

# LA NUEVA ERA de los servicios globales

JAVIER PEÑA CAPOBIANCO

Prólogo: Pablo M. Garcia



---

---

---

## Agradecimientos

En primer lugar, a mi mamá, que me regaló la perseverancia, y a mi papá, de quien aprendí la resiliencia. A cada uno de los más de setenta líderes internacionales y regionales que tuvieron la generosidad de compartir su tiempo e ideas. A la persona que me obsequió el tema de exportaciones de servicios en 2004, Claudio Piacenza; y a quien a comienzos de 2020 me presentó el desafío de pensar en el futuro de los servicios globales, Pablo García. A Javier da Silveira, por el trabajo de investigación realizado en la mayoría de los capítulos de esta publicación; a Anderson Parra, en el tema de metodologías ágiles; y a José Carlos Tol, en el apartado inicial de análisis estadístico. Por último, pero no menos importante, a la Asociación Latinoamericana de Exportadores de Servicios (ALES), sin cuya colaboración esta publicación no habría sido posible, y en especial a cada uno de sus miembros, que luego de más de diez años de trabajo conjunto los considero parte de una gran familia.

---

---

---

# Índice

Prólogo . . . . .	11
Introducción . . . . .	17
Objetivos y metodología . . . . .	21
Relevancia . . . . .	25
Principales hitos en servicios globales. . . . .	27
PIB . . . . .	30
Empleo . . . . .	31
IED . . . . .	41
Comercio internacional. . . . .	43
Un nuevo <i>framework</i> para un nuevo modelo. . . . .	55
¿Qué entendemos por servicios globales? . . . . .	57
Evolución hacia soluciones <i>end-to-end</i> . . . . .	64
Beneficios del E2E . . . . .	68
Factores impulsores de los servicios globales . . . . .	72
Las claves del éxito de los emprendimientos en el futuro . . . . .	87
1. Distribuidas . . . . .	88
2. Inteligentes . . . . .	110
3. Disruptivas . . . . .	196
4. Plataformas . . . . .	227
5. Ágiles . . . . .	250
6. Globales . . . . .	281
7. Antropocéntricas . . . . .	308

---

Los cambios sociales que harán consolidar el modelo . . . . .	345
Consolidación de la generación Y . . . . .	348
Ascenso de la generación Z . . . . .	352
Ingreso al mercado laboral de la generación T . . . . .	355
Crecimiento de los hogares unipersonales . . . . .	359
Mayor interés por las relaciones interpersonales . . . . .	364
Aumento de la movilidad entre países y regiones . . . . .	366
¿Cómo generar un ecosistema de servicios globales? . . . . .	371
Captación de IED . . . . .	374
Proveedores locales . . . . .	379
Componentes del ecosistema de servicios globales . . . . .	381
¿Cómo generar ecosistemas en servicios globales? . . . . .	386
Conclusiones . . . . .	431
Glosario de siglas . . . . .	447
Anexo I . . . . .	453
Bibliografía . . . . .	459

---

---

## Prólogo

No cabe duda de que Javier es una persona audaz, solo alguien así puede pretender predecir las características futuras de una de las industrias más dinámicas y cambiantes de las últimas décadas y, además, hacerlo en el momento en que el mundo experimenta una de las disrupciones más grandes de su historia fruto de la pandemia de la COVID-19. Pero la audacia en el momento actual es lo pertinente, y este libro es particularmente pertinente no solo por la temática que trata, sino por el momento en el cual se presenta.

La industria de servicios globales desde hace décadas muestra una importancia creciente en el mundo y ha jugado un rol clave durante la pandemia. En efecto, en la actualidad los servicios se han consagrado como el principal sector de actividad para la mayoría de las economías, generando la mayor parte del empleo y el producto bruto interno en el mundo desarrollado y en buena parte de los países en desarrollo. A su vez, en términos de comercio internacional, los servicios crecen a tasas mayores que los bienes y contribuyen progresivamente al valor agregado de las manufacturas exportadas.

---

Dentro de los servicios, los servicios globales son el sector más dinámico, capturan más de la mitad de las exportaciones mundiales de servicios, y sus exportaciones se han mostrado más resilientes que las exportaciones de bienes u otros servicios durante la pandemia —al igual que lo hicieron durante la crisis financiera global de los años 2008 y 2009—.

