

LATAM GBS INDEX

2026

Especialización y Madurez de los Centros de Servicios en Latinoamérica

Una iniciativa de EY y la Cámara de Industria Digital y Servicios de la ANDI
con la participación de ARGENCON, ABSC, CAMSCAT y ACESCO

Propuesta para aprobación | Junio 2026 | CONFIDENCIAL

EY | *Building a better working world*

Introducción

El sector de Centros de Servicios Compartidos (CSC) y Global Business Services (GBS) en Latinoamérica creció de manera significativa desde la pandemia. Lo que en 2020 era una industria que operaba bajo presión de continuidad se convirtió, en pocos años, en uno de los sectores de mayor dinamismo en la región: nuevos centros, nuevas funciones, nuevas tecnologías y, sobre todo, un cambio profundo en el rol que estos centros juegan dentro de las organizaciones que los albergan.

Sin embargo, a pesar de ese crecimiento, la industria en LATAM sigue careciendo de algo fundamental: un instrumento de medición regional que responda con rigor dos preguntas que hoy nadie puede contestar con datos:

¿En qué se especializa cada país de la región? ¿Qué tan maduro es su ecosistema GBS y qué tan avanzado está en la adopción de inteligencia artificial?

Esa es precisamente la oportunidad que EY y la Cámara de Industria Digital y Servicios de la ANDI identificamos juntos. No se trata de hacer un estudio más de tendencias, ni de replicar lo que ya hace SSON a nivel global. Se trata de construir, por primera vez, un índice propio, con metodología propia, que mida lo que realmente importa para el desarrollo competitivo de la industria en cada país.

El LATAM GBS Index 2026 tiene tres componentes centrales: un Mapa de Especialización por país, un Índice de Madurez GBS y un Índice de Intelligent Operations. Cada uno genera datos comparables, narrativas accionables y recomendaciones concretas para líderes de la industria, gremios, inversionistas y tomadores de decisión en política pública.

Este documento presenta la propuesta de estudio para la aprobación de la ANDI. No entra en el detalle técnico del instrumento —ese trabajo ya está avanzado— sino que describe con claridad qué vamos a medir, cómo se verán los resultados y qué capítulos tendrá el informe final.

CAPÍTULO 1

LATAM GBS Specialization Map

Una de las preguntas más relevantes para cualquier empresa que está considerando instalar o expandir un centro de servicios en Latinoamérica es: ¿dónde debo ubicarme y por qué? Hoy esa pregunta se responde con percepciones, conversaciones informales y datos fragmentados. El Specialization Map busca responderla con evidencia.

¿Qué es el Mapa de Especialización?

Es el primer instrumento que identifica el ADN funcional de cada país de la región: qué tipo de trabajo realizan sus centros GBS, con qué nivel de complejidad y para qué mercados. No se construye sobre percepciones ni sobre el marketing de cada país. Se construye midiendo tres variables objetivas en cada centro participante:

- **La distribución real de colaboradores (FTE) por tipo de proceso y función.**
- **El nivel de complejidad predominante del trabajo: si es transaccional, analítico, especializado o estratégico.**
- **El alcance geográfico de los servicios: si atienden solo el mercado local, la región LATAM, Norteamérica, Europa o tienen cobertura global.**

La combinación de estas tres variables, aplicada sobre una muestra de 150 a 250 centros distribuidos en los cinco países, permite construir un perfil de especialización por país que no existe en ninguna fuente de datos regional hoy.

Las especializaciones no se definen desde el principio: se descubren midiendo. Lo que hicieron India, Polonia y Filipinas fue empezar a medir datos que nadie medía. Eso es exactamente lo que haremos nosotros con este mapa.

¿Cómo se verán los resultados?

