



Escuela de Negocios

**Centros de Servicios Compartidos: Cómo generar
una organización de excelencia**

Tesis

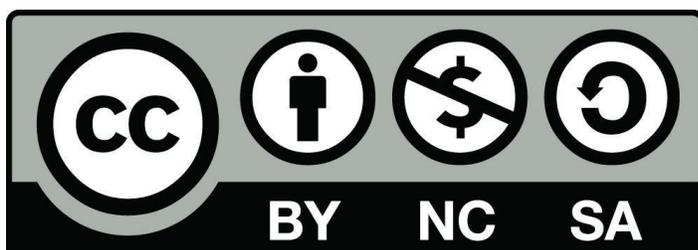
Master in Business Administration

Autor: Hernán Hakim

Tutor: Gustavo Vinueza

Lugar: Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Junio 2017



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).



Reconocimiento: En cualquier explotación de la obra autorizada por la licencia se debe reconocer la autoría.



No Comercial: La explotación de la obra queda limitada a usos no comerciales.



Compartir igual: La explotación autorizada incluye la creación de obras derivadas siempre que mantengan esta misma licencia al ser divulgadas.

Agradecimientos

Mi experiencia en el MBA ha sido transformadora. Pase por diferentes estados emocionales a lo largo de este tiempo. Momentos bajo presión para cumplir con todos los compromisos asumidos, momentos de alegría, momentos increíbles, momentos que desafiaron mi capacidad para resolver y crear. Siento que esta etapa finaliza, no sólo con mayor comprensión de los negocios y estrategia, sino también con mayor autoconocimiento y desafíos que cuando arranqué allá por abril 2014.

A mis compañeros del MBA con quienes conviví este camino.

Al equipo de CFM de Accenture quien confió en apoyarme para que esta experiencia se pueda concretar.

A mis padres quienes siempre he tenido el apoyo incondicional para cada proyecto que comienzo.

Y en especial, al amor de mi vida, Brenda quien fue el sostén más importante que tuve desde el momento cero hasta el final. Agradezco que no sólo me haya apoyado sino también alentado constantemente y desafiando a ser cada día un poquito mejor de lo que soy.

*“La capacidad de aprender puede llegar a ser
nuestra única ventaja competitiva”*

Arie de Geus



Resumen

Un Centro de Servicios Compartidos es una nueva unidad semiautónoma de negocio que reúne un conjunto de funciones existentes con el objetivo de promover la eficiencia, generación de valor, ahorro de costos, mejora de los servicios para los clientes internos de la organización.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo comprender qué componentes tiene un Centro de Servicios Compartidos (CSC) de excelencia, y si esta es una condición fundamental para la evolución del mismo.

Qué elementos posee un CSC para apuntar a ser reconocido como una organización que logra, no sólo ahorrar costos a la organización madre, sino brindar servicios de alto valor agregado.

En el presente trabajo se utilizó como caso práctico el Centro de Servicios Compartidos de Accenture, creado en Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina en el año 2005. Luego de 12 años logra alcanzar un total de 1.800 profesionales. Desde el mismo, se prestan múltiples servicios hacia diferentes oficinas de Accenture alrededor del mundo.

Como conclusión del presente estudio se hallaron que existen cuatro factores críticos de éxito para desarrollar un CSC: alcance de servicio bien definido con buena gestión de la flexibilidad, equipo comprometido, buenas relaciones con los clientes y focalización en el largo plazo.

Palabras clave: Centro de Servicios Compartidos, excelencia, servicios de alto valor agregado.



Abstract

A Shared Services Center (SSC) is a semi-autonomous business unit which executes several business functions in order to achieve efficiency, value-added, cost savings and service improvements for internal processes and customers.

The aim of this thesis is to understand which are the key components of a Shared Service Center of excellence and define if this condition is required for its evolution.

Determine which are the key elements of SSC to add different layers of value added to basic activities, not only looking for saving costs.

