíos regulatorios, como la flexibilidad horaria y el teletrabajo. Asimismo, por ser empresas unipersonales o profesionales independientes, los trabajadores independientes no son sujetos de participación en sindicatos.

Fuente: Autora en base a Investigación de Campo (2017) y Rachetti (2002).

85. El régimen fue impulsado por las consultoras locales e internacionales instaladas en país; en estas firmas, cuando los trabajadores dependientes obtienen su título profesional, pasan a ser contratados bajo un arrendamiento de servicios, manteniéndose la relación de subordinación.

86. Ver Amarante & Perazzo (2013) para una descripción más detallada del trabajo por cuenta propia y monotributo en Uruguay.

87. La Ley 18.251 de 2008 define a la subcontratación como la situación en la cual un trabajador, en razón de un acuerdo contractual, se encarga de ejecutar obras o servicios, por su cuenta y riesgo y con trabajadores bajo su dependencia, para una tercera persona física o jurídica, denominada patrono o empresa principal, cuando dichas obras o servicios se encuentren integrados en la organización de estos o cuando formen parte de la actividad normal o propia del establecimiento principal o accesorio (mantenimiento, limpieza, seguridad o vigilancia), ya sea que se cumplan dentro o fuera del mismo. En efecto, la subcontratación implica la existencia de una empresa intermedia que contrate trabajadores bajo su dependencia para proveer servicios a otra empresa. Esto no sucede en las compañías de servicios globales y no podría suceder, en la medida que los trabajadores independientes no pertenecen a otra empresa, sino que – en el mejor de los casos – tienen su propia empresa unipersonal.

La disposición normativa generó discusiones en el ámbito institucional con varios actores públicos y sindicales (BPS, MTT y PIT-CNT) mencionando la importancia de revisar la eficacia del acuerdo de voluntades cuando el objetivo es disimular una relación laboral con el fin de no pagar los aportes a la seguridad social y reducir los costos empresariales. Las firmas entrevistadas, por su parte, aseguran que el arrendamiento de servicios conviene al trabajador – quién muy frecuentemente lo solicita – porque obtienen mayores ingresos que los empleados dependientes; además, mencionan que el nivel educativo de los profesionales independientes le permite valorar su situación y negociar en pie de igualdad con el contratante, no existiendo asimetría de poder entre las partes.

Dentro de la industria de servicios globales, el único segmento que utiliza intensamente la figura del arrendamiento de servicios es ITS. No obstante, en la mayoría de los casos, no se identifican relaciones laborales encubiertas. Los trabajadores entrevistados no mencionan elementos característicos de subordinación, e incluso indican que las empresas contratantes frecuentemente facilitan la generación de su propia cartera de clientes (Grupos Focales, 2017).

4.1.2 Vacío legal del teletrabajo

A nivel internacional y en especial en la industria de servicios globales, el teletrabajo es una práctica muy difundida. En Uruguay, la práctica se observa especialmente en el segmento ITS. Sin embargo, datos de la ECH (2015) permiten identificar que el teletrabajo está presente en otros segmentos de la CMS de servicios globales, presentando valores superiores al promedio de la economía. Según la Encuesta Continua de Hogares, la proporción de trabajadores de SGT que ejercen su ocupación principal desde su domicilio, asciende al 9% (ECH, 2015).

En Uruguay, hay un vacío legal respecto al teletrabajo, no existiendo marco jurídico que contemple esta figura. Ante la falta de regulación, actualmente pueden darse hasta tres situaciones: (i) el “teletrabajador” opera sin contrato de trabajo y por lo tanto no accede a los derechos de protección social; (ii) el “teletrabajador” opera como empresa unipersonal con un contrato de arrendamiento de servicios, pudiendo estar bajo una relación laboral encubierta; (iii) el “teletrabajador” es un trabajador dependiente. Según expertos de la industria la falta de regulación impactaría negativamente en la competitividad internacional del país, puesto que promueve la rotación entre los trabajadores, presionando sobre los costos laborales. En base a los grupos focales con ocupados en compañías del segmento ITS, el teletrabajo es una alternativa deseable, en tanto permite mayor comodidad, mejor conciliación vida laboral – personal y mejores remuneraciones.

4.1.3 El desafío de las compensaciones horarias

Si bien no existe una disposición que establezca a texto expreso la prohibición de la compensación de horas extras con horas o días de descanso, la jurisprudencia es sólida en considerar que ello no es posible. En este sentido, la última ha entendido que las disposiciones previstas en la norma que establece la obligación del pago de horas extras – Ley 15.996 del 17 de noviembre de 1988 de Horas Extras, en su artículo 1 y siguientes⁸⁸ – son de carácter público y por tanto no puede disponerse ni renunciarse a su contenido. En efecto, las horas extras deben abonarse con salario y no con horas o días de descanso. Todo lo anterior es sin perjuicio de ciertos regímenes específicos en materia de pago de horas extras que puedan ser establecidos en una ley particular o en un convenio colectivo específico. Es de relevancia analizar el marco regulatorio y observar su grado de adaptabilidad a las prácticas de las compañías, no solo en el sector de servicios globales, sino en el extenso mercado laboral.

4.1.4 El rol de los Consejos de Salarios en el *upgrading* económico y social

En Uruguay, sin perjuicio del nivel de sindicación de los trabajadores, todos los sectores de la economía están cubiertos por negociación colectiva en la institución del Consejo de Salarios⁸⁹. El marco institucional reestablecido en 2005 determinó que los Consejos de Salarios se agrupen por rama de actividad, combinando empresas de grados de internacionalización completamente disímiles, una limitación normal de los sistemas basados en ramas de actividad.