A continuación presentamos un ejemplo ilustrativo de cómo se vería el Mapa de Especialización con datos reales. Las hipótesis que se muestran son el punto de partida del análisis, no conclusiones predeterminadas. El estudio las confirmará, ajustará o refutará con los datos recogidos:

País	Hipótesis de Especialización	Servicios Dominantes (hipótesis)	Complejidad Predominante	Alcance Principal
co Colombia	Business Operations & Transformation Hub	Finance, Procurement, Analytics, Transformación	Analítico – Especializado	Regional LATAM

País	Hipótesis de Especialización	Servicios Dominantes (hipótesis)	Complejidad Predominante	Alcance Principal
MX México	North America Nearshore Tech & Customer Ops	IT, Software, Customer Service, Supply Chain	Transaccional – Analítico	Norteamérica
CR Costa Rica	High-Value Corporate Services	FP&A, Compliance, Legal, Life Sciences, Engineering	Especializado – Estratégico	Global
AR Argentina	Knowledge, Analytics & Innovation Hub	Data Science, Software Dev, KPO, I+D	Especializado – Estratégico	Global
BR Brasil	Large-Scale Enterprise & Complex Operations	Finance, Tax, HR, Procurement a gran escala	Transaccional – Analítico	Local – LATAM

Nota metodológica: estas hipótesis son el punto de partida del análisis, no el resultado. El valor del estudio está precisamente en confirmarlas o corregirlas con datos reales de 150–250 centros. Un hallazgo que refute alguna de estas hipótesis sería igualmente valioso.

El informe final presentará este mapa de forma visual, con datos por país, por ciudad, por industria y por tipo de servicio. Cada gremio recibirá el perfil detallado de su país antes de la publicación regional.

CAPÍTULO 2

Índices de Madurez: GBS Maturity Index e Intelligent Operations Index

Si el Mapa de Especialización responde a la pregunta de qué hace cada país, los Índices de Madurez responden a la pregunta de qué tan bien lo hace y qué tan preparado está para el futuro. Son dos instrumentos complementarios, cada uno con un score de 0 a 100, que juntos dan una imagen completa del nivel de desarrollo de la industria en la región.

Índice 1: GBS Maturity Index

Mide el nivel de evolución de cada centro según las cuatro palancas del marco de referencia EY Next Wave GBS: la calidad de la experiencia que entrega a sus clientes internos, su capacidad de escalar e innovar, la fortaleza de su propuesta de marca y talento, y la solidez de su rendimiento operativo. El resultado es un puntaje entre 0 y 100 que ubica a cada centro —y al promedio de cada país— en uno de cinco niveles de madurez:

Puntaje	Nivel de Madurez	¿Qué significa en la práctica?
81 – 100	Next Wave GBS	Motor de transformación empresarial. IA Generativa y Agentic AI integradas. Socio estratégico del negocio.
61 – 80	GBS Digital	Automatización avanzada, analytics de datos, IA en producción. Servicios de alto valor en crecimiento.
41 – 60	Primera Ola GBS	Procesos end-to-end, gobernanza global, marco de gestión de servicio consistente.
21 – 40	SS Multifuncionales	Múltiples funciones, inicio de estandarización, primeros acuerdos de servicio formales.
0 – 20	Servicios Compartidos Básicos	Función única, enfoque exclusivo en reducción de costos, sin gobernanza transversal.

El 65% de los centros GBS a nivel global todavía opera en el Nivel 1 o 2 de esta escala. Una de las preguntas más relevantes del estudio es dónde se ubica LATAM respecto a ese promedio, y si existe dispersión significativa entre países.

Índice 2: Intelligent Operations Index (IOI)

El IOI mide algo que ningún otro estudio regional mide hoy con rigor: no qué tecnologías tienen los centros, sino cómo las están usando en producción real y qué impacto concreto han generado. La diferencia entre medir 'adopción declarada' y 'producción real con impacto demostrado' es la diferencia entre un estudio descriptivo y uno estratégico.

El índice evalúa cinco capas de madurez tecnológica: los fundamentos digitales del centro, su nivel de automatización, el uso de IA y analytics en producción, la adopción de Agentic AI y Digital Twin, y el impacto medido y demostrado de estas tecnologías en productividad y nuevos servicios.