Field study was done in Accenture Enterprise Enablement (AEE) located in Autonomous City of Buenos Aires, which was created in 2005. After 12 years, AEE BA employs 1,800 professionals offering Finance and Human Resources services around the world.

As a conclusion of this investigation we found 4 success factors are required to develop a CSC: well defined scope of service with a good management of flexibility, engaged team, deep relationships with internal clients and focus in long term.

Keywords: Shared Services Center, excellence, value added services, successful.



Índice

| | |
|---|----|
| Agradecimientos | 3 |
| Resumen | 4 |
| Abstract | 5 |
| Índice | 6 |
| Tabla de Ilustraciones | 8 |
| Listado de Tablas | 8 |
| Introducción | 9 |
| Objetivos | 11 |
| Hipótesis | 11 |
| CAPÍTULO I: CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS (CSC). CONCEPTUALIZACIÓN, CONTEXTO, EVOLUCIÓN Y BENEFICIOS. | 12 |
| Conceptualización | 12 |
| Contexto: Globalización y complejidad del mundo actual | 15 |
| Evolución de los CSC | 17 |
| Principales ventajas para la implementación | 18 |
| Beneficios para la organización | 19 |
| Beneficios para el área de negocios | 20 |
| CAPÍTULO II: IMPLEMENTACIÓN DE UN CSC PARA LA EXCELENCIA | 21 |
| Objetivos y establecimiento de expectativas | 22 |
| Localización | 23 |
| CSC: interno o externo | 24 |
| Barreras y desafíos | 25 |
| Selección de recursos humanos | 26 |
| Problemas habituales en la operación | 27 |
| Propuestas para mejorar el desempeño | 28 |
| Resultados de la implementación | 28 |
| Ventajas y desafíos principales y sus potenciales resultados | 29 |
| CAPÍTULO III: FACTORES CRÍTICOS PARA UN CSC EXITOSO | 30 |
| Poca investigación sobre los resultados obtenidos | 30 |
| Elementos, factores y estructura de CSC exitoso | 32 |



| | |
|--|----|
| Foco en la satisfacción del cliente | 36 |
| Medición de servicio al cliente | 37 |
| Relación colaboradores comprometidos y resultados financieros | 37 |
| Factores de un CSC de excelencia | 38 |
| Enfoque en los Factores Críticos de Éxito (FCE) | 38 |
| Categorías para determinar CSC de excelencia | 38 |
| Condiciones necesarias para la implementación y existencia del CSC | 38 |
| Facilitadores y FCE | 39 |
| CAPÍTULO IV: CONTEXTO Y ROL DEL ESTADO | 40 |
| Contexto regional | 40 |
| Contexto local | 43 |
| Rol del estado | 44 |
| El trabajo en Argentina a 15 años | 45 |
| Visión a futuro en Argentina | 46 |
| METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | 46 |
| CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LA EMPRESA, PROCESOS Y SISTEMAS. | 47 |
| Breve historia del Accenture Enterprise Enablement (AEE) | 47 |
| Sistema de Gestión del Desempeño (SGD) de Accenture | 48 |
| Desarrollo de habilidades blandas | 50 |
| CAPÍTULO VI: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL CSC BAJO ESTUDIO. | 51 |
| Condiciones necesarias para la implementación y existencia del CSC | 51 |
| Presencia de facilitadores para un CSC exitoso | 52 |
| Análisis de entrevistas | 53 |
| CAPÍTULO VII: Dificultades que presentan los CSC | 58 |
| Conclusiones | 61 |
| Glosario | 63 |
| Bibliografía | 68 |
| Anexos | 72 |
| Anexo 1: Cuestionario utilizado para entrevistas | 72 |
| Anexo 2: <i>Engagement</i> | 72 |
| Anexo 3: Cómo medir el talento humano (Gallup Q12) | 74 |



| | |
|---|----|
| Anexo 3.1: Relación entre las Gallup Q12 y los resultados del negocio | 75 |
| Anexo 3.2 Relación entre las Gallup Q12 y el rol del supervisor | 76 |
| Anexo 4: Foco en las fortalezas | 76 |