Este libro tiene un gran sentido de oportunidad, visibiliza una industria que tiene un enorme potencial de creación de empleo y de generación de divisas. Los servicios globales les brindan a los países de la región la oportunidad de impulsar una exitosa inserción internacional que apunte sus procesos de desarrollo. La participación de América Latina y el Caribe en el comercio internacional de servicios globales es, a todas luces, reducida a pesar de muchas ventajas relativas que tienen los países de la región para posicionarse en esta industria. Esto debemos verlo como una clara oportunidad. Los esfuerzos que hagamos para insertarnos exitosamente en esta industria serán claves para el futuro crecimiento de nuestros países, y este libro es una gran contribución para diagramar esos esfuerzos.

La industria de servicios globales ha tenido también un rol clave en la atención y administración de la pandemia. Este tipo de servicios ha protagonizado un papel de máxima relevancia, por ejemplo, colaborando en la disminución del riesgo sanitario a través de la telemedicina y el diseño de dispositivos médicos a distancia, o facilitando la continuidad de las interacciones que nutren la vida económica y social de las personas mediante la educación a distancia, las compras en línea y las plataformas de videollamadas, entre otras muchas funcionalidades. Los servicios globales contemplan tareas sofisticadas y distintivas de la era digital

---

que, sin lugar a duda, son las actividades que van a liderar la economía del futuro —no tan lejano— y jugarán un rol clave en la recuperación económica pospandemia.

En este contexto, el momento para hacer un análisis por-menorizado de esta industria no podría ser más apropiado. La industria se encuentra ante un punto de inflexión. La pandemia ha llevado a que muchos de los cambios que esperábamos se dieran en décadas se materialicen en meses. En particular, los relacionados con el avance de la digitalización, la adopción de tecnologías disruptivas, los nuevos mecanismos de provisión de servicios, y los cambios en los hábitos de consumo y organización laboral. A su vez, este proceso acelerado de cambio dio lugar a la aparición de nuevas tendencias que no estaban en la agenda de nadie.

Como resultado de las medidas de distanciamiento social, el mundo asistió a una escalada histórica en el uso de internet y servicios digitales, lo cual ha provocado un aumento inusitado de la demanda global de las tecnologías de la información y comunicación. A su vez, la pandemia ha creado nuevos hábitos de consumo que generan tanto desafíos como oportunidades para la industria. Por ejemplo, se han naturalizado las compras *online*, el consumidor es más cuidadoso de las normas sanitarias de lo que consume, ha avanzado la prestación virtual de servicios que antes eran impensados, como el cuidado de niños utilizando plataformas digitales o la participación en vivo en actividades culturales de forma virtual. Esto, sin duda, genera ámbitos para el crecimiento de la industria de servicios globales, pero también genera desafíos, dado que la competencia es más global que nunca. Por ejemplo, un curso universitario de

---

posgrado ya no compite solo con las ofertas universitarias que están en su misma ciudad o país, sino que compite con todos los cursos similares que se brindan de manera virtual en el mundo.

La pandemia también ha acelerado los cambios en la organización del trabajo, el teletrabajo ha dejado de ser la excepción para ser la norma y todo indica que así será luego de superada la pandemia. Los equipos de trabajo son cada vez más flexibles y la competencia por el capital humano es global. Los equipos de recursos humanos ya no se focalizan en captar los mejores programadores en su área de influencia o en convencerlos de que se muden a la ciudad donde está su empresa, sino que se focalizan en generar las condiciones para que los mejores programadores del mundo quieran trabajar en su empresa de forma remota. A estos cambios se suman otros como las nuevas formas de relacionamiento social que las personas nos vimos obligadas a implementar, o nuevas preocupaciones ambientales y sociales que permean a toda la sociedad. Todo esto está conduciendo a cambios paradigmáticos en la industria, cambios que Javier se encarga de abordar —y anticipar— de manera sistemática.

El libro que están por comenzar a leer no solo presenta una exhaustiva caracterización de la industria, de sus formas de organización, de sus modos de prestación y de su evolución, sino que principalmente indaga sobre los elementos fundamentales que deben atender las empresas para su éxito en un futuro no tan lejano. Y esto lo hace de una forma novedosa y multidisciplinaria, sistematizando información cuantitativa y cualitativa, y recogiendo la visión de más de setenta líderes de la industria.