Puntaje IOI	Nivel IO	Tecnología Definidora	Impacto Estimado en Productividad
81 – 100	IO Líder	Agentic AI + Digital Twin + Management System digitalizado	Hasta +40%
61 – 80	IO Avanzado	GenAI escalado + primeros agentes IA en producción	+20% a +30%
41 – 60	IO Establecido	GenAI en algunas áreas + Process Mining activo	+10% a +20%
21 – 40	IO en Desarrollo	RPA escalado + analytics descriptivo + pilotos GenAI	+5% a +10%
0 – 20	IO Inicial	Herramientas básicas sin estrategia integrada	Sin impacto medible

¿Cómo se leerán los resultados en el informe?

El informe publicará los puntajes promedio por país en ambos índices, permitiendo comparaciones directas. Adicionalmente, presentará cruces analíticos que responderán preguntas concretas de negocio. Dos ejemplos de cómo se verán esos hallazgos:

**Hallazgo tipo — Madurez**

Los centros con Agentic AI en producción muestran una expansión de alcance de servicios 22% mayor que los centros que solo utilizan RPA. Esto sugiere que Agentic AI no es solo una herramienta de eficiencia, sino un habilitador de crecimiento.

**Hallazgo tipo — Especialización**

Argentina concentra 2.8 veces más colaboradores en Data Science y Analytics avanzado que el promedio regional. Colombia lidera en adopción de IA Generativa en procesos financieros. Costa Rica tiene el índice de complejidad de servicios más alto de la región.

Los ejemplos anteriores son hallazgos hipotéticos que ilustran el tipo de conclusiones que el estudio producirá. Los datos reales pueden confirmarlos, ampliarlos o presentar hallazgos completamente distintos y aún más relevantes.

CAPÍTULO 3

La Voz de los Gremios: Evolución desde la Pandemia y Visión 2030

Uno de los elementos más diferenciadores del LATAM GBS Index frente a cualquier otro estudio regional es que incorpora la voz directa y estructurada de los gremios que representan la industria en cada país. No como un directorio de actores, sino como perspectivas editoriales comprometidas con una mirada regional honesta y constructiva.

Este capítulo del informe final reunirá las contribuciones de ANDI, ARGENCON, ABSC, CAMSCAT y ACESCO, organizadas bajo una estructura común que garantiza comparabilidad y foco. La intención es evitar que este capítulo se convierta en un ejercicio de marketing de cada país. Por el contrario, cada gremio será convocado a hacer un ejercicio de reflexión genuina sobre su industria y sobre lo que la región necesita como conjunto.

Estructura de la contribución de cada gremio

Cada gremio aportará una sección de aproximadamente dos páginas, organizada en tres elementos fijos:

Elemento	Contenido Esperado	Extensión Sugerida
1. Evolución desde 2020	¿Cómo creció la industria en el país desde la pandemia? Datos de centros, empleos, nuevas funciones, empresas instaladas, cambios en el modelo operativo. No proyecciones: hechos.	½ página
2. Visión al 2030	¿Cómo se ve la industria del país en cinco años? Qué apuestas está haciendo el gremio, en qué servicios, en qué tipo de talento, con qué tecnología. Una visión concreta y comprometida.	½ página
3. Top 3 recomendaciones para LATAM como región	No para su propio país. Para el ecosistema conjunto. ¿Qué debería pasar a nivel regional para que la suma sea mayor que las partes? ¿Qué necesita la región para ser competitiva como bloque?	½ página

La consigna para los gremios será explícita: este no es un espacio para vender su país. Es un espacio para pensar la región. Las recomendaciones del punto 3 deben hablar de LATAM, no de Colombia, México o Argentina.

