

# **La gobernanza de políticas para las exportaciones de servicios modernos. El caso de Uruguay<sup>1</sup>.**

Versión Final. Agosto 2018

## **Objetivo**

En Uruguay existe fuerte consciencia sobre la relevancia del sector servicios como herramienta para aumentar las inversiones, las exportaciones y el empleo de calidad. Reflejo de ello es que en las últimas tres décadas el país ha logrado un cambio estructural sustantivo en la composición de su oferta exportable. En particular, se destaca el crecimiento de las exportaciones de turismo y el surgimiento de las exportaciones de Servicios Modernos (casi inexistentes hace 30 años) que, favorecidos por las transformaciones globales y las ventajas que presenta Uruguay como locación para hacer negocios, son hoy de los más dinámicos de la economía.

El objetivo del presente trabajo es examinar el desempeño exportador de los Servicios Modernos en Uruguay, analizar si el mismo ha sido acompañado por políticas público-privadas diseñadas específicamente para su promoción y examinar cómo se conforma la gobernanza de estas políticas y cuáles son los desafíos para mejorarla.

## **Metodología**

Se cuantifica la importancia del sector en base a las estadísticas del Banco Central del Uruguay (BCU). A los efectos de complementar esta información, y fundamentalmente para tener estimaciones más aproximadas de las exportaciones por tipo de servicios, se utilizan los datos del Censo de Zonas Francas (ZZFF) realizado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), así como información proveniente de la Dirección General Impositiva (DGI).

Asimismo, se desarrolla la propuesta de valor de Uruguay, las políticas e incentivos y la institucionalidad que existe en nuestro país para la prestación de Servicios Modernos.

Por último, para abordar el tema de la gobernanza se realizaron entrevistas cualitativas a informantes calificados de distintas instituciones públicas y privadas, que desde diferentes perspectivas aportaron recomendaciones para seguir desarrollando y promoviendo el sector.

## **Resultados**

En 1990 las exportaciones de Servicios Modernos de Uruguay representaban solo el 2% de las exportaciones totales, mientras que en 2017 son el 12% del total exportado de bienes y servicios. En un período en el que las exportaciones uruguayas de bienes se multiplicaron por 6, las de servicios modernos se multiplicaron por más de 50. En base a las estadísticas del BCU, se obtiene que Uruguay ha exportado servicios por casi U\$S 5.000 millones en promedio en los

---

<sup>1</sup> Autores: Federico Bermudez (Uruguay XXI), Mariana Ferreira (Uruguay XXI) y Javier Peña Capobianco (ALES).

últimos cinco años, de los cuales aproximadamente el 40% son Servicios Modernos. Asimismo, se estima que estas últimas representan un valor cercano al 5% del PIB de Uruguay. En Uruguay el régimen de Zonas Francas es ampliamente utilizado y en particular existen ZZFF que se especializan únicamente en la exportación de servicios. De hecho, los datos obtenidos de fuentes complementarias al BCU muestran que el 80% de lo que se exporta Servicios Modernos en Uruguay proviene desde alguna zona franca.

Los avances que se han realizado en el sector no son resultado de hechos casuales. Se han generado un conjunto de condiciones que han contribuido con estos resultados. Primero, el país tiene una propuesta de valor específica para promover el sector. La misma se basa en aspectos generales del país (estabilidad política, social, seguridad jurídica), en características inherentes (como su ubicación estratégica) y en ventajas competitivas adquiridas como la infraestructura tecnológica de vanguardia y los recursos humanos calificados que garantizan un entorno óptimo para exportar servicios modernos desde Uruguay. Segundo, se han generado y diseñado un conjunto de políticas e incentivos que fomentan la actividad. Entre los principales se destacan la Ley de promoción de inversiones y los decretos sectoriales específicos que se enmarcan bajo esta normativa, la Ley de zonas francas, las herramientas para capacitación de capital humano especializado, las leyes de protección de propiedad intelectual y privacidad de datos, entre otras. Tercero, existe un vasto conjunto de instituciones públicas, privadas y mixtas que conforman un ecosistema que promueve la prestación de servicios modernos.

Cuando se examina el tema de la gobernanza para promover los Servicios Modernos se obtienen conclusiones interesantes que cabe recordar. La fuerte conciencia sobre la importancia del sector en la economía aún no se visualiza como una estrategia explícita e integral que involucre a todos los actores del sistema, que tenga objetivos cuantificables de corto, mediano y largo plazo. Los actores consultados sí consideran que hay una estrategia sectorial, que se refleja en el Programa de Servicios Globales de Uruguay XXI, que es la “institucionalidad” reconocida para promover el sector. Actualmente, no existen ámbitos en los que se discutan estrategias para promoverlo de forma sistémica entre los diferentes actores (públicos, privados, mixtos y academia). Asimismo, existe un claro consenso sobre la falta de coordinación entre los actores e instrumentos existentes, lo cual se explica fundamentalmente porque la toma de decisiones está atomizada y no coordinada.

A los efectos de enfrentar estos desafíos, en 2019 se coordinará la toma de decisiones a nivel público estableciendo referentes en cada uno de los Ministerios competentes. Asimismo se prevé armar una Hoja de Ruta para el sector en el marco de Transforma Uruguay, que definirá los proyectos que sean necesarios para promover el sector en un horizonte de 5 a 10 años, y será resultado del consenso entre el sector público, privado, academia y trabajadores.

## Índice

1. Introducción .....	3
2. Fomento a la exportación de Servicios en Uruguay.....	16
3. Gobernanza de políticas para las exportaciones de Servicios Modernos en Uruguay	25
4. Conclusiones.....	29
Anexo I. Marco regulatorio .....	31
Anexo II. Informantes Calificados.....	41
Anexo III. Referencias bibliográficas .....	42

### 1. Introducción

El proceso de globalización -que se intensificó a finales del siglo XX- fue acompañado por una notable expansión del comercio internacional de bienes y servicios. En particular, en las últimas décadas se ha producido una revolución en la capacidad de transmitir, acumular y procesar información. Esta revolución ha permitido que las empresas y personas de un país apliquen más fácilmente sus conocimientos y procesos en beneficio de terceros en el exterior, multiplicando los servicios prestados internacionalmente.

Además, en el marco del fenómeno de la fragmentación internacional de la producción y el auge de las cadenas globales de valor, se ha producido una creciente tendencia en la deslocalización también en servicios. Muchas funciones empresariales que tradicionalmente se realizaban internamente - servicios como el desarrollo de software, contabilidad y auditoría, así como análisis de bases de datos y otros que se pueden proveer online- son ahora realizadas externamente, tanto por otro proveedor y/o desde el extranjero.

De esta forma, se genera una creciente internacionalización de los servicios empresariales y un incremento en la movilidad internacional de los factores, tanto del capital (inversión extranjera directa), como de las personas y el conocimiento (*know-how*).

A las tradicionales exportaciones de servicios (turismo y transporte), se suma un conjunto de actividades que crecen en variedad e importancia. Éstas incluyen servicios de comunicación,

información, tecnología, diseño, profesionales y creativos, entre otros, que son consumidos por empresas y personas.

**¿Qué se entiende por Servicios Modernos?** Esta categoría refiere a aquellas actividades que se comercializan principalmente por Internet. Dentro de los denominados Servicios Modernos se incluyen: Telecomunicaciones, informática e información, servicios financieros, seguros y pensiones, otros servicios empresariales, propiedad intelectual y servicios personales, culturales y recreativos.

**Cuadro N° 1- Clasificación de servicios modernos<sup>2</sup>**



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) sobre la base de Loungani, P. y otros, "World trade in services: evidence from a new dataset", IMF Working Paper, N° 17/77, Washington, D.C., Fondo Monetario Internacional (FMI), 2017.

Tal como se observa en el Gráfico N°1, en base a datos de UNCTAD, dentro de las exportaciones mundiales de servicios modernos las primeras dos categorías representan más del 60% de los servicios modernos.

**Gráfico N° 1- Exportaciones mundiales de servicios modernos (Part. % 2016)**



Fuente: Uruguay XXI en base a UNCTAD

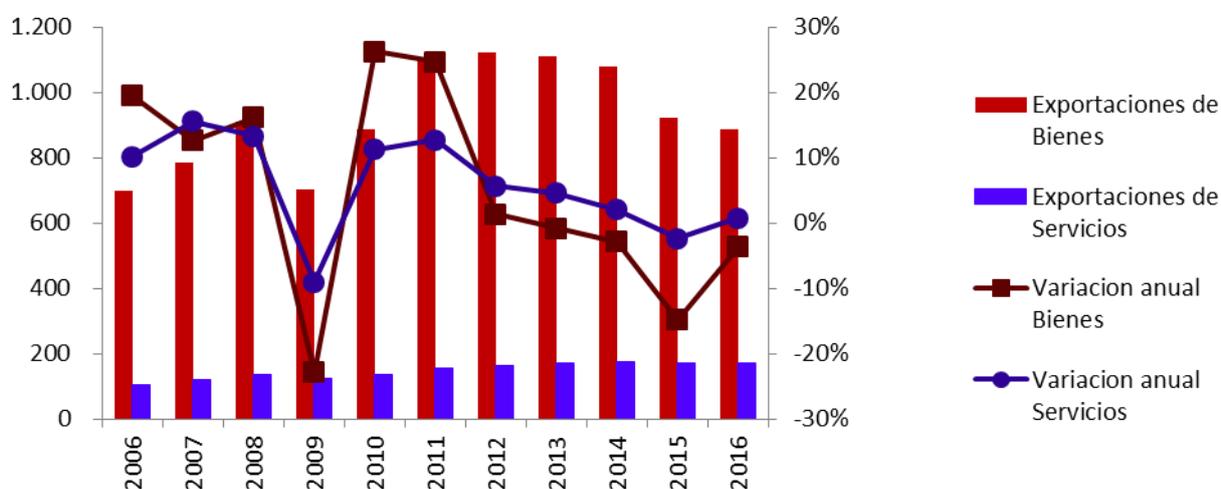
<sup>2</sup> [Perspectivas del Comercio Internacional de América Latina y el Caribe, 2017](#). Cepal.

### Comercio de servicios en la región<sup>3</sup>

Las exportaciones de servicios desde la región crecieron a una tasa promedio anual de 5% en la década 2006-2016, y representaron el 3,5% de las exportaciones mundiales de servicios. Por su parte, las exportaciones de bienes mostraron un menor dinamismo, con una tasa promedio anual de crecimiento de 2%, y representaron el 5,2% de las exportaciones mundiales de bienes. En 2016, el monto exportado de servicios fue de US\$ 171.000 millones, mientras que las exportaciones de bienes fueron de US\$ 887.000 millones. *La participación de las exportaciones de servicios en el total exportado en 2016 fue de 16% mientras que las exportaciones de bienes representaron el 84% del total exportado.*

**Gráfico N° 2- Exportaciones de bienes y servicios-Región**

Miles de millones US\$ (Eje izquierdo) y Tasa de variación % (Eje derecho)



Fuente: Uruguay XXI en base a UNCTAD

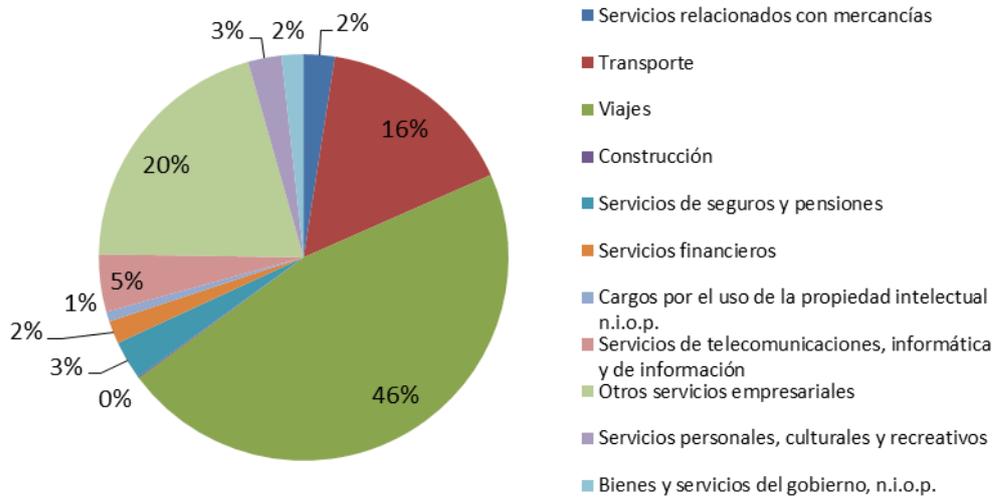
A partir del Gráfico N° 2 se observa que luego de la crisis financiera internacional, las exportaciones de bienes cayeron 23% en 2009, mientras que las exportaciones de servicios se redujeron 9%. Asimismo, con la recesión regional más reciente, las exportaciones de bienes cayeron 15% en 2015 mientras que las exportaciones de servicios apenas se redujeron en 2%. Esto muestra que las exportaciones de servicios son más resistentes a las recesiones que las exportaciones de bienes.

Si se examina la composición de las exportaciones de servicios por categoría, se observa que los servicios tradicionales (Viajes y Transporte) representan más del 60% de las exportaciones de servicios de la región, mientras que el 40% restante son Otros Servicios.

<sup>3</sup> Los datos de Cepal incluyen dentro de la región a los siguientes países: Antigua y Barbuda, Argentina, Bahamas, Barbados, Belice, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Dominica, Ecuador, El Salvador, Granada, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Saint Kitts y Nevis, San Vicente y Las Granadinas, Santa Lucía, Suriname, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela.