Tabla de Ilustraciones

| | |
|---|----|
| Ilustración 1 - Mapa conceptual de los contenidos del presente trabajo | 12 |
| Ilustración 2 - Estructura organizacional antes y después de la implementación de un CSC | 13 |
| Ilustración 3 - Evolución de los CSC | 17 |
| Ilustración 4 - Mapa conceptual de los contenidos del presente trabajo | 22 |
| Ilustración 5 - Condiciones para evaluar previo a la implementación de un CSC | 26 |
| Ilustración 6 - Mapa conceptual de los contenidos del presente trabajo | 30 |
| Ilustración 7 - Mapa conceptual de los contenidos del presente trabajo | 40 |
| Ilustración 8 - Ejecución de procesos transaccionales vs ejecución de procesos de alto valor agregado por país. | 42 |
| Ilustración 9 - ¿Cómo afecta la disponibilidad de contadores la concentración de CSC en Latinoamérica? | 42 |
| Ilustración 10 - Modelo de engagement | 73 |

Listado de Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1 - Índice de localización de servicios globales | 23 |
| Tabla 2 - Similitudes, ventajas y desventajas de CSC internos o tercerizados | 25 |
| Tabla 3 - Ventajas, potenciales resultados y desafíos de un CSC | 29 |
| Tabla 4 - Elementos de un CSC exitoso según los autores | 36 |
| Tabla 5 - Facilitadores y Factores críticos de éxito (FCE) para un CSC exitoso | 39 |
| Tabla 6 - Porcentaje que posee cada país respecto al total de CSC localizados en Latinoamérica | 41 |
| Tabla 7 - Línea del tiempo de la evolución de área de CFM en CSC de Argentina | 57 |
| Tabla 8 - Comparación del enfoque convencional y enfoque basado en fortalezas | 77 |



Introducción

En la historia Argentina se ha criticado repetidas veces que sólo fue productor de insumos básicos. Luego dichos bienes volvían manufacturados, y terminaban pagando un sobreprecio por recursos que el mismo país generaba. Una ecuación difícil de resolver, sobretodo de ser aceptada. No agrega valor significativo a lo largo de la historia. Sin embargo, la globalización brinda una nueva oportunidad. En la economía del conocimiento la posibilidad de revertir esta tendencia es real y alcanzable.

Nuevamente, la Argentina tiene la oportunidad de competir con el resto del mundo con servicios transfronterizos de alto valor agregado (ARGENCON, 2016).

El país ha encontrado un mercado relevante, en términos de los valores que representan sus exportaciones. Los servicios de alto valor agregado constituyeron seis mil quinientos millones de dólares al año para la economía del país, con más de ciento veinticinco mil puestos de trabajo (ARGENCON, 2016). Además, la prestación de este tipo de servicios permite desarrollar capacidades para la sociedad, ya que el talento queda localmente.

Luego de la devaluación de 2002 y posterior crisis, prosperaron diferentes centros de servicios que ya se venían desarrollando en el resto del mundo desde los años '80 (Caterpillar, Johnson y Johnson, Ford, Xerox), y sobre todo, en los '90 (Apple Computer, Bristol Myers Squibb, Hewlett-Packard, Texas Instruments, Shell, BBC London). Las investigaciones tomaron en cuenta esta realidad y desarrollaron diferentes hallazgos sobre los servicios brindados y configuración de estos nuevos centros. Alumnos de MBA como Campillo (2007), Fontela (2010), Giudici (2004) y Panettieri (2007) desarrollaron sus tesis sobre la implementación de estos casos en Argentina, analizando sus ventajas y brindando recomendaciones para mejorar su competitividad.