Síntesis editorial EY + ANDI

Al final de las contribuciones individuales, EY y la ANDI elaborarán una síntesis editorial de dos páginas que:

- Identifica los puntos de convergencia entre los cinco gremios: en qué coinciden sobre el presente y el futuro de la industria regional.
- Señala las tensiones y diferencias de perspectiva que existen entre los países, presentándolas como riqueza de un ecosistema diverso, no como contradicciones.
- Articula una visión LATAM conjunta: qué acciones concretas podría tomar la región como bloque para competir mejor en el mercado global de GBS y CSCs.
- Presenta las tres o cuatro prioridades en las que todos los gremios coinciden como urgentes para el desarrollo regional.

Esta síntesis será el corazón editorial del estudio y el fragmento que mayor difusión tendrá en medios especializados y foros internacionales. No es un comunicado diplomático: es un diagnóstico honesto con recomendaciones concretas.

CAPÍTULO 4

Colombia: Política Pública, Inversión y Comunicación

Colombia ocupa un lugar especial en el LATAM GBS Index 2026. Como país anfitrión de la iniciativa y líder del estudio junto con EY, tiene acceso privilegiado a los datos más granulares y a las conclusiones más relevantes para su propio ecosistema. Este capítulo traduce esos hallazgos en dos productos de uso directo para la ANDI: una agenda de política pública y un paquete de comunicaciones para medios.

4.1 Recomendaciones de Política Pública

Con base en los datos de especialización y madurez del ecosistema colombiano, el estudio producirá un conjunto de recomendaciones concretas dirigidas tanto a la ANDI en su trabajo de atracción de inversión como al nuevo gobierno nacional que inicia en agosto de 2026. Las recomendaciones se organizarán en cuatro áreas:

Área de Política Pública	Preguntas que Orienta	¿Para quién?
Formación de Talento Digital	¿Qué habilidades específicas escasean más en Colombia? ¿Qué deben incorporar las universidades y el SENA en sus programas para cerrar la brecha de talento en IA, Data Science y Process Excellence?	Gobierno, MinEducación, SENA, Universidades
Atracción de Inversión GBS/GCC	¿En qué tipo de servicios tiene Colombia la mayor ventaja competitiva para atraer nuevos centros? ¿Qué sectores y funciones debería priorizar la estrategia de atracción de inversión de la ANDI y ProColombia?	ANDI, ProColombia, Gobierno, Cancillería
Marco Regulatorio e Incentivos	¿Qué ajustes regulatorios o incentivos tributarios podrían acelerar la llegada de GCCs de alto valor a Colombia? ¿Qué está haciendo Costa Rica o México que Colombia aún no ha adoptado?	Gobierno, MinHacienda, MinComercio, Congreso
Infraestructura Digital y Conectividad	¿Qué brechas de infraestructura tecnológica limitan el crecimiento de los centros en ciudades intermedias como Cali, Barranquilla y Bucaramanga?	Gobierno, MinTIC, Alcaldías

Estas recomendaciones se construirán sobre evidencia: los datos del estudio revelarán con precisión dónde están las fortalezas y las brechas del ecosistema colombiano, y qué acciones específicas tienen mayor potencial de impacto.

El resultado no será un documento académico. Será un insumo ejecutivo que la ANDI pueda presentar directamente al nuevo gobierno en sus primeras reuniones de trabajo, con recomendaciones priorizadas y argumentadas con datos del sector.

4.2 Los Titulares del Estudio para Medios de Comunicación

Junto con las recomendaciones de política pública, el estudio producirá un capítulo específico con los hallazgos más relevantes de Colombia presentados en formato de comunicación: narrativas claras, datos impactantes y mensajes listos para ser compartidos con periodistas, medios especializados, redes empresariales y plataformas digitales.