---

Quisiera resaltar dos factores que se conjugan en el análisis y, a mi entender, lo hacen tan original como interesante. Por un lado, la interacción entre la tecnología, el negocio y el ser humano. Estudiar el impacto de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial, el *blockchain*, la automatización de procesos, el *3D printing*, etc., sobre la evolución del negocio es clave, pero más relevante aún es hacerlo teniendo en cuenta que esa evolución no es independiente de la persona, de su entorno, sus creencias y sus valores. Sin duda, la relación de causalidad no es unívoca entre estas variables y la configuración futura de esta industria será el fruto de la interacción de estos factores.

Un segundo aspecto por resaltar es el impacto que tendrán las «nuevas» generaciones para moldear la evolución futura de la industria de servicios globales. La configuración resultante de la interacción entre tecnología, negocio y ser humano no va a ser independiente de quienes lideren la industria en un futuro cercano, y quienes lo hagan serán *millennials*, *centennials* y nativos digitales que tienen preferencias y creencias distintas a quienes la lideran hoy en día. Son personas con una preferencia por el trabajo a distancia en estrecho vínculo con la tecnología, son demandantes de mayores flexibilidades laborales, tienen predilección por relaciones horizontales, cierto desapego por las cuestiones materiales, y un creciente interés por el impacto social y ambiental de lo que hacen y dónde lo hacen.

Entender estas características y su impacto futuro en la industria es clave para poder diseñar mejores políticas públicas que permitan aprovechar la oportunidad que habíamos anteriormente. El diseño de acciones concretas que permitan aprovechar la oportunidad que el sector brinda a

---

nuestros países es un tema desafiante, dadas las características distintivas del sector y los preconceptos que existen con relación al mismo.

En definitiva, el recorrido que están por comenzar es un camino fascinante que, construyendo desde el hoy, busca adelantar el mañana de una industria en permanente evolución, expuesta a vertiginosos avances tecnológicos y que será liderada por generaciones con preferencias muy distintas a las actuales. ¡Yo les avisé que Javier era un tipo audaz!

Pablo M. García  
Jefe de la Unidad de Integración Regional  
Banco Interamericano de Desarrollo

---

## Introducción

**«El sentido de la vida siempre está cambiando,  
pero nunca cesa...» (Viktor Frankl, 1946)**

Nací y me crié en el medio del campo, por lo cual mi destino natural era hacer plata —dinero— comprando y vendiendo animales, pero desde muy niño, cuando me mandaban a cuidar los chanchos —cerdos—, supe que ese no era mi propósito.

Una de las cosas que recuerdo con más cariño de esos años es cómo la paisanada —personas nativas del campo— se divertía con las apuestas, con la taba, el monte y las carreras de caballos. En casa había pista de carreras, así que los domingos, desde temprano, y en el medio del fogón, empiezan las especulaciones. «¡La fija —el que gana hoy— es el caballo de Fulano!», dicen los burreros —amantes de las carreras de caballos—, y cuando los parejeros —caballos— estaban en las gateras —prontos para empezar la carrera—, los apostadores gritaban: «¡Le voy a Fulano!», «¡le voy a Mengano!». Se siente la tensión por todos lados, la gente se apiña al costado de la pista. El capataz de campo hace sonar la campana, los caba-

---

llos salen despavoridos y, mientras corren dejando una nube de polvo tras de sí, la Gata —sobrenombre de un conocido apostador— grita a viva voz: «¡Pago tres a uno a Fulano!»; el resto presta atención a los caballos, mientras las apuestas siguen hasta el último segundo antes de terminar la carrera. Por allá donde vuelan los sombreros, ¡se devela el ganador!

Desde que cumplí treinta, me he preguntado cuál es el propósito de mi vida y, en este año de pandemia, la pregunta ha estado a flor de piel. Por ello, motivado por lo dicho por Viktor Frankl, «el sentido de la vida siempre está cambiando, pero nunca cesa», podemos descubrir este sentido... de tres modos distintos: 1) realizando una acción, 2) teniendo algún principio, y 3) por el sufrimiento; y como si se tratara de un trozo de madera que flota en medio del océano buscando una playa a la cual llegar, realizar esta acción/publicación ha sido mi sentido, ya que una de las cosas que más me motivan, si no la más estimulante, es tener un desafío para alcanzar, una zanahoria que perseguir. Por eso, agradezco el que me regalaron a comienzos de 2020, esto es, pensar cómo serían los servicios globales en el futuro.