Los datos de Unctad consideran los mismos que CEPAL y agregan: Anguilla, Antillas Neerlandesas, Aruba, Curazao, Islas Caimán, Islas Malvinas, Islas Montserrat, Islas Turcas y Caicos, Islas Vírgenes Británicas y Sint Maarten.

**Gráfico N° 3 - Exportaciones de servicios por categoría- Región (Part. % 2016)**



Fuente: Uruguay XXI en base a UNCTAD

En particular, si se examina la composición de las exportaciones de Servicios Modernos en la región, se constata que Otros servicios empresariales son claramente predominantes, representando más del 60% de las exportaciones en 2016 (ver Gráfico N°4).

**Gráfico N° 4- Exportaciones de servicios modernos-Región (Part. % 2016)**



Fuente: Uruguay XXI en base a UNCTAD

Dentro de la región, América del Sur exporta casi el 50% del total de servicios y tiene una posición destacada en la exportación de servicios modernos ya que exporta el 75% del total de servicios modernos. Esto da cuenta que los países de Centroamérica, México y el Caribe son más intensivos exportando viajes (asociados al turismo) mientras que América del Sur exporta fundamentalmente servicios basados en conocimiento.

En la región existen algunas economías en donde se registra una tendencia a participar de este moderno proceso de transformación estructural en los patrones de especialización global. El caso de Uruguay es de interés ya que es posible identificar elementos estructurales que señalan una ventaja en todos los sectores de servicios comercializables (turismo, transporte y otros servicios comerciales).

### **El comercio de Servicios Modernos en Uruguay en la última década<sup>4</sup>**

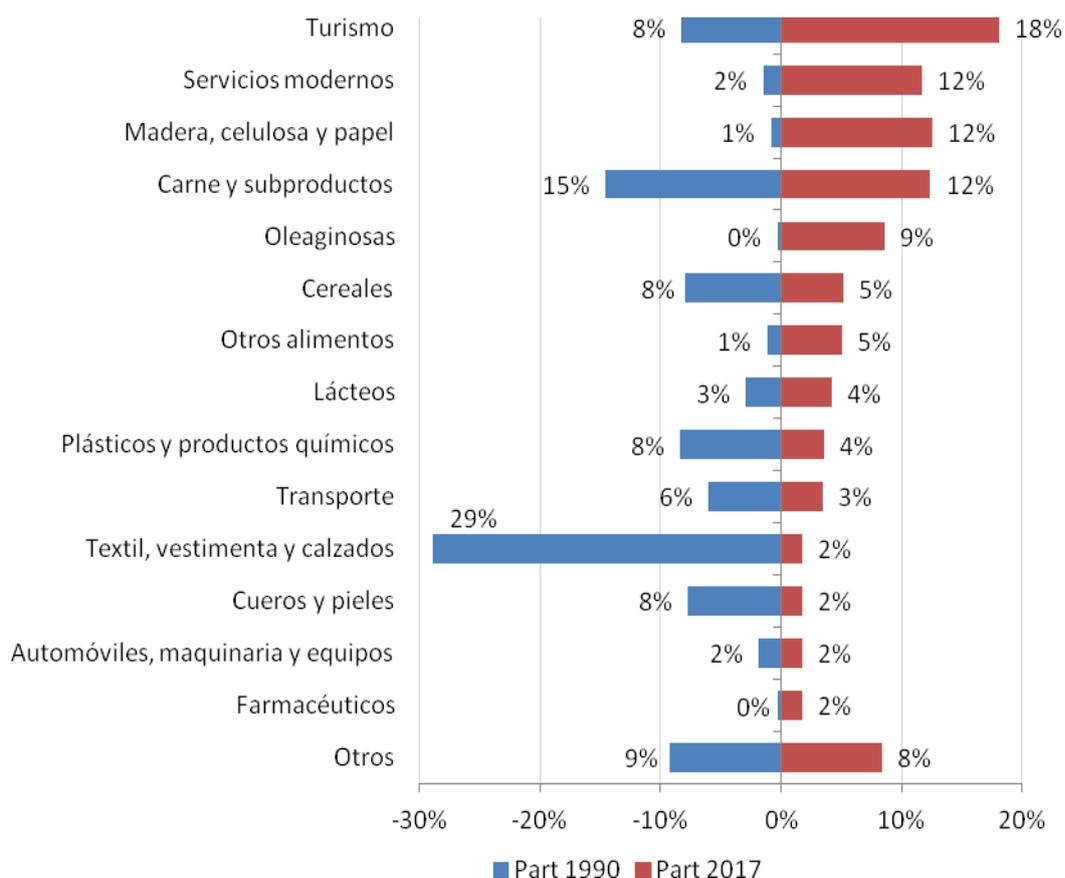
La economía uruguaya está atravesando el período más largo de crecimiento económico de su historia. Uruguay ha crecido en forma ininterrumpida durante los últimos 15 años, sorteando la crisis financiera internacional de 2009 y soportando las presiones recesivas regionales de 2015-2016. En promedio, en la última década el Producto Bruto Interno (PIB) creció en el entorno de 4,3% promedio anual -por encima del promedio de América Latina (3,4%). En particular en 2017, Uruguay creció 2,7% por el impulso del consumo interno y las exportaciones de bienes y servicios. Para los próximos años se espera que siga creciendo en tasas superiores al 3% y se espera este crecimiento sea impulsado fundamentalmente por el consumo y por una recuperación de la inversión.

---

<sup>4</sup> En el análisis realizado en esta sección no se incluyen las "Exportaciones netas de bienes en compraventa" (trading), que en los datos de Balanza de Pagos publicados por el BCU se incluyen dentro de exportaciones de mercaderías.

Uruguay no solo ha crecido sino que ha sido partícipe de las transformaciones digitales más recientes, acompañando las tendencias en el comercio de servicios que se produjeron en la región. El país ha experimentado un proceso de apertura en los últimos treinta años que le permitió insertarse de manera dinámica en los flujos comerciales globales, a la vez que ha procesado una profunda transformación productiva. Ésta se refleja en un importante cambio en la composición de sus exportaciones.

**Gráfico N°5 – Estructura de la oferta exportable de Uruguay  
(Part. % en el total de exportaciones de Bienes y Servicios)**



Fuente: Uruguay XXI en base a BCU, DNA, DGI y Área de Zonas Francas (MEF).

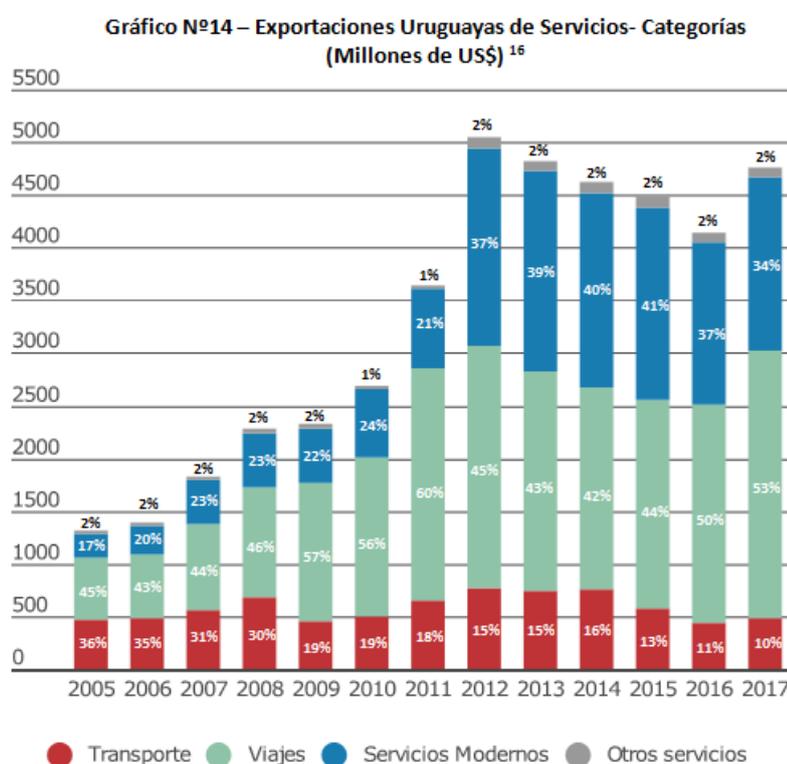
El Gráfico N°5 muestra el cambio estructural de las exportaciones en las últimas tres décadas. Se destaca el crecimiento de las exportaciones de turismo y el surgimiento de las exportaciones de servicios modernos (casi inexistentes hace 30 años) que, favorecidos por las transformaciones globales y las ventajas que presenta Uruguay como lugar para hacer negocios, son hoy de los más dinámicos de la economía. Asimismo, se constata el desarrollo de nuevas ramas exportadoras agroindustriales que son mucho más intensivas en tecnología que las tradicionales (por ejemplo la industria celulósica y los cultivos agrícolas, entre otros).

Efectivamente, las exportaciones de servicios modernos -que en 1990 representaban solo el 2% de las exportaciones totales de Uruguay- representan actualmente el 12% del total exportado de

bienes y servicios. En un período en el que las exportaciones uruguayas de bienes se multiplicaron por 6, las exportaciones de servicios modernos se multiplicaron por más de 50. Estos registros se explican porque eran niveles de exportaciones casi inexistentes en los 90. Asimismo, se estima que las exportaciones de servicios modernos representan un valor cercano al 5% del PIB de Uruguay. Gracias a este fuerte crecimiento, estos servicios son en la actualidad tan importantes en la canasta exportadora uruguaya como el turismo y las exportaciones de los principales productos agropecuarios.

El siguiente gráfico presenta la desagregación de las exportaciones de servicios de Uruguay por categoría y su evolución en los últimos trece años. Actualmente, del total de servicios exportados por Uruguay, más del 50% corresponde a turismo, el 34% son Servicios Modernos y el Transporte representa apenas el 10%. No obstante, lo más interesante es examinar la importancia que han adquirido las exportaciones de servicios modernos, que se duplicaron en el periodo considerado.

**Gráfico N°6 – Exportaciones Uruguayas de Servicios- Categorías (Millones de US\$)<sup>5</sup>**



Fuente: Uruguay XXI en base a BCU y UNCTAD

El Cuadro N°2 presenta el desglose de cuanto se exporta de servicios por categoría en base a la nomenclatura de Balanza de Pagos. Si se examinan los datos en valores, se observa que Uruguay exporta servicios por casi US\$ 5.000 millones (datos a 2017).

Dado el objetivo de este informe, los Servicios No Tradicionales – aquellos que no son ni turismo ni transporte – se abren en Servicios Modernos y otros servicios.

<sup>5</sup> Otros servicios incluye: Servicios relacionados con mercancías, Construcción y Bienes y servicios del gobierno. Datos para 2005-2011 (MBP 5) son de Unctad y datos de 2012-2017 son de BCU (MBP 6).

Más allá del valor actual, cabe destacar que las exportaciones de servicios de Uruguay crecieron casi 300% en los últimos trece años (ver Cuadro N°2). Esto se explica fundamentalmente por el fuerte crecimiento de las exportaciones de Servicios Modernos (que aumentaron más de 600% en el periodo), también incidieron las exportaciones de Turismo (que crecieron más de 300%) mientras que los servicios de transporte se mantuvieron en niveles prácticamente incambiables.

**Cuadro N°2 - Exportaciones Uruguayas de Servicios (Millones de U\$S)<sup>6</sup>**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Transporte</b>	468	483	564	674	446	500	653	777	738	754	578	444	484
<b>Viajes</b>	594	598	809	1.051	1.321	1.509	2.203	2.296	2.089	1.917	1.970	2.071	2.539
<b>Servicios Modernos</b>	<b>222</b>	<b>280</b>	<b>431</b>	<b>515</b>	<b>516</b>	<b>645</b>	<b>751</b>	<b>1.875</b>	<b>1.897</b>	<b>1.848</b>	<b>1.832</b>	<b>1.533</b>	<b>1.640</b>
<b>Otros servicios</b>	26	27	30	36	37	34	35	100	98	99	105	97	100
<b>Total Servicios</b>	<b>1.311</b>	<b>1.387</b>	<b>1.833</b>	<b>2.277</b>	<b>2.320</b>	<b>2.688</b>	<b>3.642</b>	<b>5.048</b>	<b>4.822</b>	<b>4.617</b>	<b>4.485</b>	<b>4.145</b>	<b>4.763</b>

**Cuadro N°3- Exportaciones Uruguayas de Servicios Totales y Modernos (Millones de U\$S)<sup>7</sup>**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Transporte	777	738	754	578	444	484
Viajes	2.296	2.089	1.917	1.970	2.071	2.539
Servicios de mantenimiento y reparaciones	18	8	30	28	33	34
Construcción	0	0	0	0	0	0
Servicios de seguros y pensiones	5	5	4	10	3	2
Servicios financieros	159	206	194	131	132	130
Cargos por el uso de la propiedad intelectual	48	41	57	38	33	35
Servicios de telecomunicaciones, informática y de información	240	259	305	310	354	378
Otros servicios empresariales	1.324	1.289	1.192	1.262	953	1.032
Servicios personales, culturales y recreativos	99	99	95	82	59	63
Bienes y servicios del gobierno	82	90	69	77	64	66
<b>Total Servicios</b>	<b>5.048</b>	<b>4.822</b>	<b>4.617</b>	<b>4.485</b>	<b>4.145</b>	<b>4.763</b>
<b>Total Servicios Modernos</b>	<b>1.875</b>	<b>1.897</b>	<b>1.848</b>	<b>1.832</b>	<b>1.533</b>	<b>1.640</b>
Servicios Modernos (% total servicios)	37%	39%	40%	41%	37%	34%
Servicios Modernos (% PIB)	3,7%	3,3%	3,2%	3,4%	2,9%	2,8%