Entre los temas desarrollados, se encontraban las ventajas de montar Centros de Servicios Compartidos (CSC): cómo reconocer qué actividades son susceptibles de ser centralizadas, análisis y ventajas de su localización, evolución de los procesos, obtención de resultados. Asimismo, también hay material disponible sobre cómo desarrollarlo optimizando la relación costo-beneficio. Es decir, cómo mejorar el desempeño para aprovechar las virtudes de las actividades centralizadas, cómo lograr sinergias y obtener mejor provecho con los mismos recursos. Sin embargo este tipo de análisis, tenía como foco la principal premisa que tenían los centros: ahorro de costos. No se hacía un análisis con el objetivo de lograr un resultado diferente y apuntando a la excelencia.

Estos CSC de bajo valor agregado, aquellos que realizaban tareas puramente transaccionales, fácilmente replicables, y con bajo nivel de diferenciación no tuvieron mucho éxito con los vaivenes económicos y creciente competencia internacional. Porque cuando se prestan servicios



transfronterizos, la competencia ya no es local sino internacional. Competir por precio y tomando como ventaja un tipo de cambio competitivo, es sustentable por tiempo limitado.¹

Simultáneamente existieron organizaciones que fueron más allá de las actividades básicas. Repensaron sus forma de trabajar y comenzaron a tener como objetivo el agregado de valor. Tomaron conciencia que proporcionar un servicio con buen desempeño se vuelve vital para sobrevivir a lo largo del tiempo.

La literatura se ocupó tardíamente de estos centros, y hasta el día de hoy, los estudios sobre los resultados de los mismos son la menor cantidad entre las investigaciones llevadas a cabo. De acuerdo a la perspectiva que posee el estudio, parece que la excelencia es más una consecuencia que una finalidad para perseguir. Cuando nos enfrentamos a los artículos, investigaciones y revistas especializadas, encontramos que hay un vacío para llenar.

En este punto es donde esta investigación comienza, buscando ahondar en una temática poco desarrollada en los últimos años. El presente trabajo de investigación tiene como objetivo lograr comprender qué componentes tiene un Centro de Servicios de excelencia. Qué elementos posee un CSC para apuntar a ser reconocido como una organización que logra, no sólo ahorrar costos a la organización madre, sino también agregar capas de valor a los servicios más básicos. Incluso, haber logrado altos estándares de calidad en sus procesos y operaciones para ser quien asesora a los ejecutivos en las oficinas centrales.

La presente investigación se centrará en los Centro de Servicios Compartidos (CSC) de multinacionales que brindan soporte en temas relacionados de finanzas desde Argentina hacia el resto del mundo.

Este trabajo de investigación tiene como utilidad ser un marco de referencia para aquellos profesionales que se desempeñan en el área. Por este medio, ofrecerle herramientas para desarrollar CSC que sobrepasen los límites más básicos e invitarlos a continuar desarrollando prácticas para destacar el talento argentino en el mundo.

El autor considera que esta es una nueva oportunidad para el desarrollo país. Es necesario que tanto habitantes como el gobierno tomen conciencia de esta oportunidad alcanzable para convertirla en realidad.

¹ No se ha encontrado referencias temporales en la bibliografía revisada. Es una variable que depende del contexto macroeconómico y situación de la empresa en cuestión. De acuerdo a la investigación realizada, a partir de las entrevistas, podemos determinar que fueron seis años para este CSC en particular. Sin embargo, podría ser tomado como referencia para otros centros.



El trabajo de investigación pretende analizar:

- ¿Cuáles son los factores que definen a un CSC como de excelencia?
- ¿La excelencia es una condición fundamental para la evolución de un CSC?
- ¿La correcta ejecución de tareas de menor valor agregado, son un condicionante para desarrollar servicios con mayor valor?

Objetivos

Objetivo General:

- Determinar las capacidades de un CSC que permiten prestar un servicio de excelencia.