88. Dispone la Ley 15.996 en su artículo 1: “En las actividades y categorías laborales cuya jornada diaria esté limitada, legal o convencionalmente, en su duración, se consideran horas extras las que excedan el límite horario aplicable a cada trabajador. Las horas a que se refiere el párrafo anterior se pagarán con el 100% [cien por ciento] de recargo sobre el salario que corresponda en unidades hora cuando se realicen en días hábiles. Si la prolongación de la jornada de trabajo tiene lugar en días en que, de acuerdo a la ley, convención o costumbre, por ser feriados o gozarse de descanso semanal, no se trabaje, el recargo será de un 150% [ciento cincuenta por ciento]. Esta tasa se aplicará sobre el valor hora de los días laborables.

No se consideran horas extras, en ninguna actividad, las que exceden la duración de la jornada diaria en las situaciones previstas en el artículo 2º literales b) y c) del Convenio Internacional del Trabajo sobre el Horario en la Industria (1919)”.

89. Los Consejos de Salarios establecen, por medio de la negociación tripartita, acuerdos en cuanto a las condiciones laborales y aumentos salariales que contemplan la inflación esperada, entre otras disposiciones relativas al trabajo decente (MTSS, 2016; Cabrera et al., 2013).

Si bien los trabajadores de los segmentos de servicios profesionales están representados por el sindicato de comercio y servicios del Uruguay, de la FUECYS, la baja tasa de sindicación entre los empleados de las compañías globales limita las negociaciones colectivas a los intereses de los actores exclusivamente locales. En la medida que las condiciones laborales de las operaciones de servicios globales son relativamente mejores a las condiciones de las firmas orientadas al mercado doméstico, es razonable imaginar que el Consejo de Salarios ha favorecido ampliamente a los trabajadores de la industria de servicios globales. De hecho, el impacto de esta institución en el sector *call/contact center* es absolutamente notorio, en tanto presenta una de las variaciones más altas en las remuneraciones de los empleados de la industria de servicios globales, lo cual se debe muy probablemente al alto grado de voz y representación social del sector *call/contact center*.

La posición de los empleadores de la industria de servicios globales ante los Consejos de Salarios varía en función del segmento en el cual participen y el modelo de negocios de la operación⁹⁰. En este sentido, en general, las operaciones globales de alta especialización técnica (por ejemplo, Pharma&Health) mencionan que el Consejo de Salarios no tendría un impacto significativo en su competitividad internacional; de hecho, algunas operaciones mencionan que, debido a su sobrada capacidad de responder a los ajustes del Consejo, su participación en la negociación es nada más que aparente. Las operaciones cautivas y filiales de proveedores internacionales de Amplio Espectro y low-end BPS, por su parte, coinciden en que los Consejos de Salarios representan un problema para las casas matrices y/o *headquarters* regionales que monitorean la filial en Uruguay, pues si bien estas operaciones no llegan a Uruguay por costos, la negociación colectiva impacta negativamente sobre los márgenes de la operación, debilitando su rendimiento en el largo plazo. Por último, las empresas locales del segmento ITS argumentan que ante la burbuja salarial que resulta de la brecha entre demanda y oferta y los ajustes salariales del Consejo, la competitividad internacional de industria se ha visto severamente golpeada. En efecto, en los últimos cinco años un número creciente de compañías locales de ITS ha comenzado a deslocalizar tareas en países de menores costos laborales (por ejemplo: Colombia, Ecuador, Perú).

El escenario del segmento ITS sugiere que las instituciones laborales representan un aspecto clave de la relación entre *upgrading* económico y *upgrading* social: debido al Consejo de Salarios, las firmas se han visto obligadas a invertir en la generación de valor agregado y toda forma de innovación que les permitiese competir en nichos de mercado más especializados y rentables. En este sentido, los incrementos salariales que resultan del Consejo de Salarios han promovido trayectorias de *upgrading* económico basado en

90. Este hallazgo se ajusta perfectamente a la lógica de deslocalización en cada uno de los segmentos; básicamente, que las actividades transaccionales compiten por costo y las operaciones de mayor especialización lo hacen en base a la calificación del capital humano.

la continua incorporación de tareas de mayor grado de sofisticación. Asimismo, para la consecución del *upgrading* económico las compañías han aumentado los gastos en entrenamiento, impactando positivamente en el *upgrading* social a través del desarrollo de capacidades.

5. CONCLUSIONES

La calidad del capital humano es un factor de creciente importancia en el comercio global de tareas. No obstante, la motivación para trasladar una operación de servicios al extranjero aún reside en la reducción de costos, especialmente los laborales. Por su parte, la literatura sobre la relación entre el *upgrading* económico y social en las CMS de servicios globales es muy limitada y los resultados, ambiguos. El presente caso de estudio se realizó con el objetivo de examinar los procesos de *upgrading* económico y social en la industria de servicios globales de Uruguay, con la meta final de contribuir al esclarecimiento del signo de la relación y sus elementos de interacción.

Con respecto a la dimensión económica, la investigación cuantitativa y cualitativa sugiere que entre 2007 y 2014 Uruguay transitó un sólido camino de *upgrading* económico sustentado en el aumento del valor per cápita de las exportaciones de servicios globales y la afluencia de inversiones extranjeras de mayor sofisticación y complejidad.