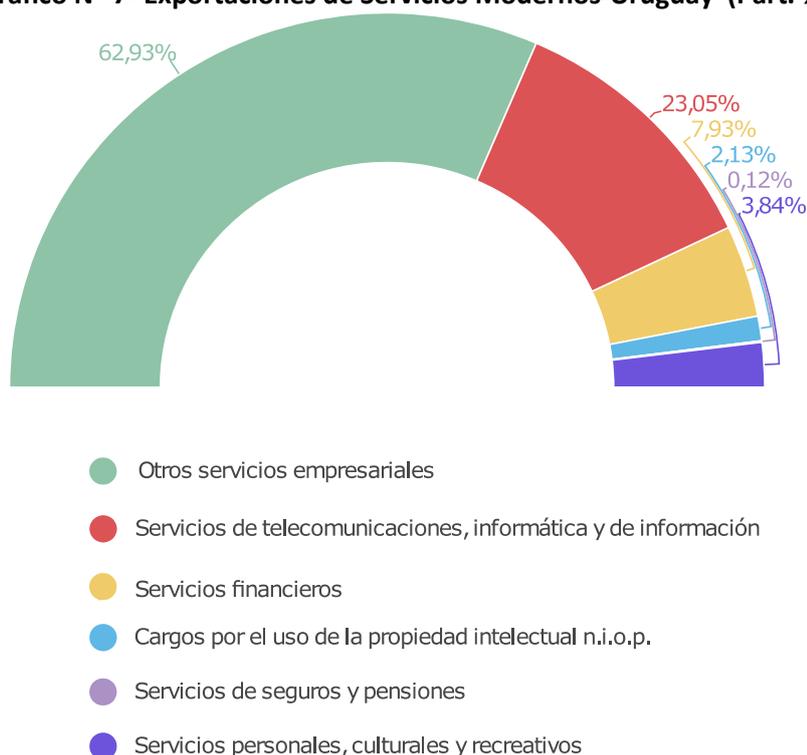
El Cuadro anterior muestra cómo se componen las exportaciones de Servicios Modernos en Uruguay y se constata que los más importantes son los Otros Servicios Empresariales. Le siguen - pero con menor participación- los servicios de telecomunicaciones, informática e información, que a su vez han sido los más dinámicos en los últimos años. También se observa que las exportaciones de Servicios Modernos son en promedio poco más del 3% del PIB de Uruguay.

El Grafico N°7 muestra la composición actual de las exportaciones uruguayas de servicios modernos. A partir del mismo se observa que los otros servicios empresariales son más del 60% de las exportaciones de servicios modernos, en línea con la participación de LATAM.

<sup>6</sup> Otros servicios incluye: Servicios relacionados con mercancías, Construcción y Bienes y servicios del gobierno. Datos para 2005-2011 (MBP 5) son de Unctad y datos de 2012-2017 son de BCU (MBP 6).

<sup>7</sup> Las estimaciones del BCU con el MBP 6 están disponibles desde 2012.

**Gráfico N° 7- Exportaciones de Servicios Modernos-Uruguay (Part. % 2017)**



Fuente: Uruguay XXI en base a BCU

### **Exportaciones de Servicios Modernos desde Zonas Francas en Uruguay**

En Uruguay, las Zonas Francas han tenido un rol clave para el desarrollo de los servicios exportables. Bajo este régimen, en base a lo que prevé la Ley, puede desarrollarse cualquier tipo de actividad con importantes exoneraciones tributarias: comercial, industrial o de servicios. Para las actividades de servicios, se incluye la prestación de todo tipo de actividades desde zona franca, ya sea al interior de una misma zona, a usuarios o desarrolladores de otras zonas francas o a terceros países y en algunos casos a clientes dentro de Uruguay<sup>8</sup>.

Una significativa parte de los servicios modernos que exporta Uruguay, se realizan desde territorio Franco. No se posee información del monto exportado con la misma clasificación que la Balanza de Pagos. Sin embargo, partir del Censo de Zonas Francas (último dato disponible a 2014), se puede obtener una aproximación de las ventas de servicios hacia el exterior de las empresas que operan en rubros similares<sup>9</sup>.

En el Cuadro N°4 se detallan las exportaciones realizadas por empresas en Zonas Francas agrupadas por actividad (CIU Rev.4), para aquellas actividades que entran dentro de la definición de Servicios Modernos.

<sup>8</sup> Por más información ver: [Informe Zonas Francas Uruguay XXI](#)

<sup>9</sup> Por más información ver: [Informe Servicios Globales Uruguay XXI](#)

**Cuadro N°4 - Exportaciones Uruguayas de servicios desde Zonas Francas (Millones U\$S)<sup>10</sup>**

Sector de actividad	2014
Servicios de Información y comunicación	171
Servicios financieros y de seguros	468
Servicios profesionales, científicos y técnicos	452
Servicios administrativos y servicios de apoyo	597
<b>Servicios Modernos</b>	<b>1.688</b>

Fuente: Censo ZZFF 2014.

Según los últimos datos disponibles para 2014 las exportaciones de servicios modernos desde ZZFF totalizaron US\$ 1.688 millones. Aunque las cifras no son estrictamente comparables - dado que se utilizan fuentes distintas con metodologías diferentes - esto representa más del 90% de las exportaciones de servicios modernos según Balanza de pagos. Esto refleja la importancia de las Zonas Francas para este tipo de actividades.

**Empleo- Servicios Modernos en Uruguay**

En base a información del Censo de Zonas Francas y DGI, utilizando la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU Rev4), se contabilizan los empleos que generan las actividades de exportación de Servicios Modernos en Uruguay. Se estima que casi 1.700 empresas conforman el núcleo de los servicios modernos con foco exportador y estas empresas emplean directamente a cerca de 20.000 personas (esto es incluyendo a las Zonas Francas<sup>11</sup>).

**Cuadro N°5 - Empleo en la Exportación de Servicios Modernos**

Sección	Fuera de Zona Francas		Dentro de Zonas Francas		Total	
	Empresas	Empleo	Empresas	Empleo	Empresas	Empleo
<b>J</b> Información y comunicación	611	3.570	77	1.646	688	5.216
<b>K</b> Actividades financieras y de seguros	74	2.924	148	1.203	222	4.127
<b>M</b> Actividades profesionales, científicas y técnicas	446	3.601	23	2.091	469	5.692
<b>N</b> Actividades administrativas y servicios de apoyo	31	484	216	3.330	247	3.814
<b>R</b> Artes, entretenimiento y recreación	22	435	3	7	25	442
	<b>1.184</b>	<b>11.016</b>	<b>467</b>	<b>8.277</b>	<b>1.651</b>	<b>19.293</b>

Fuente: Elaboración propia en base a DGI y Censo de ZZFF 2015.

<sup>10</sup> Por más información ver: [Informe Censo ZZFF 2014](#)

<sup>11</sup> Para Zonas Francas, hay datos disponibles de empleo a 2015. Por más información ver: [Informe Censo ZZFF 2015](#)

## Innovación- Servicios Modernos en Uruguay

En base a la última Encuesta de Innovación realizada por la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII), se analiza la participación de las empresas uruguayas del segmento de Servicios Modernos en actividades de innovación<sup>12</sup>. En términos generales, se constata que las empresas que realizan actividades clasificadas como servicios modernos son en general más innovadoras. Del total de los sectores relevados, el 27% de las empresas realizaron al menos una actividad de innovación; en los servicios modernos esta cifra se eleva a 38%. Entre las actividades más innovadoras se encuentran I+D, Arquitectura e Ingeniería, TICs y el sector financiero.

**Cuadro N°6 - Actividades de Innovación en los Servicios Modernos**

		% de empresas innovadoras*
Industria y otros servicios	Industria	31%
	Transporte y Almacenamiento	20%
	Restaurantes y hoteles	13%
	Otros servicios	19%
	Salud	44%
Servicios modernos	Telecomunicaciones	42%
	TICs	60%
	Financiero y seguros	53%
	Arquitectura e Ingeniería	77%
	Creativas	27%
	I+D	86%
	Servicios de apoyo	24%
	Servicios Profesionales	29%
	<b>Total</b>	<b>27%</b>
	<b>Total Servicios</b>	<b>25%</b>
	<b>Servicios modernos</b>	<b>38%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta de Actividades de Innovación 2013-2015 (ANII).

\* Empresas que realizan al menos una actividad de innovación en el periodo 2013-2015.

En cuanto a las características de las actividades de innovación, como se observa en el Cuadro N°7, en los servicios modernos se destaca la adquisición de hardware y software, las actividades de Inversión y desarrollo internas.

<sup>12</sup> <http://www.anii.org.uy/institucional/documentos-de-interes/22/documentos-de-ciencia-tecnologia-e-innovacion/>

**Cuadro N°7 - Tipo de Actividades de Innovación – Empresas de Servicios Modernos**

	Servicios Modernos	Total
Adquisición de TICs (hardware y software) para innovación	23%	13%
I + D Interna	16%	8%
Capacitación para innovación	12%	7%
Adquisición de Bienes de Capital para innovación	12%	14%
Diseño Organizacional y Gestión para innovación	12%	8%
I + D Externa	7%	2%
Estudios de Mercado para innovación	4%	2%
Trasferencias de Tecnología y Consultorías para innovación	3%	2%
Ingeniería y Diseño Industrial para innovación	1%	2%
<b>Empresas innovadoras (al menos una actividad de innovación)</b>	<b>38%</b>	<b>27%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta de Actividades de Innovación 2013-2015 (ANII).

Si se analiza el perfil exportador de los distintos segmentos de los servicios modernos, se observa que los más enfocados en la exportación son las TICs, los servicios de apoyo y los servicios profesionales. En la mayoría de los segmentos se observa una propensión exportadora en las empresas que innovan (las excepciones son los servicios de apoyo, los financieros y las telecomunicaciones).

**Cuadro N°8 - Propensión exportadora de las empresas innovadoras - Empresas de Servicios Modernos**

	Exportaciones como % de la ventas		
	Innovativas	No Innovativas	Total
TICs	24	14	21
Servicios de apoyo	8,0	15	12
Servicios Profesionales	25	6,1	12
Financiero y seguros	0,0	13	7,1
I+D	5,5	-	5
Creativas	1,2	1,8	1,5
Arquitectura e Ingeniería	1,7	0,4	1,2
Telecomunicaciones	0,1	2	1,2
<b>Total Servicios Modernos</b>	<b>8,4</b>	<b>8,4</b>	<b>8,4</b>

Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta de Actividades de Innovación 2013-2015 (ANII).

\*Empresas que realizan al menos una actividad de innovación en el periodo 2013-2015.

Con respecto a la calificación de la fuerza laboral, se observa que los sectores que emplean más trabajadores calificados son I+D, TICs y Arquitectura e Ingeniería. También se observa que en general las empresas exportadoras tienen personal más calificada (ver Cuadro N°9).

**Cuadro N°9 - Personal Calificado de Empresas según perfil exportador - Empresas de Servicios Modernos**

	% de Empleo calificado*		
	Exportadoras	No exportadoras	Total
I+D	73%	71%	71%
Arquitectura e Ingeniería	77%	66%	68%
TICs	74%	51%	66%
Telecomunicaciones	36%	42%	42%
Servicios Profesionales	50%	28%	33%
Financiero y seguros	38%	26%	27%
Creativas	25%	27%	26%
Servicios de apoyo	22%	17%	18%
<b>Total Servicios Modernos</b>	<b>50%</b>	<b>31%</b>	<b>35%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta de Actividades de Innovación 2013-2015 (ANII). \*

Proporción de los profesionales y técnicos sobre el total de empleados

## 2. Fomento a la exportación de Servicios en Uruguay

En Uruguay las exportaciones de servicios tradicionales tienen su propia institucionalidad. El turismo tiene como principal organismo rector al Ministerio de Turismo (MINTUR), responsable de definir, diseñar, promover, ejecutar, controlar y evaluar las políticas de Estado relativas a las actividades turísticas. Para ello coordina los esfuerzos articulando los intereses del sector público y privado<sup>13</sup>.

Por su parte, la logística también tiene su propia institucionalidad. En 2010 se creó por ley el Instituto Nacional de Logística (INALOG)<sup>14</sup> que actúa como espacio de participación y coordinación público-privada para el desarrollo del sector logístico<sup>15</sup>.

### Fomento a las exportaciones de Servicios Modernos en Uruguay

La tendencia creciente de la exportación de servicios modernos en Uruguay ha sido posible por diversas razones. Algunas están vinculadas a ventajas comparativas que tiene el país para la provisión de este tipo de servicios, que se reflejan en una **Propuesta de Valor** para el sector. Otras, se asocian a **Políticas e incentivos** específicamente creados para fomentar la actividad exportadora de servicios modernos en Uruguay. También, todo lo anterior se refleja en una **Institucionalidad** conformada por un ecosistema para promover la actividad de exportación de servicios modernos en Uruguay. A continuación se presentan en forma detallada estos tres aspectos, para en la siguiente sección analizar de qué manera se plasma en la práctica la interacción de los diferentes actores.

### **Propuesta de Valor para la prestación de Servicios Modernos**

Uruguay tiene algunas características que lo diferencian de sus competidores y lo posicionan como un lugar de alta calidad y costos competitivos para prestar servicios hacia el mundo. El reducido mercado y el tamaño de su población no constituyen una restricción cuando se trata de los servicios y además Uruguay tiene atributos particulares que lo hacen muy atractivo para algunos segmentos de servicios específicos.

**Confiabilidad.** Uruguay es el país más seguro de una de las regiones de mayor atractivo económico para desarrollar negocios. El país ostenta una fuerte estabilidad política y social, respaldada por una democracia consolidada y fuerte seguridad jurídica. De hecho, Uruguay se posiciona en primeros lugares de rankings relevantes para el inversor.