Este material responderá las preguntas que los medios siempre hacen al sector GBS: cuántos empleos, cuántos centros, cuánto crece, qué tipo de trabajo se hace, qué tan avanzada está la tecnología, y qué viene. Los titulares se organizarán en tres categorías:

 EMPLEO E INVERSIÓN Cuántos centros opera Colombia, cuántos empleos genera el sector, cuánto ha crecido desde la pandemia, qué perfil tiene el talento y qué salarios promedio paga la industria.	 TECNOLOGÍA E IA Dónde está Colombia en la adopción de IA Generativa y Agentic AI, qué tan cerca o lejos estamos del promedio global, y qué oportunidades concretas hay para acelerar.	 POSICIÓN EN LATAM Cómo se compara Colombia con México, Costa Rica, Argentina y Brasil en especialización y madurez, y en qué áreas específicas tiene ventaja competitiva demostrable.
--	---	---

El objetivo de este material es que la ANDI y EY puedan comunicar los resultados del estudio con un mensaje claro, unificado y de alto impacto: Colombia tiene una industria GBS que crece, que se especializa, que adopta tecnología y que merece estar en el mapa global de los destinos de servicios de alto valor.

Estructura del Estudio y Próximos Pasos

Cómo está organizado el estudio

El LATAM GBS Index 2026 es una iniciativa liderada por EY y la ANDI, con la participación activa de ARGENCON, ABSC, CAMSCAT y ACESCO como gremios colaboradores. El trabajo de campo se realizará mediante una encuesta digital aplicada a los centros GBS y SSC miembros de cada gremio, con una muestra objetivo de entre 150 y 250 centros distribuidos en los cinco países.

El instrumento de encuesta ya está en desarrollo avanzado. Está diseñado bajo un principio metodológico central: cada pregunta tiene una hipótesis detrás. No se pregunta por curiosidad; se pregunta para probar algo concreto que luego se convertirá en un hallazgo accionable.

Cronograma propuesto

Fase	Actividad	Responsable	Período
1 — Aprobación	Validación de la propuesta con ANDI y confirmación de participación de los gremios regionales	EY + ANDI	Jun 2026
2 — Diseño Final	Ajuste del instrumento de encuesta, prueba piloto con 10–15 centros, validación metodológica	EY Colombia + ANDI	Jun 30 –2025
3 — Lanzamiento	Activación simultánea del estudio en los 5 países. Campaña de convocatoria con los gremios.	EY + Todos los gremios	Jul 2026
4 — Campo	Recolección de datos. Seguimiento semanal por país. Cierre al alcanzar la muestra objetivo.	EY + Gremios	Jul-Ago 15 2026
5 — Análisis	Cálculo de los índices, construcción del Mapa de Especialización, elaboración de narrativas por país.	EY Colombia	Ago 15- Sep 15 2026
6 — Publicación	Lanzamiento del LATAM GBS Index 2026. Evento regional presencial. Difusión en medios.	EY + ANDI + Gremios	Sep 20 2026

Lo que le pedimos a la ANDI

1. Aprobación del enfoque general del estudio: el Mapa de Especialización, los dos índices de madurez y la estructura de capítulos del informe final.

2. Confirmación del rol de liderazgo conjunto EY–ANDI y del modelo de participación de los cuatro gremios regionales como colaboradores.
3. Acuerdo sobre el cronograma propuesto y la fecha objetivo de publicación en Septiembre de 2026.
4. Definición del mecanismo de comunicación entre ANDI y los gremios regionales para la coordinación del estudio.
5. Este es un estudio que no tienen ningún costo para la ANDI, y será un trabajo colaborativo entre ambas partes para su difusión conjunta.

El LATAM GBS Index 2026 es una oportunidad única para que la ANDI y EY construyan juntos el instrumento de referencia de la industria GBS en la región. Con datos propios, metodología propia y una narrativa que habla desde adentro del ecosistema.

Para mayor información sobre la metodología detallada del estudio, el instrumento de encuesta completo y la calculadora de índices, contactar a:

Mateo De Los Ríos Vélez | Partner EY Colombia | GBS & Finance Transformation
mateo.de.los.rios@co.ey.com