Los hallazgos de la dimensión social se clasifican en dos categorías de análisis: el estático y el dinámico. El análisis estático sugiere una correlación positiva entre el uso intensivo de capital humano altamente calificado y el desarrollo de capacidades en la industria de servicios globales. La protección social, por su parte, es elevada en todos los segmentos de la cadena. Distinto a lo esperable, las remuneraciones no variarían sustancialmente de acuerdo con el grado de sofisticación de los segmentos.

El análisis dinámico de los indicadores sociales evidencia la existencia de aumentos en las remuneraciones reales y el empleo durante los años que ocurre el *upgrading* económico. Las variaciones positivas se limitan a la categoría <dependientes>, observándose cambios negativos o nulos en las remuneraciones y creación de empleo de los trabajadores <independientes> en los mismos segmentos de actividad. Cabe recordar que las bases de datos utilizadas para el estudio tienen un alcance nacional y, por lo tanto, deben complementarse con el análisis cualitativo. Los hallazgos de la investigación de campo indican que las operaciones de servicios globales contratan trabajadores dependientes exclusivamente, mientras las empresas que utilizan la

figura del arrendamiento de servicios operan exclusivamente en el mercado local. En efecto, el contraste en los comportamientos de los indicadores sugiere que la industria de servicios globales habría experimentado un proceso de *upgrading* social entre 2007 y 2015, al tiempo que los sectores semejantes pero enfocados en el mercado doméstico habrían padecido *downgrading* social.

La excepción a estas conclusiones es el segmento ITS, que opera con trabajadores de ambas categorías. La coexistencia de los regímenes dependientes e independientes en el segmento ITS estaría asociada a la prevalencia de proveedores tercerizados de origen nacional, en oposición con el resto de los segmentos de la industria de servicios globales, en los que predominan los centros cautivos. La figura del arrendamiento de servicios ha ganado protagonismo en los últimos años entre actores locales de ITS, y, por tanto, es en este segmento en el cual el marco regulatorio actual expone sus mayores debilidades. Puntualmente, será necesario esclarecer la situación de los teletrabajadores, apuntando a la generación de un marco jurídico transparente, eficaz y adecuado a las tecnologías digitales y prácticas extendidas a lo largo y ancho de la economía nacional, que otorgue garantías tanto a las empresas como a los trabajadores.

La evaluación del marco jurídico de las relaciones laborales en la industria de servicios globales contribuye a la confirmación de un supuesto evidente a nivel transversal, pero inédito en la literatura de servicios globales: las instituciones laborales constituyen un elemento crítico de intervención en la interacción de los procesos de *upgrading* económico y social, promoviendo además reciprocidad entre los fenómenos. Por ejemplo: uno de los segmentos que varía más positivamente en términos de remuneraciones es el de menor valor agregado; este a su vez, es el único de la industria con representación de trabajadores en el Consejo de Salarios. Asimismo, los incrementos salariales que han resultado del Consejo de Salarios han favorecido la continua incorporación de tareas de mayor grado de sofisticación. Para la consecución del *upgrading* económico, además, las firmas habrían invertido en desarrollo de capacidades, impactando positivamente en el *upgrading* social. Estas inversiones se vieron apoyadas por instrumentos públicos de cofinanciamiento, lo cual indicaría que Uruguay ha transitado un camino '*race-to-the-top*' en la CMS de servicios globales.

Por último, correspondería también que el sector privado y público trabajen en forma conjunta hacia una estandarización y regularización de las prácticas de flexibilidad horaria y compensación horaria. Hasta el momento, los esquemas establecidos por las compañías de servicios globales son sustancialmente arbitrarios, observándose abusos de parte de los empresarios y trabajadores, especialmente durante las etapas de intensa comunicación con la casa matriz – en los casos de los centros cautivos – o clientes internacionales en los casos de los proveedores tercerizados. La arbitrariedad de los esquemas impacta negativamente en la competitividad de la industria y su capacidad para captar talento de alta calificación.

ANEXO I. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA EXTENDIDA

En general, la literatura analiza la relación entre *upgrading* económico y social en cadenas pertenecientes a la industria manufacturera o agroindustrial. La investigación sobre el vínculo entre los fenómenos en la CMS de servicios globales es sustancialmente escasa o limitada a algunos de los factores del *upgrading* social. Por ejemplo, Gereffi et al. (2011) analizan el vínculo entre *upgrading* económico y uno de los factores críticos del *upgrading* social en la CMS de servicios globales, el desarrollo de capacidades. A través de cuatro casos de estudio (India, Filipinas, Chile y Costa Rica) observan que las trayectorias de *upgrading* económico están fuertemente determinadas por la oferta y la calidad del capital humano, así como por la oportunidad de mejorar las capacidades de los recursos por parte de los actores públicos y privados. Recíprocamente, a medida que los países ingresan a la CMS o escalan en términos económicos, las políticas de desarrollo de capacidades aumentan, porque de ellas dependen para escalar. En este sentido, los casos revelan que *upgrading* económico y social están positiva y recíprocamente relacionados a través del desarrollo de capacidades (Gereffi et al., 2011).

Debido a la escasez de evidencia empírica sobre la relación entre *upgrading* económico y social en la CMS de servicios globales, se revisó un número importante de casos de estudio que investigan la dimensión social de la industria de servicios globales estrictamente. Un resumen de las principales conclusiones de esta literatura se presenta en la Tabla A-1.

Cabe aclarar las limitaciones de los casos de estudio a los efectos de este informe: (i) la mayoría (excepto Del Bono et al., 2013) carece de una perspectiva CMS, subestimando así el rol de la gobernanza y la presión de la empresa líder en términos de costos y calidad; (ii) debido al sesgo de este tipo de metodología y las sustanciales diferencias entre los países en términos de cantidad y calidad de recursos humanos, solidez de las instituciones (en particular, las concernientes al mercado laboral) y madurez en el mercado de servicios globales, es difícil alcanzar un consenso que derive en generalizaciones válidas; (iii) los casos suelen focalizar su atención en segmentos

ligeramente más bajos en términos de valor respecto a los segmentos en los que se posiciona Uruguay en la CMS de servicios globales.