---

<sup>13</sup> Por más información ver: <http://www.mintur.gub.uy/> e [Informe Sector Turismo Uruguay XXI](#).

<sup>14</sup> <http://www.inalog.org.uy/es/home/>

<sup>15</sup> Por más información ver: [Informe Sector Logístico Uruguay XXI](#).

**Cuadro N°10- Uruguay en rankings internacionales**

	<b>Democracy Index</b> Economist Intelligence Unit, 2017	<b>#1</b>		<b>IT Development Index</b> International Telec. Union, 2017	<b>#1</b>
	<b>Low Corruption</b> Transparency International, 2017	<b>#1</b>		<b>Internet Average Speed</b> AKAMAI, 2017	<b>#1</b>
	<b>Prosperity Index</b> Legatum Institute, 2017	<b>#1</b>		<b>E-Gov Development Index</b> United Nations, 2016	<b>#1</b>
	<b>Rule of law Index</b> World Justice Project, 2017	<b>#1</b>		<b>Quality of living</b> Mercer, 2017	<b>#1</b>

El crecimiento económico sostenido que ha tenido en la última década, ha sido acompañado de un conjunto de políticas que han mejorado la distribución del ingreso y reducido la pobreza a niveles mínimos históricos. De esta forma Uruguay se consolida en América Latina como el país más igualitario y con mejor distribución del ingreso<sup>16</sup>.

**Acceso a Mercados.** La ubicación geográfica, el dominio de idiomas, su trayectoria comercial, afinidad cultural, posicionan a Uruguay como una excelente plataforma de acceso a mercados como Brasil y otros países de habla hispana.

Uruguay se ha posicionado a nivel regional como hub logístico y de negocios dada la proximidad a los más importantes mercados de Sudamérica. Las zonas francas, los puertos libres y el aeropuerto, así como los depósitos aduaneros conforman una plataforma ideal para el establecimiento de Centros de Distribución. Por otra parte, la afinidad cultural con Europa y América del Norte, el hecho de contar con una zona horaria similar, y una excelente infraestructura de telecomunicaciones hacen del país una locación ideal para el *nearshore* con esos mercados.

**Infraestructura tecnológica.** Uruguay tiene una posición destacada en la región por su infraestructura tecnológica. De acuerdo al Índice de Desarrollo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de la Unión Internacional de las Telecomunicaciones (UIT), Uruguay es el líder en América Latina contando con la mayor penetración de banda ancha fija y menor precio de banda ancha móvil. A esto se suma la mayor velocidad de conexión de la región<sup>17</sup>.

Uruguay es un país que promueve la digitalización. Se ha desarrollado junto con Google el Cable Submarino Monet permitiendo que el país sea proveedor para la región y el mundo. Se ha instalado una vasta red de fibra óptica, que ha permitido que más del 75% de los hogares cuenten con conexiones de banda ancha. En materia de infraestructura, también se destaca la inauguración del primer Data Center Tier III del país que permite aprovechar la conectividad para dar respaldo y brindar seguridad a los activos digitales de empresas de la región<sup>18</sup>.

<sup>16</sup> Panorama Social de América Latina 2017, Cepal.

<sup>17</sup> Fuente: [AKAMAI 2017](#).

<sup>18</sup> Fuente: <http://www.antel.com.uy/web/datacenter/inicio>

**Talento.** Uruguay cuenta con personal altamente competitivo, gracias a la conjunción de varios factores, entre los que se destacan la alta calidad de la formación básica, técnica y universitaria, la flexibilidad y facilidad de los trabajadores uruguayos de adaptarse a nuevos procesos de producción o tecnologías. Por otro lado, la mano de obra uruguaya ha aumentado sus habilidades para dominar otros idiomas, en particular inglés y portugués. La población uruguaya cuenta con un alto nivel educativo, siendo Uruguay el país con mayor tasa de alfabetización de Latinoamérica (98%). El acceso gratuito a la educación pública está disponible desde la educación inicial hasta la universitaria. El Estado invierte 4% del PIB en educación y 100% de los estudiantes de educación secundaria a los 15 años de edad ya han completado al menos tres años de inglés y dos en ciencias de la computación.

Uruguay fue pionero a nivel mundial en la implementación del Plan Ceibal, iniciativa pública que comenzó en 2007<sup>19</sup>, que brinda acceso gratuito a laptops a todos los niños y docentes de escuelas y liceos públicos. A través de este programa, Uruguay ha logrado reducir la brecha digital (en diez años la diferencia de acceso entre los hogares más pobres y los más ricos pasó de 35% a 8%), así como empoderar a las nuevas generaciones respecto a los desafíos del mundo laboral actual. Otros hitos a destacar son la conectividad total en las instituciones educativas, que cuentan en su totalidad con conectividad de alta velocidad a través de fibra óptica; y la implementación de la plataforma Ceibal en inglés, que coadyuva al bilingüismo de la población uruguaya.

### ***Políticas e incentivos para el desarrollo de los Servicios Modernos***

Uno de los atractivos de Uruguay es contar con un marco regulatorio favorable para promover las inversiones, con múltiples regímenes de incentivos que se adaptan a las necesidades de distintos sectores y una política activa para fomentar las inversiones que se mantiene desde hace muchos años.

Primero, a los inversores no se les exige cumplir con requisitos previos, ni permisos especiales del Estado, ni contar con una contraparte local para operar en Uruguay. Tampoco existen restricciones al ingreso y salida de capitales, transferencia de utilidades, dividendos, intereses, etc. El mercado de cambios es libre, por lo que las empresas pueden operar con total libertad en moneda local o extranjera. Asimismo, en Uruguay existe un único sistema impositivo, y el mismo está basado en el principio de la fuente, por lo cual no se gravan las rentas de fuente extranjera ni los activos localizados en el exterior.

A través de la Ley de Inversiones, Uruguay asegura igual tratamiento a inversores nacionales y extranjeros, existiendo incentivos para la promoción de la inversión disponibles para ambos sin ningún tipo de discriminación. Las principales ventajas para operaciones de Servicios Modernos son aquellas estipuladas por la Ley de Inversiones, decretos con exoneraciones fiscales y/o incentivos específicos para las exportaciones de servicios de TI, los centros de servicios compartidos, call/contact centers, y las actividades de biotecnología. También el régimen de zonas francas y puertos y aeropuertos libres constituyen incentivos para el desarrollo de estas actividades en el país. Otras herramientas que facilitan el clima de negocios

---

<sup>19</sup> Basada en el Programa "One Laptop per Child" del MIT, Massachusetts Institute of Technology.

en Uruguay son la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE<sup>20</sup>) y el nuevo Código Aduanero (CAROU) que introduce innovaciones en materia aduanera, facilitando la internacionalización del Uruguay. En el Anexo I se presenta en forma detallada el Marco Regulatorio que promueve la exportación de Servicios Modernos en Uruguay.

### ***Institucionalidad para los Servicios Modernos***

En Uruguay existen varias instituciones vinculadas a los Servicios Modernos. En esta sección se presentan las instituciones público-privadas, públicas y privadas que directa o indirectamente contribuyen al desarrollo del sector en Uruguay.

#### ■ Uruguay XXI<sup>21</sup>

Uruguay XXI es la agencia de promoción de exportaciones, inversión extranjera e imagen país de Uruguay. Entre sus pilares estratégicos se destacan:

- » Contribuir a la internacionalización y a la competitividad de las empresas uruguayas.
- » Captar inversión extranjera productiva.
- » Generar información estratégica para los tomadores de decisiones
- » Posicionar a Uruguay en el contexto internacional

A los efectos de aumentar y diversificar las exportaciones de bienes y servicios de Uruguay, ofrece un conjunto de herramientas orientadas a las Mipymes exportadoras o con potencial exportador, para que ingresen en el mercado externo o consoliden su actividad exportadora<sup>22</sup>. Asimismo, se genera información estratégica para asesorar a las Mipymes exportadoras y para asesorar a los inversores (actuales y potenciales)<sup>23</sup>.

#### ■ Programa Servicios Globales de Exportación (PSG)- Uruguay XXI<sup>24</sup>

El PSG es una iniciativa del gobierno, financiada por el BID y ejecutada por Uruguay XXI que tiene como objetivo aumentar la inversión extranjera directa, las exportaciones y el empleo en los servicios globales. Mediante este programa, Uruguay XXI ha incorporado una metodología innovadora en dos aspectos principales: (a) Foco y especialización sectorial con abordaje integral y (b) Combinación de promoción internacional, con acciones de Aftercare, que se potencian mutuamente.

---

<sup>20</sup> Plataforma de gestión de todos los trámites asociados a las operaciones de importación, exportación y tránsito. Por más información ver: <http://vuce.gub.uy/>

<sup>21</sup> Por más información ver: <https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/>

<sup>22</sup> Por más información ver: <https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/quiero-exportar/servicios/promocion/>

<sup>23</sup> Por más información ver: <https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/centro-informacion/>

<sup>24</sup> Por más información ver: [www.smartservices.uy](http://www.smartservices.uy)



Se desarrollaron Planes estratégicos liderados por especialistas del Programa, con foco en los siguientes segmentos de negocios o subsectores:

- » **Servicios Corporativos:** instalación de headquarters regionales (HQ), centros de servicios compartidos (SSC), centros de Trading (TC), centros de distribución regional (CDR) y servicios de asesoramiento financiero (SAFIN).
- » **Servicios de Farma & Salud:** desarrollo de un clúster con centro en la IED y oportunidades para la locación de servicios corporativos, centros de I+D y proyectos de investigación clínica.
- » **Tecnologías de la Información:** desarrollo exportador de la industria local y la IED – proyectos greenfield y adquisiciones - para la generación de productos y servicios de alto valor.
- » **Servicios de Arquitectura & Ingeniería:** internacionalización del sector mediante instalación de centros de estudios globales y exportaciones de firmas locales.

Con el objetivo específico de mejorar las capacidades disponibles y el acceso al talento para la exportación de servicios globales, en el marco del PSG se han desarrollado varias herramientas:

- **Finishing Schools<sup>25</sup>**, es un programa que facilita a las empresas el acceso a programas de capacitación a la medida de sus necesidades, con subsidios de hasta 70% de los costos directos.
- **Smart Talent<sup>26</sup>**, es un portal laboral especializado en servicios globales de acceso gratuito que permite posicionar y facilitar la accesibilidad al talento y aportar información, para la mejor toma de decisiones de los actores vinculados al ecosistema de oferta y demanda de capacidades para el sector.
- **Fast-track**, procedimiento que facilita el acceso a visas y residencias temporarias en Uruguay. Las residencias temporarias -período superior a seis meses e inferior a dos años- otorgadas a inversionistas, operarios, técnicos, gerentes y mandos medios vinculados a empresas de servicios globales serán otorgadas en un plazo de hasta ocho días hábiles a partir de la presentación de la documentación requerida.

<sup>25</sup> Por más información ver: <http://www.smartservices.uy/innovaportal/v/404/1/innova.front/finishing-schools---pagina-principal.html>

<sup>26</sup> Por más información ver: <https://www.smarttalent.uy/>

De esta forma, desde su implementación el PSG<sup>27</sup> ha contribuido en las siguientes dimensiones:

- Generar una institucionalidad especializada, contar con planes estratégicos de internacionalización y un equipo de especialistas para los segmentos priorizados, en roles de promoción y aftercare.
- Avances en la disponibilidad de información cualitativa sobre el sector.
- Alineación y sinergias entre la estrategia de promoción de Uruguay XXI con el sector privado, con altas autoridades públicas y representaciones diplomáticas en mercados objetivo.
- Consolidación de una propuesta de valor y posicionamiento país para potenciales inversores y clientes, generación de marca país sectorial, generación de plataformas y materiales de difusión accesibles a los diferentes actores (web sectorial, videos país y testimoniales, casos de éxito, material gráfico).
- Articulación con policymakers y reguladores, sobre temas relevantes para el crecimiento de la industria y facilitación de los negocios (ej: nuevas reglamentaciones para centros de servicios compartidos, mejora en reglamentación para centros internacionales de llamados, mejora en reglamentación para investigación clínica, facilitación de habilitaciones para distribución regional de productos farmacéuticos, facilitación de ingreso de muestras biológicas, facilitación de gestión de residencias y visados para ejecutivos y personal calificado.)

#### ■ Transforma Uruguay<sup>28</sup>

Esta nueva institucionalidad tiene como fin promover el desarrollo económico, productivo e innovador del país. Se encarga de coordinar el trabajo de diversos actores del sector público, enfocado en expandir las actividades innovadoras de mayor valor agregado y contenido tecnológico nacional, mejorar la competitividad, orientar la promoción de la demanda tecnológica del sector público y orientar la promoción de inversiones.

Dentro de los actores del sector público que entran en la órbita del sistema se encuentran, entre otros, ANDE, ANII, CND, LATU y Uruguay XXI. El Gabinete Ministerial de Transformación Productiva y Competitividad, integrado por 12 ministros, es el órgano rector del sistema y la Secretaría Ministerial de Transformación Productiva y Competitividad será la encargada de la coordinación.

#### ■ Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII)<sup>29</sup>

La ANII promueve la investigación y la aplicación de nuevos conocimientos a la realidad productiva y social del país. ANII ofrece fondos para proyectos de investigación, becas de posgrados nacionales e internacionales y programas de incentivo a la cultura innovadora y del

---

<sup>27</sup> El PSG comenzó a implementarse en 2012 y su ejecución culminará en 2019.

<sup>28</sup> Por más información ver: <https://www.transformauruguay.gub.uy/es/>

<sup>29</sup> Por más información ver: <http://www.anii.org.uy/>

emprendedurismo, tanto en el sector privado como público<sup>30</sup>. La ANII funciona como mecanismo de articulación y coordinación entre los actores involucrados en el desarrollo del conocimiento, la investigación y la innovación.