No te voy a engañar, la tarea no fue siempre lineal, pues varias veces dudé de estas ideas, de cuán naíf podría estar siendo, de si lo que estaba percibiendo era lo correcto; sin embargo, motivado por la zanahoria, seguí.

No soy ni pretendo ser Ludovica Squirru, conocida tarotista del Río de la Plata, pero además de sentir que «la fija» del futuro de los servicios globales está en los conceptos que integran esta publicación —*microsourcing*, *conscious sourcing*, entre otros—, existe una serie de indicios en el mercado actual, así como en las características de las nuevas generaciones —*millennials*, *centennials* y nativos digitales— que apuntan en esta dirección.

---

De todas formas, allí donde «vuelan los sombreros», solo lo veremos dentro de unos años.

De esta manera, agradecido por todo lo que me ha ayudado mi determinismo aséptico, me declaro aprendiz de la apertura y de las posibilidades. En consecuencia, como si fuera el lanzamiento al mar de un mensaje dentro de una botella, y con la esperanza de encontrarme esta publicación en unos años, apuesto y espero a seguir sintiendo lo que dice el gran Louis Armstrong: «... *and I think to myself what a wonderful world*».

Y así, colorín colorado esta historia... ha comenzado.

*La nueva era de los servicios globales* es el resultado del análisis de las opiniones de más de setenta líderes internacionales y regionales; del proceso de investigación realizado durante la mayor parte de 2020; y, sobre todo, producto del observador del mundo que estamos siendo en este momento, en el cual se integran nuestra pasión por el tema y la creencia en las posibilidades de construir un mundo mejor por medio del trabajo en colaboración entre todos los actores del ecosistema.

Así, los servicios globales en los próximos años tenderán a crecer en relaciones entre empresas (B2B), con los consumidores directos (B2C) y, en particular, entre pares (P2P). Las compañías de todos los segmentos generarán una oferta cada vez más intangible mediante modelos de arrendamientos fijos o a demanda, así como soluciones integrales (*end-to-end*) para maximizar la experiencia del cliente. Las decisiones sobre qué locaciones considerar serán cada vez más flexibles, incluyendo no solo países y ciudades, sino

---

también la nube (*virtual sourcing*). Por ende, es de esperar un crecimiento de las opciones de deslocalización (*multi-sourcing*). Como resultado, se producirá un arbitraje global en los costos de los recursos humanos, abriéndose posibilidades no solo para las ciudades secundarias (*Tiers II y III*), sino también para células e individuos que se destaquen por su talento y dispongan de infraestructura adecuada en telecomunicaciones. Por lo que será usual ver el florecimiento de empresas sin recursos humanos propios ni presencia física en ningún lugar específico.

La clave del éxito de las empresas de servicios globales del futuro estará en la intersección de los mundos de la tecnología, modelos de negocios, y, sobre todo, del ser humano y su entorno. Es en la confluencia de este *Triple-Win* que se gesta el modelo de empresas **DIDPAGA**. Esto es, distribuidas, lo cual se materializará a través del crecimiento del *microsourcing* y del modelo de trabajo híbrido —parte en la casa y parte en la oficina—; inteligentes, por medio de la digitalización y automatización; disruptivas, con procesos de innovación que tenderán a ser cada vez más cortos; partícipes del modelo de plataformas, donde la integración horizontal y vertical será la constante, y con ello el surgimiento de desafíos y oportunidades para los nuevos entrantes, los consumidores y también reguladores; ágiles, con relaciones entre empleados, empleadores y clientes más horizontales y flexibles; globales, pero con negocios cada vez más cercanos a la costa de los líderes de la demanda; y, sobre todo, más antropocéntricas, esto es, conscientes del ser humano, comunidades y medioambiente como eje de sus *business plans*.

Al estar alineado con las características de las nuevas generaciones —*millennials*, *centennials* y nativos digitales—, el

---

modelo se destaca por su proyección futura. Por ende, cada uno de los actores del ecosistema —Gobiernos, gremios empresariales y sindicales, academias e individuos— tiene un rol protagónico que cumplir para hacer que estas ideas sean una realidad.