TABLA A- 1

Principales conclusiones de casos de estudio revisados

Autores	Caso	Segmento	Conclusión abreviada
Bird y Ernst (2009)	2009 Filipinas	BPS (call-centre) e ITS de bajo valor agregado	La calidad de los trabajos, salarios y condiciones de trabajo del sector call-centre es relativamente mejor que los estándares locales. El desarrollo de capacidades es reducido. En el segmento ITS se pagan salarios relativamente más altos y el desarrollo de capacidades es más notorio. Los sindicatos son mal vistos por las compañías.
Amante (2011)	2010 Filipinas	BPS (bajo valor)	Coexisten indicadores de trabajo decente positivos y negativos. Los primeros se asocian con la creación de empleo y salarios más altos que la media de la economía; los segundos al elevado nivel de estrés y monitoreo, así como la falta de voz y representación social.
Venco (2011)	2010 Brasil	BPS	El segmento BPS provee empleo regular de buena calidad y las condiciones laborales (incluyendo el salario) son mejores en las empresas orientadas al mercado internacional que en las empresas orientadas al mercado local. No obstante, los horarios de trabajo son desfavorables para la conciliación vida familiar - laboral, las pausas son insuficientes y el estrés es elevado debido al control intensivo.

López et al. (2011)	2010 Argentina	ITS y BPS (bajo y medio valor)	Los salarios y condiciones laborales tienden a ser mejores que en otros sectores de la economía. La falta de sindicalización aparece como el único indicador negativo de trabajo decente, aunque en Argentina es frecuente que el trabajador universitario no se afilie a este tipo de organizaciones. El ratio mujeres hombres es 1:1.
D'Cruz y Noronha (2011)	2010 India	BPS (bajo valor)	Coexisten indicadores positivos y negativos de trabajo decente. Los primeros se asocian con la posibilidad de crecimiento personal y profesional, mientras las experiencias negativas corresponden a un elevado estrés, imposibilidad de combinar vida laboral con vida social y ausencia de voz y representación (sindicatos, negociación colectiva y diálogo social).
Del Bono et al. (2013)	2008 – 2010 Argentina	BPS (bajo valor)	Las CMS conducen a una cierta precarización de las condiciones de trabajo exclusivamente en los segmentos de menor valor agregado. El <i>upgrading</i> económico evita la disminución de los márgenes de ganancia y promueve la generación de mejores trabajos (contratos permanentes con acceso a la seguridad social). Por requerir recursos con niveles educativos altos, el <i>upgrading</i> impacta negativamente en la empleabilidad de los recursos humanos menos calificados. Las capacitaciones responden a atender las necesidades específicas de cada cliente o compañía.

Mýtna y Beblavý (2016)	Período no especificado República Checa y Eslovaquia	ITS	Los salarios son mucho más altos que los salarios del resto de las economías. La flexibilización de las relaciones laborales es frecuente y exitosa para las empresas que desarrollan actividades en los segmentos más bajos de una cadena de valor. A medida que se escala en valor agregado y se incorporan actividades de I+D, se requiere de relaciones laborales más seguras, estables y permanentes. En efecto, en los segmentos más altos de valor agregado, la protección social y estabilidad laboral aumentan, indicadores de <i>upgrading</i> social.
------------------------	---	-----	--

Fuente: Autora en base a los estudios citados.

ANEXO II. METODOLOGÍA DE MEDICIÓN DEL EMPLEO EXPORTADOR POR URUGUAY XXI

Las estimaciones del empleo exportador de Uruguay XXI se obtienen combinando datos de empleo de las actividades que se desarrollan en Zonas Francas – cuya fuente es el Censo de Zonas Francas 2014 del Área de Zona Francas del Ministerio de Economía y Finanzas – y datos de las actividades desarrolladas en territorio no franco – cuya fuente son los registros administrativos de Dirección General Impositiva (Declaraciones Juradas 2014). Los datos son agrupados en categorías correlacionadas con los sectores de actividad presentados por el Área de Zonas Francas (AZF). En lo que respecta a las actividades desarrolladas en territorio no franco, se utiliza información agregada por grupos conformados por distintos sectores de la CIIU Revisión 4 dígitos. La conformación de los grupos es establecida por Uruguay XXI en base a las siguientes clasificaciones de servicios globales: a) Arquitectura, Ingeniería y Diseño; b) Audiovisuales; c) BPS y KPS; d) I+D; e) TIC; f) Centros de Distribución Regional y Trading; g) Servicios financieros. En la Tabla A-1 del Anexo III se especifica los CIIU que integran cada segmento. Específicamente, para el cálculo del empleo exportador se utiliza el siguiente criterio:

$$\text{Empleo Exportador}_{\text{sector}} = \text{Empleo}_{\text{sector}} \times \left(\text{N}^{\circ} \text{ de empresas exportadoras}_{\text{sector}} / \text{N}^{\circ} \text{ de empresas con facturación}_{\text{sector}} \right)$$

Si bien los registros administrativos de DGI habilitan un cálculo del empleo exportador fuera de zona franca, se aclara que: 1) los registros administrativos de DGI no son elaborados con fines estadísticos, lo que genera limitantes, por ejemplo: la declaración del empleo de las empresas en las Declaraciones Juradas puede estar subestimada o sobreestimada, no siendo información absolutamente fiable; 2) para preservar el secreto estadístico, la DGI solo provee información de manera agregada y los grupos están conformados por actividades que pertenecen a distintos segmentos de la CGV de servicios globales, al menos bajo el criterio de clasificación del presente estudio, presentado en la Tabla A-3 del Anexo III; 3) para lograr una estimación a los datos a nivel nacional, los sectores deben agregarse para que coincidan con la clasificación agrupada del Censo de Zonas Francas – puesto que el Área de Zonas Francas no habilita información estadística desagregada, perdiendo así el nivel de desagregación necesario para medir indicadores de exportaciones y empleo de cada segmento de la cadena de servicios globales.