- **Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE)<sup>31</sup>**

La ANDE promueve el desarrollo del país por medio de programas e instrumentos que buscan mejorar la competitividad empresarial y territorial, con énfasis en la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas.

- **Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de Información y del Conocimiento (AGESIC)<sup>32</sup>**

La AGESIC es la institución que lidera el desarrollo del Gobierno Digital y la Sociedad de la Información y el Conocimiento en Uruguay desde Presidencia. Es una de las instituciones responsables del desarrollo de la política digital del Estado y del Uruguay Digital. Además, genera guías y procedimientos para impulsar el avance del Gobierno Digital en toda la Administración Pública. Dado que las TICs impactan el relacionamiento entre el Estado y los ciudadanos, se requiere de acciones que construyan soluciones y habiliten las condiciones que las hagan posibles. Es por ello que la AGESIC lidera el Plan de Gobierno Digital 2020. Este Plan es un mapa de ruta dinámico para la transformación digital y la innovación para el fortalecimiento de la relación entre los ciudadanos y el Gobierno. Busca ser un instrumento acelerador de estos cambios, que impulse el uso intensivo de tecnologías como Internet, dispositivos móviles, plataformas compartidas y el aprovechamiento de los datos como parte integral de sus políticas de transformación<sup>33</sup>.

La AGESIC es también la responsable de coordinar la Agenda Uruguay Digital 2020 que integra las diferentes iniciativas prioritarias para avanzar en la transformación digital del país de forma inclusiva y sustentable, con el uso inteligente de las tecnologías<sup>34</sup>.

- **Ministerio Economía y Finanzas- Área Zonas Francas<sup>35</sup>**

Es el organismo público que tiene a su cargo la administración de las Zonas Francas públicas y la supervisión y control de las zonas francas privadas. Es responsable, entre otros, de las estadísticas nacionales de Zonas Francas.

- **Ministerio de Industria (MIEM)**

Es el Ministerio responsable del diseño e instrumentación de las políticas públicas referidas a distintos sectores industriales, con foco en la transformación y el fortalecimiento del aparato productivo nacional, para el desarrollo sustentable con justicia social, en el marco de la

---

<sup>30</sup> ANII desarrolló el Sistema Nacional de Investigadores (SNI), un programa de incentivos económicos a investigadores nacionales. Además, creó el Portal Timbó, que permite el acceso gratuito a todo tipo de publicaciones científicas de todo el mundo para todos los uruguayos.

<sup>31</sup> Por más información ver: <https://www.ande.org.uy>

<sup>32</sup> Por más información ver: <https://www.agesic.gub.uy>

<sup>33</sup> Por más información ver: [https://www.agesic.gub.uy/innovaportal/file/6539/1/plan\\_de\\_gobierno\\_digital.pdf](https://www.agesic.gub.uy/innovaportal/file/6539/1/plan_de_gobierno_digital.pdf)

<sup>34</sup> Por más información ver: <https://uruguaydigital.gub.uy>

<sup>35</sup> Por más información ver: [www.zfrancas.gub.uy](http://www.zfrancas.gub.uy)

integración regional y la inserción en un mundo globalizado. Entre sus principales líneas de trabajo se destacan las acciones enfocadas a apoyar a las MIPYMES con énfasis en lo territorial y el emprendedurismo, así como la articulación de grupos de trabajo con foco sectorial a través de los Consejos Sectoriales, como por ejemplo los Consejos Sectoriales de TIC, Farmacéutico y el de Biotecnología, y la Mesa de Videojuegos. A través de estos espacios de trabajo, el MIEM nuclea a representantes del sector público, las empresas, los trabajadores y la academia con el fin de definir políticas sectoriales consensuadas por los ámbitos público y privado que incluyan la definición de metas, herramientas e indicadores, basados en objetivos y metas cuantificables.

- ANTEL<sup>36</sup>

La empresa de telecomunicaciones estatales de Uruguay es la Administración Nacional de Telecomunicaciones (ANTEL), creada en 1974, bajo la forma jurídica de servicio público descentralizado. Antel opera en un ambiente altamente competitivo en uno de los mercados más avanzados de Latinoamérica en el aspecto de telecomunicaciones. Provee a los uruguayos la totalidad de los servicios de telecomunicaciones: telefonía fija, telefonía pública, voz y datos móviles, servicios de datos, servicios de valor agregado y multimedia, y consultoría. Antel es líder en el mercado uruguayo, opera en competencia con empresas privadas en los mercados de datos y servicios móviles, aunque la competencia multimodal se da en todos los segmentos.

- Cámara de Zonas Francas del Uruguay<sup>37</sup>

Constituida en 2008 con la visión de fortalecer el régimen de zonas francas del Uruguay así como promocionar el desarrollo de plataformas de negocios desde las zonas francas uruguayas. La comunidad empresarial que conforma la Cámara de Zonas Francas del Uruguay (CZFUY) se encuentra integrada por desarrolladores (explotadores) y usuarios (directos e indirectos) de las zonas francas uruguayas.

- Cámara Uruguaya de Tecnología de la Información (CUTI)<sup>38</sup>

Representa a la industria uruguaya de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs). Fundada en 1989 con el objetivo de “Impulsar el desarrollo sostenible del sector de tecnologías de la información y las comunicaciones, dinamizando los mercados, facilitando el crecimiento y globalización de sus miembros y poniendo énfasis en el desarrollo de las personas y la responsabilidad social”.

- Cámara de Telecomunicaciones del Uruguay (CTU)<sup>39</sup>

Agrupada a 37 empresas de telefonía móvil, transmisión de datos, larga distancia internacional, call centers, integradores de contenidos, aplicaciones móviles y multimedia, y proveedores de infraestructura, equipamiento y servicios.

---

<sup>36</sup> Por más información ver: <http://www.antel.com.uy/>

<sup>37</sup> Por más información ver: [www.czfuy.com](http://www.czfuy.com)

<sup>38</sup> Por más información ver: [www.cuti.org.uy](http://www.cuti.org.uy)

<sup>39</sup> Por más información ver: [www.telecomunicaciones.org.uy](http://www.telecomunicaciones.org.uy)

- **Cámara de Economía Digital del Uruguay (CEDU)**<sup>40</sup>

CEDU es la Asociación que nuclea a los principales actores de la Economía Digital nacional, tanto del sector público como privado, representa, agrupa, coordina, organiza y difunde las actividades de las empresas asociadas, las representa ante los poderes públicos, organismos oficiales y privados, en el ámbito nacional e internacional.

- **Cámara Nacional de Comercio y Servicios (CNCS)**<sup>41</sup>

La misión de esta cámara es velar por el interés general del comercio y los servicios y del sector privado de la Economía Nacional, defendiendo los principios de libertad en el sentido más amplio en el marco del estado de Derecho.

- **Cámara de Asesores de Inversión del Uruguay (CAIU)**<sup>42</sup>

La Cámara de Asesores de Inversión de Uruguay es una asociación sin fines de lucro constituida en 2015 que busca fomentar el desarrollo y actividad de sus asociados y representar sus intereses antes las autoridades gubernamentales y regulatorias de Uruguay y/o ante cualquier institución financiera radicada en el país o en el exterior.

- **Cámara Uruguaya Servicios Arquitectura e Ingeniería (CUSAI)**<sup>43</sup>

La Cámara Uruguaya de Servicios de Arquitectura e Ingeniería (CUSAI) es una asociación civil sin fines de lucro fundada en 2017, que busca potenciar y desarrollar las empresas prestadoras de servicios de arquitectura e ingeniería con principal foco en la internacionalización y contribuir al posicionamiento estratégico de Uruguay en el mercado internacional como prestador de servicios globales.

- **Asociación Latinoamericana de Exportadores de Servicios (ALES)**<sup>44</sup>

Organismo internacional integrado por 37 instituciones públicas y privadas de 17 países, cuyo objetivo es promocionar a América Latina como exportador de conocimiento y por su atractivo como destino de inversiones, para convertir a la región en un hub de servicios globales.

---

<sup>40</sup> Por más información ver: <https://www.cedu.org.uy/>

<sup>41</sup> Por más información ver: [www.cncs.com.uy](http://www.cncs.com.uy)

<sup>42</sup> Por más información ver: <http://www.caiu.org.uy/>

<sup>43</sup> Por más información ver: <http://www.cusai.org.uy/>

<sup>44</sup> Por más información ver: [www.ales-lac.org](http://www.ales-lac.org)

### **3. Gobernanza de políticas para las exportaciones de Servicios Modernos en Uruguay**

A los efectos de abordar el tema de la gobernanza para promover los Servicios Modernos en Uruguay, se tomaron como referencia los principios de buenas prácticas en la gobernanza que surgen de Devlin et al (2011)<sup>45</sup> y se estructuraron las siguientes preguntas. A continuación se responden las mismas en base a los resultados agregados obtenidos en las entrevistas a informantes calificados. En el Anexo II se presenta un listado de los informantes calificados entrevistados.

#### **1) Estrategia para desarrollar el sector en el corto, mediano y largo plazo**

En Uruguay existe una importante consciencia respecto de la importancia del sector y su impacto para aumentar las inversiones, las exportaciones y el empleo. Esto se refleja en el diseño de diferentes políticas e incentivos para promover la IED y las exportaciones de servicios modernos.

Primero, la promoción temprana desde la década de los '90 del subsector de TIC, que se puede considerar actualmente como una Política de Estado, ya que se ha mantenido a lo largo de tiempo con diferentes partidos políticos en el gobierno.

Segundo, se han diseñado una serie de políticas e incentivos que buscan promover y desarrollar los servicios modernos desde diferentes dimensiones. En la sección anterior se enumeran los distintos incentivos que existen, que van desde exoneraciones fiscales, apoyo financiero, políticas de capacitación y atracción de RRHH, entre otros.

Tercero, la creación en 2012 de una unidad especializada en Uruguay XXI dedicada a la promoción del sector. El Programa de Servicios Globales de Exportación es una iniciativa financiada por el BID y el gobierno de Uruguay, que hace foco en particular en los sub sectores de TICs, Procesos de Negocios (BPO, KPO), Ciencias de la Vida y Arquitectura e Ingeniería.

Esta concientización sobre la importancia del sector aún no se visualiza como una estrategia nacional e integrada que contenga a todos los actores institucionales, así como con objetivos cuantificables de corto, mediano y largo plazo. De todas formas los actores institucionales consultados, sí se perciben que hay una estrategia sectorial, la que se materializa en la existencia del Programa de Servicios Globales en el ámbito de Uruguay XXI.

#### **2) Mapeo de Instituciones y actores públicos y privados**

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) es el órgano rector que toma las decisiones más relevantes para el sector, y esta visión es consensuada entre los entrevistados. También

---

<sup>45</sup> Devlin, R. and G. Moguillansky (2011), *Breeding Latin American Tigers: Operational Principles for Rehabilitating Industrial Policies*, Santiago, Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC)/World Bank.

intervienen otros actores en la definición de política pública, entre ellos: Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM), Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), Ministerio de Relaciones Exteriores (MRREE), Banco Central del Uruguay (BCU), ANTEL y AGESIC.

Las agencias público privadas también tienen un rol importante para promover el sector. La ANII vinculada a los instrumentos para promover la innovación y la ANDE para promover el desarrollo de las Mipymes. Uruguay XXI es la agencia que se ocupa de promover, así como articular con el sector privado. El Programa de Servicios Globales de Uruguay XXI es actualmente la “institucionalidad” reconocida para promover el sector. Por su parte, con Transforma Uruguay se espera lograr una mayor y mejor articulación entre las instituciones públicas y las agencias público-privadas.

Asimismo, en el ámbito privado existen diferentes cámaras o grupos de interés que actúan como articuladores con el sector público y se nuclean en base a diferentes temas de interés, con una lógica claramente sectorial. Entre las principales cámaras se destacan: CZFUY, CUTI, CUSAI, CAIU, Grupo de Centro de Servicios Compartidos y Grupo de Logística de Farma.

### **3) Instancias para pensar con visión de mediano o largo plazo**

En general no existen ámbitos en los que de manera sistemática y programada se discutan estrategias para la promoción del sector entre todos los actores (públicos, privados, público-privados y academia). Generar este ámbito, como se verá en las recomendaciones, se entiende necesario y será producto de la Hoja de Ruta impulsada por el Sistema de Competitividad y Transformación Productiva.

A nivel sectorial, en el ámbito del Programa de Servicios Globales, se realizan reuniones anuales con actores privados clave en las que se presenta y comparte el plan de trabajo para el siguiente año. También hay reuniones *ad hoc* para analizar temas puntuales y con actores seleccionados, por ejemplo el impacto de la legislación laboral o tributaria en determinados sub sectores.

En particular en el sector de TIC existen diferentes instancias en las que se analiza a mediano y largo plazo la importancia del sector, por ejemplo en relación al empleo y/o en el marco de la de la agenda digital.

### **4) ¿Tiene el área una agencia especializada?**

Uruguay XXI es la agencia especializada que promueve el sector de Servicios Modernos. El Programa de Servicios Globales de Exportación de Uruguay XXI mencionado anteriormente y además, las áreas de promoción de exportaciones e inversiones de la agencia tienen herramientas específicas para promover la exportación de sub sectores específicos y la captación de IED.

## **5) Equipos de profesionales**

Uruguay XXI es una agencia público-privado que se financia con fondos públicos pero se rige por el derecho privado<sup>46</sup>. Esto implica, entre otros aspectos, que la selección del personal se hace a través de mecanismos competitivos, en base a la descripción de cargos que tiene la agencia. Las escalas salariales se adecuan a las descripciones de los cargos y se ajustan en base a las escalas similares que hay en el sector privado<sup>47</sup>. Existe consenso entre los entrevistados sobre el nivel de profesionalismo del personal y su muy buen nivel de atención y proactividad.