Objetivos Específicos:

- Análisis del CSC de Accenture Argentina para comprender qué factores determinan su operación como centro de excelencia y con reconocimiento dentro de la firma.
- Identificar qué impacto tienen unas buenas relaciones con los clientes en el desarrollo de un CSC.
- Comprender qué factor representa el capital humano para desarrollar un centro exitoso.
- Determinar si las actividades de bajo nivel agregado son la base para generar confianza, para luego asignar aquellas de mayor valor agregado.

Hipótesis

- Un CSC de calidad superior será aquel que presente un alcance de servicio bien definido, recursos humanos de muy buena performance, buenas relaciones con los clientes y focalización en el largo plazo.
- No se puede alcanzar un estado de excelencia en el desempeño de CSC sin haber desarrollado servicios de menor valor agregado. Pasar por servicios básicos es una condición para aprender a desarrollar un CSC de excelencia.

CAPÍTULO I: CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS (CSC). CONCEPTUALIZACIÓN, CONTEXTO, EVOLUCIÓN Y BENEFICIOS.

En el primer capítulo se aprovechará para explicar qué significa el objeto de estudio y sus principales características, puntualizar cómo es el esquema organizacional de aquella institución que cuenta con uno de estos, describir brevemente cuál fue su evolución desde los comienzos en los años '80 hasta la actualidad, y en qué contexto fueron utilizados, para finalmente exponer cuál son los beneficios que logran las entidades que implementan (Ilustración 1)

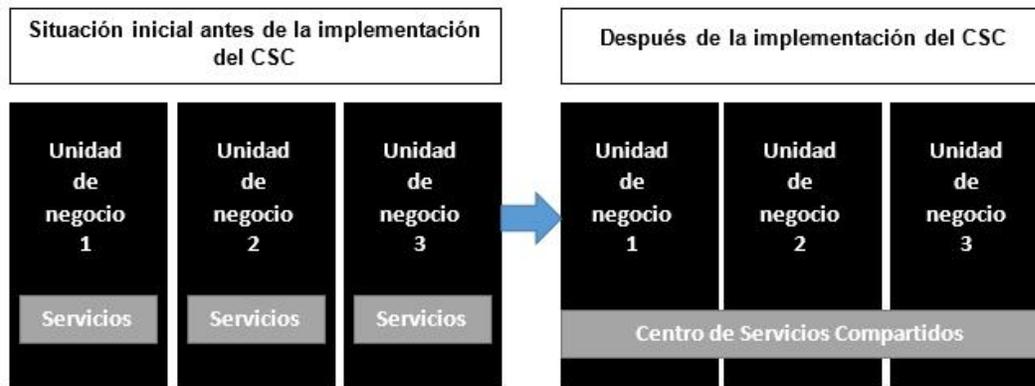


Fuente: Creación del autor.

Ilustración 1 - Mapa conceptual de los contenidos del presente trabajo

Conceptualización

Un CSC es una unidad organizacional que provee soporte de *back office* a clientes internos, eliminando procesos y sistemas redundantes. Por ejemplo, la consolidación de estados contables de diferentes empresas de una misma compañía controladora se hace en cada unidad de negocios de forma independiente y luego se consolida. Hay tareas repetidas, de similar nivel de complejidad, conocimiento distribuido. Implementando un CSC se lograría reunir esa actividad y tarea en una sola entidad. Esto brinda a la organización un mejor control de la información y permite a cada subsidiaria concentrar sus esfuerzos en atender los procesos principales del negocio (Ilustración 2).



Fuente: Autor adaptado a partir Janssen 2007

Ilustración 2 - Estructura organizacional antes y después de la implementación de un CSC

El CSC fue un tema de poco interés para los investigadores, según Becker (2009). Las primeras investigaciones en CSC fueron realizadas por *practitioners*². En los últimos años cuando el tema toma preponderancia se empieza ver *papers* de investigadores. La investigación empieza a incorporar componentes teóricos. Se pueden observar diferentes componentes dependiendo de la organización a la cual sirve el CSC si ésta pertenece al sector privado o público.