ANEXO III

ANÁLISIS CUALITATIVO

- **ENTREVISTAS SEMI-ESTRUCTURADAS A EMPRESAS DE SERVICIOS GLOBALES (19):** realizadas al CEO/Director/Gerente General/Vicepresidente y Gerente de Recursos Humanos en forma simultánea (8 casos); al CEO/Director/Gerente General o dos actores con posiciones de liderazgo (8 casos); o al Gerente de Recursos Humanos en forma exclusiva (3 casos).

La selección de las empresas se realizó teniendo en consideración los segmentos de importancia para el país y el nivel de participación en las CMS. Gracias al invaluable apoyo del equipo del Programa de Servicios Globales de Uruguay XXI se contactaron otras 14 compañías, pero con estas no se obtuvo éxito en la concreción de una reunión. Las empresas entrevistadas se pueden categorizar en cinco grupos:

- **ITS:** entrevistas a 9 compañías de los subsegmentos de medio valor agregado del segmento ITS, es decir: de “Desarrollo de Producto”, “Consultoría y Servicios TI”. Todas son empresas locales con elevados niveles de participación en el mercado internacional.
- **Atención al Cliente:** entrevistas a 3 empresas de *call/contact center*, subsegmento de menor valor agregado relativo dentro del segmento BPS. Dos de ellas son empresas locales y una es multinacional.
- **Amplio Espectro o CSC:** entrevistas a 3 Centros de Servicios Compartidos de multinacionales que desempeñan actividades de los subsegmentos de alto valor agregado de BPS (finanzas y contabilidad y compras) y en menor medida actividades del segmento KPS (servicios legales y de inteligencia de negocios).
- **KPS:** entrevistas a 3 empresas que brindan servicios legales y de consultoría de negocios. Son dos empresas locales y una multinacional, cuya cuota de ventas a clientes extranjeros o actividad de tipo offshoring outsourcing es notoriamente menor que en el resto de las compañías entrevistadas; en promedio, la facturación al extranjero es menor al 30% del total.

- **Vertical:** Farma & Salud: entrevistas a 2 Headquarters Regionales (HQR) de compañías globales del sector farmacéutico y actividades de BPS de alto valor agregado (Finanzas y Contabilidad), Gestión de la Cadena de Valor, Aseguramiento de Calidad e I+D.
- **ENTREVISTAS A CÁMARAS EMPRESARIALES (2):** realizadas en ocasiones separadas, al VP de Capital Humano y Gerente General de la Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información (CUTI), la cámara empresarial que representa al segmento ITS.
- **ENTREVISTA AL SECTOR PÚBLICO (1):** se entrevistó a la Coordinadora del Componente “Desarrollo de Capacidades” del Programa de Servicios Globales de Uruguay XXI.
- **GRUPOS FOCALES (4)** con 24 trabajadores de empresas de servicios globales correspondientes a los segmentos ITS, Amplio Espectro, KPS, y Farma y Salud. El requisito para participar era tener al menos un año en la empresa. Participaron trabajadores de empresas con las cuales existió y no existió una instancia de entrevista a su CEO y/o Gerente de Recursos Humanos. A los trabajadores se les garantizó absoluto anonimato y confidencialidad, por lo cual no se reportan sus datos.

TABLA A- 2

Lista de entrevistados y entrevistadas

Segmento	Empresa o Institución	Operación3	Entrevistado/a	Cargo
Atención al cliente	Synapsis	PL	Alvaro Perez	CEO
			Gonzalo Carrión	Gerente de RRHH
	Corefone	PL	Adrian Zanoni	Director
	EGS	PI	Cecilia Garcia	Gerente de RRHH
			Carolina Winarz	Coord. de Entrenamiento
ITS	Pyxis	PL	Diego Sastre	Director
			Natalia Martínez	Gerente de RHHH
	Prointernacional	PL	Magdalena Rodriguez	CEO
	Geocom	PL	Ileana García	Responsable de Gestión de Capital Humano
	Bantotal	PL	Marcelo Kosec	Gerente General
	Switch	PL	Alvaro Vázquez	CEO
			Adriana Pera	Gerente de RRHH
	DecemberLabs	PL	Martin Palatnik	Socio Director
			Marcelo Cordini	Socio Director
	Dvlop	PL	Agustin Napoleono	CEO
	Tryolabs	PL	Alejandro Martínez	VP de Desarrollo de Clientes
			Andrea Aliskevich	Gerente de RRHH