## **6) ¿Hay coordinación entre los incentivos entre las diferentes herramientas y agencias?**

En este punto hay un claro consenso en que la coordinación entre los actores públicos, público-privados y privados es un desafío que debe ser atendido. Todos los entrevistados consideran que no hay coordinación entre las distintas agencias y herramientas existentes. Esto se explica fundamentalmente porque no existe una institución con capacidad de decisión que tenga una visión global del tema. Esto sin duda constituye uno de los principales desafíos para fortalecer la gobernanza de los Servicios Modernos en Uruguay.

## **7) ¿Cuál es la efectividad de las políticas?**

A nivel general se entiende que la puesta en práctica de los instrumentos y programa ha sido un elemento clave y necesario para poder avanzar en el desarrollo del sector. No obstante, aún no es posible medir la efectividad de las políticas. Esto responde a varios factores, entre ellos, el escaso tiempo de ejecución de las mismas, la falta de información, la falta de indicadores objetivos o simplemente que aún no hay evidencia generalizada de casos de éxito.

## **8) ¿Se evalúan los instrumentos de fomento de manera independiente?**

El Programa de Servicios Globales de Exportación, al ser un programa del BID tiene una evaluación intermedia, una evaluación final y posteriormente una evaluación de impacto. Además, en temas de talento se hacen encuestas de satisfacción, y próximamente se va a realizar una encuesta entre las empresas multinacionales para ver cuánto conocen las herramientas del Programa. En el resto de las herramientas, parecería que la falta de una evaluación continua es un desafío, lo cual es mencionado por algunos actores como un elemento que afecta el uso eficiente de los dineros públicos y los resultados de los instrumentos.

---

<sup>46</sup> Ver: <https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/quienes-somos/transparencia/>

<sup>47</sup> Ver: <https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/quienes-somos/llamados-licitaciones/>

## 9) ¿Cuáles son los elementos más destacados y los mayores retos de la gobernanza?

Un factor común destacado entre todos los entrevistados es la importancia que tiene el sector y los instrumentos que existen en el país para promover su desarrollo.

A nivel general, los **elementos positivos** que se destacan son:

- Marco regulatorio, seguridad jurídica y ventajas impositivas.
- Existencia de programas de apoyo para iniciarse en la exportación de servicios.
- Infraestructura tecnológica.
- Política de Estado en temas de TIC y agenda digital.
- Nivel de RRHH (bilingüismo, adaptabilidad y rapidez en adquirir un conocimiento).
- No existen experiencias negativas de articulación anterior, lo cual es positivo ya que no hay prejuicios sobre el resultado final.

Entre los temas específicos que se identifican como **desafíos** del sector se mencionan:

- tener una estrategia explícita e integral que involucre a todos los actores del sistema (públicos, privados, academia y trabajadores);
- necesidad de incorporar sectores que no han sido priorizados;
- necesidad de adecuar temas fiscales y de tributación;
- necesidad de adaptar la legislación laboral para el sector;
- falta de instrumentos para fomentar la I+D y generación de emprendimientos en sectores de punta;
- falta de programas de financiamiento;
- falta de coordinación y coherencia entre instrumentos e instituciones;
- falta de acuerdos de libre comercio;
- dar seguimiento y hacer evaluación a las empresas que utilizan instrumentos de apoyo para medir la eficacia de las políticas

A nivel de gobernanza, los mayores retos radican en la inexistencia de un ámbito para analizar, discutir y proponer estrategias, coordinar, evaluar y analizar la eficiencia de los instrumentos para el sector.

## **10) ¿Qué mejoras se podría recomendar para mejorar la Gobernanza de los Servicios Modernos?**

A nivel general existe consenso entre todos los actores consultados, sobre la necesidad de generar un ámbito público-privado para analizar, discutir y proponer temas de la estrategia, coordinar, evaluar y analizar la eficiencia de los instrumentos para el sector. No obstante lo anterior, existen matices sobre cuál sería el actor que debería liderar este tema<sup>48</sup>. Asimismo, tampoco hay consenso sobre cómo esto debería ejecutarse, o si es necesario o no conformar un nuevo ámbito formal para ello.

En suma, el tema de la gobernanza es el más complejo de abordar ya que es un sector muy heterogéneo que alberga empresas de diferentes segmentos de negocios, teniendo muchas veces intereses diferentes. Asimismo, unificar la gobernanza y la estrategia del sector es complejo. Desde Uruguay XXI se promueven instancias de gobernanza en diferentes sub segmentos. Se articula con el sector privado (empresas, consultoras, asesores privados, entre otros), se relevan sus necesidades, sugerencias de ajustes en la normativa y se generan insumos para acercar al gobierno.

Será a partir de 2019, en el marco de Transforma Uruguay, que se creará una instancia de coordinación en la toma de decisiones a nivel público, nombrando referentes en cada uno de los Ministerios competentes. También se prevé elaborar una Hoja de Ruta que definirá los proyectos que sean necesarios para promover el sector en un horizonte de 5 a 10 años. Se espera esto resulte del consenso entre el sector público, privado, academia y trabajadores.

## **4. Conclusiones**

Las exportaciones de Servicios Modernos de Uruguay eran el 2% de las exportaciones totales en 1990, mientras que en 2017 son el 12,5% del total exportado de bienes y servicios. En un período en el que las exportaciones uruguayas de bienes se multiplicaron por 6, las de servicios modernos se multiplicaron por más de 50. Esto da cuenta de la relevancia que tienen los Servicios Modernos en nuestro país, que se refleja no solo en el valor exportado sino también en el empleo de calidad que genera.

Los avances que se han realizado en el sector no son resultado de hechos casuales. Se han generado un conjunto de condiciones que han contribuido con estos resultados. Primero, el país tiene una propuesta de valor específica para promover el sector. La misma se basa en aspectos generales del país (estabilidad política, social, seguridad jurídica), en condiciones inherentes (como su ubicación estratégica) y en condiciones adquiridas como la infraestructura tecnológica de vanguardia y los recursos humanos calificados que garantizan un entorno óptimo para exportar servicios modernos desde Uruguay. Segundo, se han generado y diseñado un conjunto de políticas e incentivos que fomentan la actividad. Entre los

---

<sup>48</sup> Se debe tener presente que la pregunta fue abierta. Asimismo, dado que Transforma Uruguay es una institución relativamente nueva, varios de los actores entrevistados no lo mencionaron por desconocimiento de sus funciones.

principales se destacan la Ley de promoción de inversiones y los decretos sectoriales específicos que se enmarcan bajo esta normativa, la Ley de zonas francas, las herramientas para capacitación de capital humano especializado, las leyes de protección de propiedad intelectual y privacidad de datos, entre otras. Tercero, existe un vasto conjunto de instituciones públicas, privadas y mixtas que conforman un ecosistema que promueve la prestación de servicios modernos.

Cuando se examina el tema de la gobernanza para promover los Servicios Modernos se obtienen conclusiones interesantes que cabe recordar. La “concientización” sobre la importancia del sector aún no se visualiza como una estrategia explícita e integral que involucre a todos los actores del sistema, que tenga objetivos cuantificables de corto, mediano y largo plazo. Los actores consultados sí consideran que hay una estrategia sectorial, que se refleja en el Programa de Servicios Globales de Exportación de Uruguay XXI, que es la “institucionalidad” reconocida para promover el sector. Actualmente, no existen ámbitos en los que se discutan estrategias para promover el sector de forma sistemática y programada entre los diferentes actores (públicos, privados, mixtos y academia). Generar este ámbito es una de las condiciones necesarias, pero no suficientes para desarrollar el sector. Por otro lado, existe un claro consenso sobre la falta de coordinación entre los actores públicos, público-privados y privados. Esto se explica fundamentalmente porque no existe una institución con capacidad de decisión que tenga una visión global del tema.

Dentro de los elementos más destacados de la gobernanza se destaca la existencia de actores e instituciones respetadas y el consenso de que es uno de los sectores más importantes y dinámicos de la economía. Los principales retos radican en generar ese ámbito de discusión de más largo plazo para definir hacia dónde va el sector.

En síntesis, para mejorar la gobernanza de los Servicios Modernos en Uruguay se identifican varios desafíos. Por un lado, definir una estrategia integral y explícita que integre a todos los actores, que tenga objetivos cuantitativos de corto, mediano y largo plazo, y que prevea evaluaciones periódicas de los diferentes instrumentos. Esto permitiría medir el impacto y la efectividad de cada política y de la estrategia en su conjunto. Por otro lado, generar un ámbito de discusión formal y sistemático que involucre a los *policy makers*, a la agencia promotora, al sector privado y a la academia de manera de proponer, analizar, discutir y evaluar la estrategia definida para el sector. Por último pero no menos importante, mejorar la coordinación y articulación entre las distintas instituciones y sus herramientas. La creación de Transforma Uruguay pretende abordar este desafío, de esta forma, se podrían lograr resultados más eficientes y enfocar los esfuerzos para consolidar a Uruguay como un país exportador de Servicios Modernos.

## Anexo I. Marco regulatorio

---

### *Ley de Promoción de Inversiones*

La [Ley 16.906](#) (1998) declara de interés nacional la promoción y protección de inversiones nacionales y extranjeras. El inversor extranjero goza de los mismos incentivos que el inversor local, no existe discriminación desde el punto de vista tributario ni restricciones para la transferencia de utilidades al exterior. Los Decretos [455/007](#), [002/012](#) y [143/018](#) actualizaron la reglamentación de dicha ley. Para los proyectos de inversión en cualquier sector de actividad que se presenten y sean promovidos por el Poder Ejecutivo se permite exonerar del Impuesto a las Rentas de las Actividades Económicas (IRAE) entre el 20% y el 100% del monto invertido, según tipificación del proyecto y el puntaje resultante de una matriz de indicadores. La tasa única a nivel nacional del IRAE es de 25%. También se exonera el Impuesto al Patrimonio de los bienes muebles del activo fijo y obras civiles y se recupera el IVA de las compras de materiales y servicios para estas últimas. Asimismo, se exonera de tasas o tributos la importación de bienes muebles del activo fijo, declarados no competitivos de la industria nacional.

Recientemente, en junio de 2018 se aprobaron cambios al decreto reglamentario de esta ley, incluyendo un incremento en el porcentaje de exoneración que alcanza hoy un máximo de 80% y la posibilidad de suspender el plazo de uso del beneficio. Adicionalmente, se incluyeron cambios en la matriz de evaluación de los proyectos que permiten a los interesados obtener más beneficios:

- Aumentó de 100 a 130 los puntos de la matriz, promoviendo la obtención de mayores exoneraciones para proyectos con más externalidades.
- Se computan por separado los indicadores de I+D+i (Investigación + Desarrollo + Innovación) y de P+L (Producción más Limpia), lo que concede mayores exoneraciones a aquellos proyectos que adopten ambos.
- Se simplificó el indicador de empleo, con el fin de estimular la contratación de trabajadores de todas las calificaciones.

Asimismo se promueve la inversión verde, impulsando los vehículos eléctricos de pasajeros. Se fijarán a su vez pautas más claras para la identificación de inversiones amigables con el medio ambiente. Además se establecen beneficios particulares para proyectos presentados entre marzo de 2018 y febrero de 2019:

- Se aumenta un 10% el porcentaje de exoneración surgente de la matriz de indicadores para aquellos proyectos que ejecuten al menos el 75% a diciembre de 2019.
- Las inversiones se computarán por el 120% a los efectos de determinar el monto de exoneración del IRAE.
- Se prolongará hasta diciembre de 2018 el plazo para presentar proyectos de construcción de gran dimensión económica. Además, para Montevideo, se reducirán el monto mínimo de inversión (a UI 90:) y el porcentaje de áreas comunes (a 15%) requeridos.

Por último, se introdujo un beneficio adicional para las Mipymes que aumentó el porcentaje de renta exonerada como proporción de la inversión.

## ***Ley de Zonas Francas***

Las Zonas Francas (ZZ.FF.) en Uruguay están reguladas por la [Ley Nº 15.921](#) del 17 de diciembre de 1987. Las ZZ.FF. pueden ser explotadas por el Estado o particulares debidamente autorizados. Las Zonas Francas de explotación privada son supervisadas y controladas a través del Área de Zonas Francas de la Dirección General de Comercio, Ministerio de Economía y Finanzas. Esta dirección es el interlocutor principal para todas las reglamentaciones, permisos y controles referidos a todas las Zonas Francas del país. En el caso de las zonas francas estatales, es esta dependencia estatal, la encargada de su administración. En las Zonas Francas pueden desarrollarse actividades de tipo comercial, industrial o de servicios. Desde las Zonas Francas pueden prestarse servicios a terceros países y, en algunos casos, a Uruguay.