Como resultado, las empresas que sobrevivan en los próximos veinte años serán aquellas que no solo abracen la tecnología, sino que además generen modelos de negocios disruptivos en una auténtica transformación digital, pero las que ostenten un verdadero éxito serán las que asuman como eje principal la valorización del ser humano en su entorno.

## **Objetivos y metodología**

El objetivo del presente estudio ha sido identificar cuál sería el escenario más probable en los próximos años para los servicios globales, el que ha sido uno de los más dinámicos en las últimas décadas. Por lo que las preguntas que se tratarán de responder son cuál es la importancia actual del sector servicios, qué se entiende por servicios globales, cuáles son las tendencias y modelos de negocios que tendrán un mayor impacto, cómo se vinculan estas tendencias y modelos con las generaciones que liderarán la sociedad en los próximos años, y cuáles serían las políticas y estrategias que los Gobiernos deberían desarrollar para impulsarlo.

La metodología utilizada ha sido la investigación primaria por medio de la realización de más de setenta entrevistas en profundidad, y consultas específicas a líderes regionales y globales —47 % empresas de TI, 26 % referentes interna-

---

cionales, 23 % compañías de procesos de negocios, y 3 % académicos y otros—, los que se identifican en el Anexo 1. El tamaño de las firmas es muy heterogéneo, va desde siete empleados hasta más de dieciséis mil en TI, y desde sesenta hasta más de treinta mil en procesos de negocios. Además, se ha realizado la investigación mediante fuentes secundarias de múltiples orígenes, la que se podrá identificar al final en la bibliografía.

La primera fase de la investigación comenzó a mediados de marzo mediante el envío de *e-mails* a líderes globales invitándolos a pensar cómo sería el futuro de los servicios. Lo sorprendente es que, en medio del confinamiento global, se exacerbó también la generosidad humana, ya que personas muy importantes y de diferentes partes del mundo ¡comenzaron a decir que sí! Algunos enviaron sus comentarios por escrito, otros en video y muchos de ellos incluso participaron con nuestros estudiantes en la universidad, a quienes les encantó la idea de disfrutar en cada clase una persona distinta. Esto en sí mismo se transformó en un desafío, invitar a un empresario en cada una de las clases, pero se logró. Motivado por eso, empezamos a pedirles a algunos un rato de su tiempo para hacerles entrevistas en profundidad, y así conocer su visión. Esa fue la parte sencilla, lo desafiante ha sido sistematizar todas esas ideas en conceptos que pudieran ser presentados en esta publicación. Así, a mitad de año ya le veíamos las patas a la sota y el 18 de junio de 2020 publicamos en LinkedIn el primer *post* sobre *microsourcing*, así como los indicios de que los servicios globales en la región estaban siendo resilientes, una vez más, dado que el número de empleos y la productividad no solo se mantenían, sino que también crecían. Luego contamos cuáles eran las oportunidades y desafíos del modelo, definimos un marco con-

---

ceptual, presentamos el tema de las soluciones *end-to-end*, mencionamos sobre empresas globales cada vez más cercanas a la costa, la importancia de las metodologías ágiles, planteamos lo que desde el comienzo llamamos empresas antropocéntricas, y así con cada uno de los principales *insights* de esta publicación.

La verificación de las ideas fue un proceso continuo, por medio de las entrevistas y la bibliografía; de todas maneras, el evento realizado a fines de noviembre y comienzos de diciembre, a raíz del Global Technology and Business Services Council —nacido en julio de 2020, para tener una única voz a nivel global, por doce instituciones referentes como NASSCOM de India, IAOP de Estados Unidos, ABSL de Polonia y ALES de América Latina y el Caribe, entre otras—, del cual somos parte y miembros fundadores, fue un hito clave, ya que de diferentes líderes globales y de manera espontánea fueron surgiendo, y así confirmándose, las ideas que habíamos identificado a lo largo de todo el año. Esto nos hizo sentir con viento en la camiseta y con los pies en la tierra —muy bien y seguros del resultado alcanzado—. De todas formas, te animamos a compartir tus impresiones enviándonos tus comentarios y sugerencias a través de LinkedIn.

---

---