Incluso con la cantidad de publicaciones enfocadas en el tema, no hay un solo entendimiento de lo que el término “Centro de Servicios Compartidos” quiere decir. El objetivo que se propusieron Schulz y Brenner (2010) es obtener una perspectiva general del término. No se encuentra una definición estándar y las que se encuentran varían en diferentes formas. Sin embargo, hay características que definen el término de acuerdo a lo publicado (Schulz y Brenner, 2010): consolidación de procesos dentro de un grupo, entrega de soporte en procesos, reducción de costos como el mayor objetivo, foco en los clientes internos, alineación con clientes externos, unidad organizacional separada y operación como un negocio. También lo menciona Singh and Craike (2008) y Schulz (2009) que las definiciones varían en características relevantes.

Relevando la literatura existente se encuentran tres tipos de definiciones y conceptualizaciones de acuerdo a lo que destacan:

1. Definiciones desde el punto de vista funcional, cómo se organiza las tareas en la organización.
2. Definiciones desde el punto de vista de la misión a alcanzar: Qué se desea lograr con el CSC.
3. Definiciones donde el punto de vista es estratégico: negocio enfocado en sus actividades centrales y delegar lo no-central.

² Profesionales que desempeñan una ocupación. En el ámbito de esta tesis se hace referencia a profesionales que no provienen del ámbito de la academia sino que desempeñan en organizaciones llevando a cabo los temas que investigan.

Definiciones desde el punto de vista funcional:

- “Resultado de la consolidación de los procesos dentro de la organización. En las organizaciones descentralizadas, cada unidad de negocio tiene su propio soporte a la medida de sus requerimientos individuales. Los anteriores servicios de soporte distribuidos son consolidados en la forma de CSC. El objetivo es disminuir la duplicación de trabajo y alcanzar sinergias” (Martín-Pérez y Berger, 2004; Wang y Wang, 2007 en Schulz y Brenner, 2010; página 212).
- “CSC es una estrategia colaborativa en la cual un conjunto de funciones existentes del negocio se concentran en una nueva semiautónoma unidad de negocio que posee una estructura de gerenciamiento diseñada para promover la eficiencia, generación de valor, ahorro de costos, mejorar el servicio para los clientes internos de la organización como un negocio compitiendo en el mercado” (Bergeron, 2003 en Mark, 2012; página 6).

Definiciones desde el punto de vista de la misión a alcanzar:

- “Centro de Servicios Compartidos es muchas veces usado para referirse a la fórmula mágica para apelar a una mejor eficiencia” (Cram, 2012; página 23).
- “La concentración de recursos de la compañía como actividades, típicamente distribuidas a lo largo de la organización, con la misión de servir clientes internos a un costo más bajo y con mayor nivel de servicio, con el objetivo común de encantar clientes externos y mejorar el valor corporativo” (Schulman, 1999 en Mark, 2012; página 6).

Definiciones donde el punto de vista es estratégico: negocio enfocado en sus actividades centrales y delegar aquello que no es central:

- “Exclusivamente para dar servicios de soporte, procesos y servicios que facilitan actividades comunes para las compañías-agencias”. Transferencia de “procesos transaccionales son aquellos que comparten alto grado de estandarización y tienen bajo riesgo con alto potencial de automatización” (Goold, Pettifer y Young, 2001 en Schulz y Brenner, 2010; página 212).
- “Por recortar el soporte redundante de procesos y actividades no estratégicas, organizándolo en lo que se llama Servicios Compartidos, existe un tremendo potencial para la optimización” (Ulbrich, 2006 en Knol, Janssen y Sol, 2014; página 91).

Siguiendo con la investigación que realizaron Schulz y Brenner (2010), las definiciones se diferencian en los siguientes conceptos:



- Foco en la orientación hacia el cliente interno, optimizando el servicio que recibe. Con este foco las estrategias se orientan a implementar tecnologías para incrementar servicios que mejoran los ya existentes.
- Alineación con los competidores. Para mejorar la competitividad se crea un conocimiento estratégico para obtener información de los mismos, analizando sus fortalezas y debilidades, así como sus estrategias de cotización y establecimiento de precios.
- Varias definiciones enfatizan la independencia del CSC como organización separada de las unidades de negocio.