Amplio Espectro (Centros de Servicios Compartidos)	Altisource	CSC	Matias Olmedo	Financial Controller
			Mariana Illanes	Gerente de RRHH
	BASF	CSC	Ana Peluffo	Gerente de RRHH
	LDC	CSC	Amparo Errea	Gerente de RRHH
KPS	CPA Ferrere	PL	Nelson Mendiburu	Socio Director
			Natalia D'Argenio	Gerente de RR HH
	Guyer	PL	Diego Licio	Socio Director
			Eliana Legisamo	Contadora Semi- Senior
	Deloitte	PI	Enrique Ermoglio	Socio Director
			Cecilia Laborde	Gerente Senior de Consultoría Capital Humano
Vertical	Mega Pharma	HQR	Gianclaudio Broggi	CEO
			Amanda García	Gerente de RRHH
Asociaciones privadas	CUTI	CE	Andrea Mendaro	Gerente General
			Fernando Vargas	Abogado
			Anibal Gonda	Vicepresidente de Capital Humano
Sector público	Uruguay XXI	E-I	Viviana Martínez	Coordinadora del Componente II

ANEXO IV

CLASIFICACIÓN DE SERVICIOS GLOBALES UTILIZADA PARA AGRUPAR DATOS DE LA ECH Y BPS

TABLA A- 3

Clasificación de los Servicios de CIIU Rev. 4 utilizada para agrupar datos de la ECH y BPS

Clasificación CIIU Rev 4 [Secciones]	Sector de Actividad, 4 dígitos	Segmento de Servicios Globales
J – Información y Comunicación	5811. Publicación de libros 5812. Publicación de directorios y de listas de envío 5813. Publicación de periódicos, diarios y revistas 5819. Otras publicaciones 5820. Publicación de programas informáticos 5911. Actividades de producción de películas, videocintas y programas de televisión 5912. Actividades posteriores de la producción de películas, videocintas y programas de televisión 5913. Actividades de distribución de películas, videocintas y programas de televisión 5914. Actividades de proyección de películas 5920. Actividades de grabación y publicación de grabaciones sonoras 6010. Difusión de radio 6020. Programación y actividades de transmisión de televisión 7310. Publicidad	Vertical: Audiovisual y Publicidad

	6201. Actividades de programación informática 6202. Actividades de consultoría informática y actividades de administración de medios informáticos 6209. Otras actividades de tecnología de información y servicio de computadoras 6311. Procesamiento de datos, hospedaje y actividades conexas 6312. Portales Web	ITS
K – Actividades financieras y de seguros	6420. Actividades de sociedades de control [holding] 6491. Arrendamiento financiero 6499. Otras actividades financieras, excepto seguros y fondos de pensiones 6511. Seguros de vida 6512. Seguros generales 6520. Reaseguros 6611. Administración de mercados financieros 6612. Títulos de valor y contratos de corretaje de materias primas 6619. Otras actividades auxiliares a las de servicios financieros 6621. Evaluación de riesgos y daños 6622. Actividades de los agentes y corredores de seguro 6629. Otras actividades auxiliares de seguros y fondos de pensiones 6630. Otras actividades de administración de fondos	Vertical: Servicios Financieros

M – Actividades Profesionales, Científicas y Técnicas	6910. Actividades jurídicas 7010. Actividades de oficinas centrales 7020. Actividades de administración de empresas y de consultoría sobre administración de empresas 7320. Investigación de mercados y encuestas de opinión públicas	KPS
	6920. Actividades de contabilidad, teneduría de libros y auditorías; asesoramiento en materia de impuesto	High-end BPS (Finanzas y Contabilidad)
	7110. Actividades de arquitectura e ingeniería; y actividades conexas de asesoramiento técnico	Vertical: Servicios de Arquitectura e Ingeniería
	7210. Investigación y desarrollo experimental en el campo de las ciencias naturales y la ingeniería 7220. Investigación y desarrollo experimental en el campo de las ciencias sociales y las humanidades	Vertical: I+D
N - Actividades administrativas y servicios de apoyo	8211. Actividades de servicio administrativa combinadas de oficina 8220. Actividades de centros de llamados	Low-end BPS (call-centre)

Fuente: elaboración propia; adaptación de Uruguay XXI (2017) y Bamber & Fernandez-Stark (2016).

ANEXO V

CENTROS CAUTIVOS, CSC Y PROVEEDORES INTERNACIONALES INSTALADOS EN URUGUAY

TABLA A- 4

Compañías Multinacionales que instalaron centros cautivos o CCS en Uruguay

Compañía	Ubicación del Headquarter Internacional
Arcos Dorados (McDonalds)	Estados Unidos
Despegar.com	Argentina
Finning - Cat	Canada
Itaú	Brasil
Abbott	Estados Unidos
Syngenta	Suiza
BASF	Alemania
Julius Baer	Alemania
Bestseller	Dinamarca
Merck	Alemania
Mega Pharma	Argentina
Adium pharma	Argentina
Dufry	Suiza
Bunge	Países Bajos
COFCO	Hong Kong
Louis Dreyfus Company	Francia
Tenaris	Italia
Trafigura	Suiza
Interfood	Países Bajos
RICOH	Japón
Roche	Suiza

Shimadzu	Japón
SKF	Suecia
Specialized	Estados Unidos
Altisource	Estados Unidos
SPORTRADAR	Suiza
Pedidos Ya	Alemania
RCI	Estados Unidos
Sabre	Estados Unidos
Assist - Card	Suiza
Mercado Libre	Argentina
Travel Leaders Global Services	Estados Unidos
Etermax	Argentina
Pluspetrol	Netherlands
Willis Towers Watson	Estados Unidos
Infragistics	Estados Unidos
Netsuite	Estados Unidos
Stefanini	Brasil
Verifone	Estados Unidos