Las empresas habilitadas para desarrollar actividades en las zonas francas pueden ser personas físicas o jurídicas bajo cualquier forma societaria. En cuanto a las personas jurídicas no se limita la forma pero sí que el objeto sea único y exclusivo. No existe diferencia alguna entre inversiones nacionales y extranjeras ni se requiere para las últimas ningún tipo de trámite o requisito especial, pudiendo las empresas extranjeras establecer sucursales. Hasta el 25% del personal puede ser extranjero. Las mercaderías pueden permanecer por tiempo ilimitado en las zonas francas y su destino puede ser modificado en todo momento. Los beneficios para las empresas instaladas en Zonas Francas abarcan las siguientes áreas:

- 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. El Estado es garante de esta exención.
- Los dividendos pagados a accionistas domiciliados en el exterior tampoco abonan impuestos en el país.
- El personal extranjero podrá optar entre abonar contribuciones a la seguridad social en Uruguay o en su país de origen.
- Las ventas y las compras al exterior de bienes y servicios no están gravadas por el Impuesto al Valor Agregado (IVA). Tampoco lo están las ventas y prestaciones de servicios dentro de la ZF.
- Las entidades no residentes tampoco abonan IRAE por las actividades desarrolladas con mercaderías de origen extranjero manifestadas en tránsito o depositadas en Zona Franca, cuando aquéllas no tengan como destino el territorio aduanero nacional. Tampoco abonan IRAE cuando las ventas que tengan como destino el territorio nacional no superen el 5% del total de enajenaciones de mercaderías en tránsito o depositadas en Zona Franca.
- Las mercaderías que intercambian las Zonas Francas con el resto del mundo están exentas de tributos aduaneros.
- El personal extranjero puede optar por contribuir a la seguridad social de Uruguay o de su país de origen.
- Empresas de servicios pueden emplear extranjeros hasta 50% del empleo total

En diciembre de 2017 se aprobó una nueva Ley de Zonas Francas ([Ley 19.566](#)) mediante la cual se introdujeron importantes cambios. Entre los principales cambios se destacan:

1. Se abre la posibilidad de prestar servicios a territorio nacional no franco. A empresas que sean contribuyentes de IRAE, y prestación de servicios al resto del territorio del tipo call center, casillas de mail, educación a distancia, certificados de firma electrónica y otros servicios que el Poder Ejecutivo puede habilitar.
2. Se permite la compraventa de bienes que ingresan a la zona franca con origen y destino el territorio nacional.
3. Se adopta una postura más flexible para la contratación de personal extranjero. Se establecen 2 excepciones a la regla general que fija la proporción de empleados nacionales en 75%.

- Para las actividades de servicios se reduce la proporción a 50% por hasta el plazo del contrato (si bien se busca siempre los mayores niveles de participación factibles de ciudadano uruguayos).
- Se habilita la reducción de la proporción (sin ningún tope mínimo) para otro tipo de actividades, dependiendo de las siguientes características de las actividades:
  - Características especiales
  - Inicio o ampliaciones de actividades
  - Razones de interés general
  - Cumplimiento de un conjunto de objetivos
  - Por su parte, el Poder Ejecutivo podrá solicitar a los usuarios la implementación de planes de capacitación de los recursos humanos con el fin de alcanzar el porcentaje mínimo de trabajadores uruguayos que corresponda.

#### 4. Reinstalación de límites a los plazos con mayores controles

Se prohíben las prórrogas automáticas. Se debe presentar información de la empresa (viabilidad económica), 120 días previos al vencimiento o pasado el 85% del plazo

Se controlarán los contratos con renovación automática sin plazo o con plazo mayor al establecido por la ley. Las empresas deberán presentar documentación actualizada y plan de negocios para evaluar viabilidad económica y contribución a los objetivos

5. Mayor relevancia del plan de negocios y declaración jurada. Se establece un nuevo formulario para el plan de negocios (debe tener un rango legal y las actividades deben declararse para que sean permitidas). Deberá presentarse la declaración jurada cada 2 años, deberá incluir información relativa al cumplimiento de la inversión y otras condiciones determinadas por el Poder Ejecutivo. Si no se presentara la declaración se puede prohibir el movimiento de mercadería y la realización de cualquier operación por el plazo que se establezca.

6. Se exige que la actividad sustancial del usuario de la zona franca, se desarrolle en la zona franca. La Ley autoriza a desarrollar, en territorio no franco, cobranzas de carteras morosas a través de terceros y exhibición de mercaderías – en este caso, solo para empresas con eventuales desventajas de localización.

7. **Zonas Francas Temáticas.** Se autoriza la explotación de zonas temáticas de servicios, comprendiendo servicios audiovisuales, esparcimiento y entrenamiento, con excepción de los juegos de azar y apuestas. Podrán estar ubicadas solo fuera del área metropolitana. Bajo determinadas condiciones podrán realizar actividades sustanciales en territorio no franco (ej: filmaciones).

8. **Comercio al por menor.** No estará permitido el comercio al por menor dentro de las zonas francas en las operaciones realizadas por los usuarios directos e indirectos. Esta prohibición no comprende:

- La provisión de bienes y servicios entre usuarios o entre usuarios y desarrolladores de las zonas francas.
- Las actividades comerciales o de servicios encargadas de satisfacer el consumo final de bienes y servicios por parte de los trabajadores de las zonas, mientras realizan su actividad laboral dentro de

las mismas, que ejecute el desarrollador o bien contrate con terceros no usuarios, y que sean necesarias para la realización de las operaciones de la zona.

### ***Puertos y aeropuertos libres***

El régimen de Puerto Libre constituye uno de los pilares para que Uruguay pueda posicionarse como plataforma logística en el MERCOSUR, y un centro de distribución para las mercaderías en tránsito. A partir de la [Ley de Puertos N° 16.246](#) de mayo de 1992 -y sus posteriores reglamentaciones-, Montevideo es la primera terminal de la costa atlántica de América del Sur que opera bajo un régimen de “Puerto Libre”. Este régimen se aplica también a los puertos comerciales de Colonia, Fray Bentos, La Paloma, Nueva Palmira, Paysandú y Puerto Sauce así como en el Aeropuerto Internacional de Carrasco. Al operar en un puerto libre podrá circular libremente sus mercaderías sin necesidad de autorizaciones ni trámites formales. Durante su permanencia en el recinto aduanero portuario, sus mercaderías estarán exentas de todos los tributos y recargos aplicables a la importación, pudiendo realizarse:

- Operaciones vinculadas con las mercaderías. Operaciones que añadan valor, modifiquen la presentación o instrumenten la libre disposición de las mercaderías sin modificar su naturaleza. A manera de ejemplo, pueden citarse, el depósito, reenvasado, remarcado, clasificado, agrupado y desagrupado, consolidado y desconsolidado, manipuleo y fraccionamiento.
- Operaciones vinculadas con los servicios que se prestan a la mercadería: carga, descarga, estiba, desestiba y movilización de bultos, transporte, trasbordo, reembarque, tránsito, removido, depósito, almacenamiento, disposición, abastecimiento de buques, reparaciones navales y otros servicios conexos con las actividades portuarias y del puerto libre.

Además de los mencionados beneficios aduaneros, la circulación de bienes y la prestación de servicios realizados en los recintos aduaneros portuarios se encuentran excluidos de la aplicación del Impuesto al Valor Agregado. Asimismo, las mercaderías depositadas en régimen de puerto libre no están comprendidas en la base imponible del Impuesto al Patrimonio ni del impuesto a la Renta. A diferencia de lo que sucede con el régimen de Zonas Francas, las mercaderías que utilizan el régimen de Puerto Libre no pierden origen, tanto sean reexportadas en idénticas condiciones a las que fueron importadas como en caso de que hayan estado sujetas a operaciones que no alteren la naturaleza del producto ni su carácter originario. En este sentido, varios de los acuerdos suscriptos por Uruguay, incluyendo el MERCOSUR e Israel, incluyen un sistema de certificados de origen derivados que facilitan el tipo de operaciones previstas en el régimen de Puerto Libre.

### ***Admisión temporaria***

El régimen de Admisión temporaria está enmarcado en la [Ley 18.184](#) y su decreto reglamentario [505/09](#). En el mismo se prevé la posibilidad de introducir a plaza una mercadería de origen extranjero, exenta de tributos, para ser exportada a posteriori, dentro de un período de tiempo determinado.

Estas mercaderías pueden ser reexpedidas en el estado en que fueron introducidas o bien después de haber sido objeto de una transformación, elaboración, reparación o agregación de valor determinados. Las máquinas y equipos de cualquier origen, que ingresen temporalmente para su reparación, mantenimiento, actualización o utilización, también se encuentran amparadas por este régimen. El plazo fijado por la ley para la permanencia de la mercadería

bajo el régimen es de dieciocho meses. Las empresas industriales interesadas, presentarán las solicitudes de importación de bienes en Admisión Temporal ante el Laboratorio Tecnológico del Uruguay, quien emite la autorización.

La Ley también ofrece los mecanismos “Toma de Stock” y “Régimen devolutivo” (o “draw back”). El primero consiste en la reposición de bienes importados en régimen general, por la importación de similares, libres de tributos y gravámenes, cuando los mismos se hayan utilizado como insumo para transformación en el país, de productos exportados. El segundo brinda la posibilidad de reclamar la restitución de tributos y gravámenes abonados por la importación en régimen general de todos aquellos bienes que por definición puedan importarse en admisión temporal y que se utilizaron en el país en la elaboración de productos destinados a la exportación.

### ***Incentivos específicos para la provisión de Servicios Modernos***

#### **1) Centros de Contacto: [Decreto Nº207/2008](#) y posterior modificación [Decreto Nº379/011](#) y [Decreto Nº 187/018](#)- Exoneración del Impuesto a la renta empresarial**

El [Decreto Nº 379/011](#), que modifica al [Decreto Nº 207/008](#) declara promovida la actividad desarrollada por los Centros de Atención a Distancia, siempre y cuando se verifiquen, en forma simultánea, las siguientes dos condiciones: generen como mínimo cien puestos de trabajo calificado directo y los servicios sean íntegramente aprovechados en el exterior por sujetos no residentes. Las rentas originadas en dichas actividades están exoneradas de IRAE, por un plazo de 10 ejercicios a partir de aquel en el que se solicita la declaratoria promocional (inclusive).

Para las solicitudes presentadas a partir del 1º de enero de 2011, dicha exoneración regirá de acuerdo al siguiente detalle:

- a) 100% cuando superen los ciento cincuenta puestos de trabajo calificados directo
- b) 70% cuando superen los cien puestos de trabajo calificados directo

#### **2) Protección de Datos Personales y Acción de Habeas Data: [Ley Nº 18.331](#) y [Decreto Reglamentario Nº 414/09](#)**

De acuerdo a la norma, todas las personas físicas y jurídicas tienen derecho a protección de sus datos personales, a través de cualquier información. Ésta alcanza su recolección, registro y tratamiento, bajo cualquier soporte y modalidad, en el ámbito público o privado. El responsable de la base de datos debe recabar y guardar prueba del consentimiento del titular de los datos, debiendo informar a éste el fin a que se destinarán los mismos, así como utilizar técnicas que garanticen la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la protección.

El Decreto reglamenta el funcionamiento de la Unidad Reguladora y de Control de Datos Personales. Esta Ley adecua la normativa vigente a las exigencias de la Unión Europea, permitiendo que clientes de ese origen contraten con empresas radicadas en Uruguay.

### **3) Sector software: Exoneración del Impuesto a la renta empresarial para actividades de exportación de software y servicios vinculados**

El Título 4º del Texto Ordenado 1996 considera rentas exentas, para el Impuesto a las Rentas de las Actividades Económicas (IRAE), las obtenidas por la actividad de producción de soportes lógicos y de los servicios vinculados a los mismos, que determine el Poder Ejecutivo, siempre que sean aprovechados íntegramente en el exterior. El [Decreto Nº 150/2007](#) reglamentario del IRAE, Artículo 163 bis, incluye dentro de los servicios vinculados a la producción de soportes lógicos a las actividades de hosting, call center, tercerización de procesos de negocios, comercialización y otros servicios, en tanto en todos los casos tengan por objeto los soportes lógicos, aun cuando no hayan sido desarrollados por el prestador de servicios.

En relación con soportes lógicos, dicho artículo incluye el desarrollo, implementación en el cliente, actualización y corrección de versiones, personalización (GAPs), prueba y certificación de calidad, mantenimiento de soportes lógicos, capacitación y asesoramiento. Por otra parte, el mismo TO 1996, Título 4 (IRAE), Artículo 23, literal I), permite computar por una vez y media, los gastos incurridos en concepto de servicios de software prestados por quienes tributen efectivamente este impuesto.

### **4) Promoción de la actividad biotecnológica**

El [Decreto Nº 011/013](#) declara promovida la actividad de generación de productos, servicios y procesos biotecnológicos actividad de generación de productos, servicios y procesos biotecnológicos con aplicación en sectores productivos estratégicos, priorizando los sectores agrícola, medio ambiental, energético, salud humana y animal.

El Poder Ejecutivo, en consulta con el Consejo Sectorial de Biotecnología, revisará cada dos años esta priorización pudiendo incluir nuevos sectores de desarrollo biotecnológico a promover. Para el otorgamiento de los beneficios el decreto dispone como requisito que se configure alguna de las siguientes alternativas: implementación de un Programa de Desarrollo de Proveedores de productos y servicios biotecnológicos; que la empresa sea una micro, pequeña o mediana empresa productora de servicios y/o productos biotecnológicos; o que sea una nueva empresa que va a producir productos y/o servicios biotecnológicos.

La normativa establece la exoneración del IRAE a las rentas originadas en las actividades promovidas, de acuerdo a los siguientes porcentajes y plazos:

- a) ejercicios iniciados entre el 1º de enero de 2012 y el 31 de diciembre de 2017: 90%.
- b) ejercicios iniciados entre el 1º de enero de 2018 y 31 de diciembre de 2019: 75%.
- c) ejercicios iniciados entre el 1º de enero de 2020 y 31 de diciembre de 2021: 50%.

En febrero de 2015 se aprobó en el Parlamento la Ley de Promoción de Biotecnología, que está pendiente de promulgación por parte del Poder Ejecutivo.

## **5) Subprograma de Contratación Pública para la Industria Farmacéutica**

El [Decreto 194/014](#) crea el Subprograma de Contratación Pública para la Industria Farmacéutica, que otorga la posibilidad de aplicar en las licitaciones públicas una reserva de mercado a las industrias del sector farmacéutico con bienes y servicios de su producción que califiquen como nacionales. Rige para las contrataciones realizadas por los tres poderes del Estado, el Tribunal de Cuentas, la Corte Electoral, el Tribunal de lo Contencioso Administrativo, los gobiernos departamentales, entes autónomos y servicios descentralizados, entes de enseñanza pública y en general todos los organismos, servicios o entidades estatales.