Finalmente con las características relevadas de la investigación, se entiende a partir de la literatura analizada que un CSC es un concepto organizacional que sigue las siguientes características:

- Consolida procesos dentro de un grupo con el objetivo de reducir redundancias.
- Brinda soporte a los procesos como principal competencia.
- Tiene la reducción de costos como su mayor lineamiento a la hora de su implementación.
- Tiene un claro foco en el cliente interno.
- Está alineado con competidores externos.
- Es una unidad organizacional dentro de un grupo y opera como un negocio independiente.

Estas características presentes en las definiciones de los diferentes investigadores sirve para diferenciar el CSC de un *back-office* típica de un servicio tercerizado (*outsourcing*), incluso cuando sea contratado a un proveedor externo.

Ningún investigador, incluso si viene de la práctica, establece la excelencia como parte de la definición. Pareciera ser que brindar un servicio de clase mundial no está en la misma naturaleza del CSC, y tampoco nace desde su origen. Por esta razón, es relevante comprender cómo nacieron estas organizaciones, dando lugar a la historia de su evolución.

Contexto: Globalización y complejidad del mundo actual

Friedman (2005) plantea 3 fases de la Globalización: Globalización 1.0 (1482-1800), fueron los países quienes se globalizan, en busca de recursos naturales a base de conquistas imperiales. En la etapa 2.0 (1800-2000), fueron las compañías quienes se globalizan, en busca de mercados y mano de obra. Y por último en la última etapa, desde el 2000, son los individuos y grupos de individuos quienes se globalizan. Sin embargo, la fase 3.0 aplanó el “terreno de juego”. Ahora



estamos en proceso de conectar todas las fuentes de conocimiento. No es habitual, 40 años atrás no era posible conectarse para participar globalmente. “Cuando el mundo es plano, puedes innovar sin necesidad de inmigrar. Esto se va a poner interesante” (Friedman, 2005).³

Los motivos que explica el autor para que se haya generado esta situación fueron 10 eventos y fuerzas desde los años '90 y que convergen en el 2000. El autor cita 6 factores aplanadores: *Outsourcing, offshoring, Open-sourcing, Insourcing, supply-chaining e informing*. Estos combinados con tres sucesos relevantes: ingenieros indios trabajando virtualmente para Estados Unidos, el navegador Netscape hace la conectividad más popular y por último, la caída de la Unión Soviética. Todos estos fenómenos apoyados por comunicaciones mediante internet (*VoIP*) y conectividad inalámbrica.

Los intangibles de las compañías, como las relaciones y el capital humano, se volvieron tan relevantes como sus activos tangibles (instalaciones, mercadería, máquinas, herramientas, etc.). Empresas con sistema de recursos humanos más sofisticados tienen mejores resultados financieros (Nalbantian, 2004). Estas empresas, gestionan su fuerza de trabajo de una forma que le permite alcanzar resultados. Ya no alcanza con establecer antiguos modelos de motivación donde se espera que aplique a toda la fuerza laboral sin distinción individual.

El mundo se volvió más volátil, incierto, complejo y ambiguo (VICA o VUCA en inglés) (Bennett y Lemoine, 2014) que implica las siguientes características:

- Volatilidad (*volatility*): se refiere a la naturaleza y dinamismo del cambio, y a la velocidad que este sucede.
- Incertidumbre (*uncertainty*): falta de predictibilidad. Sensación de falta de conocimiento y comprensión de los eventos.
- Complejidad (*complexity*): Múltiples fuerzas, problemáticas sin causa-efecto. Confusión que rodea la organización.
- Ambigüedad (*ambiguity*): Confusión de la realidad. Potencial de mala lectura y sentidos mixtos de las condiciones. Confusiones en las causas-efectos.