TABLA A- 5

Proveedores Internacionales de Servicios Globales en Uruguay

Proveedor Internacional	Ubicación del Headquarter Internacional
Expert Global Solutions - EGS	Estados Unidos
Concentrix (ex IBM)	Estados Unidos
Aiva - Old Mutual	Sudáfrica
TCS (BPO)	India
Teotys	Francia
GIS Europa	Bélgica
TMF	Países Bajos
Globant	Argentina
TCS (ITO)	India

Greatbatch Medical (CCC)	Estados Unidos
Totvs	Brasil
Tradehelm	Argentina

TRABAJOS CITADOS

- Amante, M. (2010). Offshored work in Philippine BPOs. En J. Messenger, & N. Ghosheh, *Offshoring and Working Conditions in Remote Work* (págs. 143-181). Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Amarante, V., & Perazzo, I. (2013). *Trabajo por Cuenta Propia y Monotributo en Uruguay*. Montevideo: Instituto de Economía.
- Arim, R. (2016). *La negociación colectiva. Algunas reflexiones para el Uruguay de hoy*. Montevideo: CEPAL, Serie Estudios y Perspectivas N°21.
- Ashcraft, C., McLain, B., & Eger, E. (2016). *Women in Tech: The Facts*. NCWIT.
- AZF-DGC. (2016). *Contribución a las Exportaciones en 2014. Análisis de las Exportaciones desde Zonas Francas*. Montevideo: Área de Zonas Francas, Dirección General de Comercio, Ministerio de Economía y Finanzas.
- Bamber, P., & Fernandez-Stark, K. (2016). *Methodology for CVG Analysis of Economic and Social Upgrading in Uruguay's Forestry and Offshore Services Sector*. Working paper, International Labour Organization.
- Banco Mundial. (29 de November de 2017). *The World Bank Database*. Obtenido de Unemployment, youth total (% of total labor force ages 15-24) (national estimate): <https://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.1524.NE.ZS>
- Barrientos, S., Gereffi, G., & Rossi, A. (2011). Economic and social upgrading in global production networks: A new parading for a changing world. *International Labour Review*, Vol. 150, 319-340.
- Bernhardt, T., & Pollak, R. (2016). Economic and social upgrading dynamics in global manufacturing value chains: A comparative analysis. *Environment and Planning*, Vol 48(7), 1220-1243.

- BPS. (9 de Octubre de 2008). *R.D. N°34-8/2008*. Recuperado el 14 de Marzo de 2017, de BPS: <https://www.bps.gub.uy/bps/file/4225/2/34-8-2~1.pdf>
- Cabrera, V., Cárpena, C., & Perazzo, I. (2013). *Cumplimiento de los acuerdos alcanzados en los Consejos de Salarios en Uruguay entre 2007 - 2011*. Montevideo: Instituto de Economía, Facultad de Ciencias Económicas y Administración (UDELAR).
- Caniato, F., Elia, S., Luzzini, D., & Pisticelo, L. (2015). Location drivers, governance model and performance in service offshoring. *International Journal of Production Economics*, 163.
- CUTI. (2011). *Resultados Encuesta Anual de CUTI - Año 2010*. Montevideo: Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información.
- CUTI. (2016). *Informe Anual del Sector TI 2015*. Montevideo: Cámara Uruguaya de las Tecnologías de la Información.
- D'Cruz, P., & Noronha, E. (2010). Dilemas de los empleados en el sector indio de ITES-BPO. En J. Messenger, & N. Ghosheh, *Deslocalización y condiciones laborales del trabajo a distancia* (págs. 97- 142). Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Del Bono, A., Gorjup, M., Henry, L., & Valverde, M. (2013). Call centre's employment practices in global value networks: A view from Argentina as a receiving economy. *Economic and Industrial Democracy*, 34, 693- 717.
- Deloitte. (2017). *Global Shared Services. 2017 Survey Report*. Deloitte.
- Deloitte. (2017). *Global Shared Services. 2017 Survey Report*. Deloitte.
- Eurofound & ILO. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects of the world of work*. Luxembourg & Geneva: Publications Office of the European Union and the International Labour Office.
- Everest Group. (2017). *Global Locations Annual Report 2017: Signs of Structure in a Disordered World*. Everest Group Research, Everest Global, Inc.
- Everest Group. (2017b). *Market Vista™ 2016 Year-in-Review and Outlook for 2017*. Everest Group.

- Everest Group. (21 de December de 2017c). *Retrospective on the 2017 Global Services Market | Sherpas in Blue Shirts*. Obtenido de Global Services: <https://www.everestgrp.com/tag/global-services/>
- Fernandez-Stark, K., & Bamber, P. (2011). The Offshore Services Value Chain: Upgrading Trajectories in Developing Countries. *Int. J. Technological Learning, Innovation and Development*, 206- 234.
- Flecker, J., Haidinger, B., & Schönauer, A. (2013). Divide and Serve: The Labour Process in Service Value Chains and Networks. *Competition and Change*, 17(1), 6- 23.
- Garcia, P., & Bafundo, F. (2014). *Best Practices in Finishing School Programs for the Global Services Industry*. Inter-American Development Bank.
- Gereffi, G., & Fernandez-Stark, K. (2016). *Global Value Chain Analysis: A Primer*. Durham: Center on Globalization, Governance & Competitiveness, Duke University.
- Gereffi, G., Bamber, P., & Fernandez-Stark, K. (2016). *Promoting Decent Work in Global Supply Chains in Latin America and the Caribbean: Key Issues, Good Practices, Lessons Learned and Policy Insights*.
- Gereffi, G., Fernandez-Stark, K., & Psilos, P. (2011). *Skills for upgrading: Workforce Development and Global Value Chains in Developing Countries*. Duke University, Center on Globalization, Governance & Competitiveness.
- Grupos Focales (2017/18). Grupos Focales. Montevideo, Montevideo, Uruguay.
- HfS Research & KPMG. (2014). *Executive report: The State of Services & Outsourcing in 2014*. HfS Research.
- HfS Research. (2015). *The BPO profession in 2015*. HfS Research.
- Investigación de Campo, ,. (Noviembre- Diciembre de 2017). Entrevistas a actores privados, actores públicos y empleados de la industria de Servicios Globales. (V. Couto, Entrevistador)
- KPMG & HfS Research. (2016). *From Human to Digital: The Future of Global Business Services*. KPMG.