## **6) Centros de Servicios Compartidos: Exoneración del IRAE y el Impuesto al Patrimonio**

El [Decreto N°251/014](#) y posteriores modificaciones a través del [Decreto N° 330/016](#) y [Decreto N° 361/017](#) establecen que la actividad desarrollada por Centros de Servicios Compartidos (CSC) queda promovida al amparo de la [Ley 16.906](#) de Promoción de Inversiones. La regulación considera Centros de Servicios Compartidos (CSC) a aquella filial de un grupo multinacional que presta a sus partes vinculadas residentes o radicadas en al menos doce países, de forma exclusiva. Entre los servicios comprendidos se encuentran asesoramiento, procesamiento de datos, dirección o administración, logística y almacenamiento, administración financiera, y soporte de operaciones de I+D. Estos servicios prestados desde CSC establecidos en Uruguay pueden ser aprovechados en el exterior como dentro del país.

Los CSC tendrán una exoneración del 90% del IRAE y del Impuesto al Patrimonio (IP) de los activos afectados a tales actividades por un plazo de cinco años, siempre que:

- Se genere como mínimo 150 nuevos puestos de trabajo calificado directo al término de los primeros tres ejercicios, los que deberán mantenerse hasta el cierre del quinto ejercicio inclusive. Al menos el 75% de tales puestos de trabajo deberán corresponder a ciudadanos uruguayos (se podrán autorizar reducciones transitorias).
- Se implemente un Plan de Capacitación que contemple un gasto en capacitación del personal de ciudadanía uruguaya por un monto mínimo de unidades indexadas UI 10.000.000 (aproximadamente US\$ 1.200.000) durante el conjunto de los tres primeros ejercicios.
- Se trate de nuevos emprendimientos.

El plazo de exoneración se extenderá a diez ejercicios cuando (i) el mínimo de puestos de trabajo sea superior a 300 al término de los primeros cinco ejercicios y se mantengan hasta la finalización del período exonerado, y (ii) el referido gasto en capacitación supere las UI 20.000.000 (aproximadamente US\$ 2.400.000) durante el transcurso de los seis primeros ejercicios.

Por otro lado, aquellos CSC enfocados en la prestación de servicios de asesoramiento y/o procesamiento de datos, que generen 100 nuevos puestos de trabajo y el gasto en capacitación supere las UI 5.000.000 (aproximadamente US\$ 600.000), tendrán una exoneración del 70% del IRAE y del Impuesto al Patrimonio (IP) por un plazo de cinco años.

## 7) Centros de llamados – [Decreto 187/018](#)

En junio de 2018 entró en vigor una nueva legislación que excluye el IVA de todas las ventas de los centros de llamadas es decir, todas las ventas están exentas sin importar cuánto exporta la empresa. Esto modificó la condición de "principalidad" del decreto anterior donde, para obtener esta exención de impuestos, los call centers debían demostrar que sus exportaciones representaban al menos el 50% de sus ventas totales.

### ***Acuerdos comerciales y de protección de inversiones***<sup>49</sup>

Uruguay integra la Organización Mundial de Comercio (OMC) desde su creación en 1995, y forma parte de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI, 1980). Además, ha conformado desde 1991 junto con Argentina, Brasil y Paraguay el Mercado Común del Sur (MERCOSUR), que pasó a constituirse en Unión Aduanera a partir de 1995, con libre circulación de mercaderías, eliminación de derechos aduaneros y restricciones no arancelarias entre las partes, y un Arancel Externo Común frente a terceros países. Desde el año 2012 Venezuela es socio pleno del bloque<sup>50</sup>.

#### **1) Acuerdos comerciales con acceso en bienes**

Uruguay ha suscrito, como parte del MERCOSUR o por sí mismo, una serie de acuerdos comerciales que le permiten acceder a otros mercados con preferencia arancelaria. El MERCOSUR ha suscrito acuerdos comerciales con varios países de América Latina: Chile (1996), Bolivia (1996), Colombia, Ecuador y Venezuela (2004), Perú (2005), Cuba (2006) y Colombia (2017)<sup>51</sup>. Con México (2002) se firmó un acuerdo que abarca exclusivamente el sector automotriz. Fuera de la región, el MERCOSUR ha firmado acuerdos con Israel (2007), India (2004), SACU (2008), Egipto (2010)<sup>52</sup> y Palestina (2011). El acuerdo con Palestina aún no ha entrado en vigencia.

Con excepción de los acuerdos con Cuba, India y SACU que incluyen preferencias para un número limitado de productos, los restantes acuerdos suscritos por el MERCOSUR tienden a formar Zonas de Libre Comercio, con cronogramas de desgravaciones arancelarias que se completan para lo sustancial del comercio en fechas variables según el país. Los acuerdos con Chile y Bolivia ya han alcanzado el 100% de desgravación arancelaria para todo el universo de bienes. Con la excepción de Egipto, de reciente vigencia, en los restantes acuerdos vigentes, la desgravación total se alcanza para lo sustancial del comercio antes de 2019<sup>53</sup>.

El MERCOSUR es parte del Sistema Global de Preferencias Comerciales entre países en desarrollo (SGPC), vigente en Uruguay desde 2005. La última Ronda (2010), aun no vigente,

---

<sup>49</sup> Por más información ver: [Acuerdos Internacionales Uruguay XXI](#)

<sup>50</sup> Actualmente Venezuela se encuentra suspendida en todos los derechos y obligaciones inherentes a su condición de Estado Parte del MERCOSUR, de conformidad con lo dispuesto en el segundo párrafo del artículo 5° del Protocolo de Ushuaia.

<sup>51</sup> Este acuerdo está en aplicación entre Uruguay y Colombia desde el 11/06/2018. Una vez incorporado por todas las partes el mismo reemplazará en todas sus disposiciones al ACE 59 para las relaciones entre Colombia y MERCOSUR.

<sup>52</sup> El acuerdo con Egipto entró en vigor el 1/9/2017.

<sup>53</sup> El acuerdo con Egipto establece cuatro cronogramas. El más extenso, en 10 etapas culminaría en 2026.

implica preferencias de 20% al 70% de las líneas arancelarias con Cuba, Egipto, India, Indonesia, Malasia, Marruecos y República de Corea.

Uruguay suscribió además con México un Acuerdo de Libre Comercio bilateral (2003), que permite la libre circulación de bienes y servicios entre ambos países desde junio de 2004, con ciertas excepciones cuyo tratamiento se encuentra expresamente previsto. Recientemente Uruguay suscribió un Acuerdo de Libre Comercio bilateral con Chile (2016), que aún no está vigente.

En el sector automotriz, que se encuentra por fuera de las disposiciones establecidas en el MERCOSUR, Uruguay tiene acuerdos bilaterales vigentes con Argentina y Brasil que se actualizan regularmente.

## **2) Acuerdos de inversiones<sup>54</sup>**

Uruguay ha firmado acuerdos de protección y promoción de inversiones con 28 países, incluyendo entre otros a España, China, Finlandia, Francia, y Reino Unido.

Con Estados Unidos y Chile están vigentes acuerdos bilaterales de inversión, que a diferencia de los de promoción y protección, contienen además compromisos en materia de acceso (pre establecimiento). Ambos Acuerdos están negociados por la modalidad de lista negativa.

El TLC Uruguay-México tiene un capítulo para inversiones, con compromisos de acceso y negociado también por lista negativa.

Por último, el MERCOSUR ha suscrito en 2017 el Protocolo de facilitación y promoción de inversiones, que regula las relaciones intra-MERCOSUR.

## **3) Acuerdos de comercio de servicios**

Uruguay participa en diferentes instancias de negociación de comercio de servicios:

**Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS):** negociación multilateral en el ámbito de la OMC. Participan los 159 miembros de este organismo, pero las negociaciones se encuentran prácticamente estancadas desde 2008. Uruguay ha participado activamente de las negociaciones en el marco de la Ronda de Doha, presentando ofertas en 2003 y ofertas mejoradas en 2005. También participó en la Conferencia de señalamiento en 2008.

**Acuerdos preferenciales con capítulos de servicios:** paralelamente al AGCS, y permitido por su normativa, han surgido diversos acuerdos preferenciales que incluyen negociaciones de servicios.

En el ámbito del MERCOSUR, el Protocolo de Montevideo (que entró en vigor en 2005) establece las condiciones para la liberalización del comercio de servicios en el MERCOSUR, incluyendo listas de compromisos individuales por país. El protocolo fue internado por Paraguay en 2014. Hasta el momento se han realizado siete rondas de negociación en el MERCOSUR que profundizan la lista de compromisos iniciales. Se encuentra vigente la primera

---

<sup>54</sup> Por más información ver textos de los acuerdos en: <https://www.mef.gub.uy/726/3/areas/acuerdos-de-inversiones.html>

lista acordada. La VII Ronda, que contiene todas las anteriores, fue incorporada al ordenamiento jurídico uruguayo recientemente por [Ley N° 19.629](#) de 16 de junio de 2018.

En 2009 se firmó el Protocolo sobre el Comercio de Servicios entre MERCOSUR y Chile, que entró en vigencia en 2012 entre Uruguay y Chile.

Recientemente (julio 2018) se firmó un Protocolo de servicios entre MERCOSUR y Colombia.

Todos estos acuerdos siguen el modelo AGCS, con un marco normativo general, anexos sectoriales y listas de compromisos específicos por país. La modalidad negociadora es por lista positiva.

El Tratado de Libre Comercio entre Uruguay y México, vigente desde 2004, incluye un capítulo con disposiciones para el comercio transfronterizo de servicios y otro capítulo para inversiones que abarca bienes y servicios. La modalidad negociadora es por lista negativa, aunque las listas aún no entraron en vigor.

El Tratado de Libre Comercio negociado con Chile en 2016, incluyó un capítulo sobre comercio transfronterizo de servicios y que, a diferencia del Protocolo MS-Chile, adoptó la modalidad negociadora por lista negativa.

#### **4) Acuerdos de Doble Tributación y de Intercambio de Información<sup>55</sup>**

Uruguay tiene acuerdos vigentes para evitar la doble imposición con 31 países, varios de los cuales incluyen acuerdos de intercambio de información. En la siguiente tabla se detallan estos acuerdos, así como otros que ya fueron firmados y están pendientes de ratificación por alguno de los parlamentos de los países firmantes.

Alemania (2011), Argentina (2013), Australia (2014), Bélgica (2017), Canadá (2014), Chile (2016), Corea (2013), Dinamarca (2011), Ecuador (2012), Emiratos Árabes (2016), España (2011), Finlandia (2013), Francia (2010), Groenlandia (2013), Hungría (1991), India (2013), Islandia (2012), Islas Feroe (2016), Liechtenstein (2012), Luxemburgo (2017), Malta (2012), México (2010), Noruega (2014), Países Bajos (2016), Portugal (2012), Reino Unido (2016), Rumania (2014), Suiza (2011), y Vietnam (2016) encontrándose varios más en proceso de ratificación parlamentaria.

---

<sup>55</sup> Por más información ver textos de los acuerdos en :[www.mef.gub.uy/10222/3/areas/acuerdos-en-materia-tributaria.html](http://www.mef.gub.uy/10222/3/areas/acuerdos-en-materia-tributaria.html)

## **Anexo II. Informantes Calificados**

- Alejandro Ferrari. Coordinador Programa Servicios Globales. Uruguay XXI.
- Guillermo Riso. Presidente Camara Uruguaya Servicios Arquitectura e Ingeniera (CUSAI).
- Martin Reina. Director, RDA Ingeniería.
- Matías Olmedo. Representante, Grupo de Centros de Servicios Compartidos Uruguay.
- Marcelo Casciotti. Director Ejecutivo. Camara Asesores de Inversión de Uruguay (CAIU).
- Leonardo Loureiro. Presidente. Camara Uruguaya Tecnologías de la Informacion (CUTI).
- Jaime Miller, CEO, Zonamerica.
- Sara Goldberg. Gerente de Operaciones. Agencia Nacional de Innovación e Investigación (ANII).
- Federica Gomez. Representante en Uruguay. Área Integración y Comercio. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Marcel Vaillant. Departamento de Economia. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de la República Oriental del Uruguay. REDLAS.
- Alvaro Ons. Secretario Ejecutivo. Transforma Uruguay.

### **Anexo III. Referencias bibliográficas**

Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, (2017), “Perspectivas del Comercio Internacional de América Latina y el Caribe Recuperación en un contexto de incertidumbre”.

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, UNCTAD, (2017), “Informe Sobre las Inversiones en el Mundo: Mensajes Clave y Panorama General”.

Devlin, R. and G. Mogueillansky (2011), *Breeding Latin American Tigers: Operational Principles for Rehabilitating Industrial Policies*, Santiago, Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC)/World Bank.

García, P y Peña, J (2012), “Uruguay en el Comercio Global De Tareas”. Banco Interamericano de Desarrollo, BID. Sector de Integración y Comercio.

Loungani, P, Mishra, S, Papageorgiou, C y Wang, K (2017), “World Trade in Services: Evidence from A New Dataset”. IMF Working Paper, Fondo Monetario Internacional, FMI.

Lopez, A (2017), “Los Servicios Basados en Conocimiento: Una Oportunidad para la Transformación Productiva en Argentina”, Documento de Trabajo, Ministerio de Producción Presidencia de la Nación, Secretaría de la Transformación Productiva.

Vaillant, M y Lalanne, A (2014), “Un caso de transformación productiva y comercial Zonas francas en el Uruguay”. CEPAL.

Uruguay XXI (2017), “Informe de Servicios Globales de Exportación”.