- Lee, J., & Gereffi, G. (2015). Global value chains, rising power firms and economic and social upgrading. *Critical Perspectives on International Business*, 11(3/4), 319- 339.
- López, A., Ramos, D., & Torre, I. (2010). Trabajo a distancia y subcontratación en Argentina. En J. C. Messenger, & N. Ghosheh, *Offshoring and Working Conditions in Remote Work* (págs. 215- 521). Geneva: International Labor Organization.
- Masoud, L., Maimaiti, N., & Ismail, N. H. (2014). Occupational Stress Among White Collar Employees in Esfahan Steel Company, Iran. *Malaysian Journal of Public Health Medicine*, 41(1), 79- 81.
- Mazzuchi, G., Rodríguez, J. M., & González, E. (2015). *Negociación colectiva, salarios y productividad. El caso uruguayo*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Messenger, J., & Ghosheh, N. (2011). Un análisis comparado del entorno empresarial, la calidad del trabajo y la organización laboral de los servicios empresariales deslocalizados. En J. C., & N. G., *Deslocalización y Condiciones Laborales del Trabajo a Distancia* (págs. 253- 307). Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Milberg, W., & Winkler, D. (2010). Economic and Social Upgrading in Global Production Networks: Problems of Theory and Measurement. *International Labor Review*, 150(3-4), 341-365.
- MTSS. (22 de Mayo de 2015). *¿Qué es la Ley de Empleo Juvenil?* Obtenido de Ministerio de Trabajo y Seguridad Social: <https://www.mtss.gub.uy/web/mtss/ley-de-empleo-juvenil>
- MTSS. (2016). *Estudios sobre Trabajo y Seguridad Social. Agosto 2016, N°1*. Montevideo: Ministerio de Trabajo y Seguriad Social.
- Mýtna K., L., & Beblavý, M. (2016). *Labour Regime in the “New Economy”: the case of Software Industry in Central Europe*. Central European Labour Studies Institute.
- National Board of Trade of Sweeden. (2012). *Everybody is in Services*. National Board of Trade of Sweeden.
- OIT. (2016). *Linking jobs in global supply chains to demand*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.

- OIT. (2016b). *ASEAN in Transformation. The Future of Jobs at Risk of Automation*. Organización Internacional del Trabajo.
- OIT. (2016c). *El Empleo Atípico en el Mundo*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- OMC. (2001). *Estadísticas del Comercio Internacional. Notas Técnicas*. OMC.
- Peña Capobianco, J., & Couto, V. (2014). *Working Group on Services Exports*. Montevideo: ALES & American Business Dialogue.
- Presidencia. (2016a). *Sexta Ronda de Consejo de Salarios del Grupo 22 - "In-formática"*.
- Presidencia. (8 de Junio de 2016b). *Loustaunau propone regulación internacional del trabajo en Internet*. Recuperado el 15 de Febrero de 2017, de Presidencia: <https://www.presidencia.gub.uy/comunicacion/comunicacionnoticias/loustaunau-formalizacion-trabajo-internet-conferencia-oit>
- Presidencia. (09 de Marzo de 2017). Obtenido de Presidencia de la República: <https://www.presidencia.gub.uy/sala-de-medios/audios/audios-breves/astori-evento-uruguay-business-experience>
- PSG-Uruguay XXI. (2017). *Informe de Ejecución de Finishing Schools*. Montevideo: Programa de Servicios Globales, Instituto Uruguay XXI.
- Rachetti, F. (2002). Empresas unipersonales. Su realidad en el derecho uruguayo. *Revista de Derecho*, 1(2002), 155- 170.
- UNCTAD. (2015). Services Trade and Employment. *Trade Policy and Sustainable Development Meeting* (págs. Session-5). Ginebra: Council of Economic policies.
- UNCTADStat. (2017). *Services (BPM6): Exports and imports by service-category, shares and growth, annual, 2005-2015*. Recuperado el 25 de Febrero de 2017, de UNCTADStat: <http://unctadstat.unctad.org/wds/TableView/tableView.aspx>
- Uruguay XXI. (2014). *La industria TIC en Uruguay*. Montevideo: Uruguay XXI.
- Uruguay XXI. (2016). *Informe de Zonas Francas en Uruguay*. Montevideo: Uruguay XXI.

Uruguay XXI. (2017). *Informe de Servicios Globales de Exportación 2016*. Montevideo: Uruguay XXI.

Vaillant, M., & Lalanne, Á. (2014). *Un caso de transformación productiva y comercial*. CEPAL.

Venco, S. (2010). Remote work in Brazil. En M. J., & N. Ghosheh, *Offshoring and Working Conditions in Remote Work* (págs. 183- 213). Geneva: International Labor Organization.

Equipo de Trabajo Decente y Oficina de Países de la OIT
para el Cono Sur de América Latina
Tel: +56-2 2580-5500 — email: santiago@ilo.org — www.ilo.org/santiago
Santiago de Chile