La globalización ha cambiado seriamente las reglas del juego. Ha impactado de una forma sin igual, al punto que el mundo de los negocios es radicalmente diferente. Los CSC nacen en este contexto y se nutren de estos cambios para justificar su nacimiento como así también poder aportar soluciones a la organización que debe navegar estas nuevas aguas.

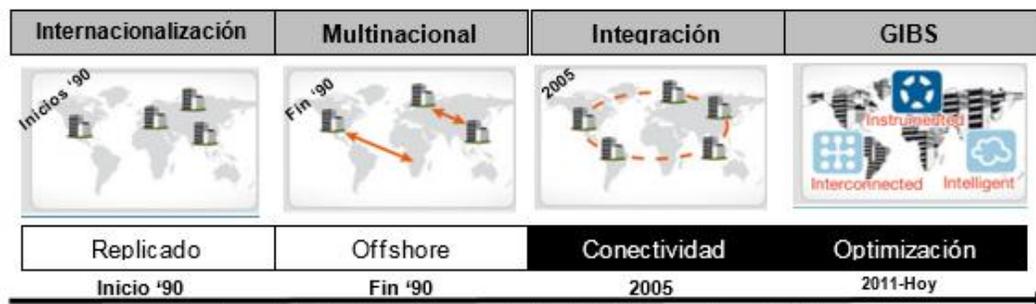
³ Friedman, T. L. (2005, 3 de abril). *It's a Flat World, After All*. New York times. Extraído 28 de marzo 2017 de http://www.nytimes.com/2005/04/03/magazine/its-a-flat-world-after-all.html?_r=0



Evolución de los CSC

Los CSC surgen en la década de los '80 para las funciones de finanzas, separando las tareas administrativas de aquellas que requerían consultoría, estrategia y apoyo (staff). También Kagelmann (2001) y Ulbrich, (2008) sitúan la creación del concepto de CSC en los años '80 para el sector privado.

De acuerdo a la historia que cuenta IBM Corporation (2011) (Ilustración 3), al comienzo de los años '90 existía un único modelo operativo para CSC internos en la organización, generalmente ubicado en la locación primaria de cada región. Este centro tenía como objetivo la reducción de costos. Las decisiones para delegarle trabajo se tomaban entre “Core” (actividad central o neurálgica de la empresa) o “non-core” (actividad funcional secundaria).



Fuente: Autor basado en modelo de IBM Corporation (2011).

Ilustración 3 - Evolución de los CSC

En el año '95, Ulrich ya comenzaba a aplicar estas separaciones sin comprender del todo cuáles eran las reales ventajas del modelo. Compartir servicios era la integración de cinco preocupaciones de la gestión: productividad, globalización, reingeniería, servicio y tecnología. Sin embargo, ya desde ese momento menciona “*user is the chooser*” (el usuario es quien elige) (Ulrich, 1995 en Bondarouk, 2014), estableciendo desde el comienzo el foco en el cliente.

Hacia los finales de los años '90 las compañías comienzan a integrarse horizontalmente, integrando actividades administrativas de acuerdo a un esquema funcional. Por ejemplo, presupuestos bajo el área de finanzas, con un director financiero a la cabeza. La movilización de tareas hacia fuera de las costas “*offshoring*” empieza a brindar nuevas vías para reducir costos. Centros regionales emergen para aprovechar estas nuevas optimizaciones y aprovechar habilidades de profesionales en otras regiones. Acompaña este proceso la implementación de un software que unifique todas las actividades de la empresa, el conocido *ERP (Enterprise Resource Planning)*, software de gestión para integrar en una sola plataforma diferentes áreas y hacer el flujo de información entre ellas más simple y dinámico.

La siguiente generación de la integración, con mayor nivel agregado y de actividades comunes.



Las mismas se agrupan en un *Globally Integrated Business Services (GIBS)* unit. (Unidad de servicios corporativos globales). Este es el primer modelo que integra globalmente en forma real, incorporando innovación, preparando la plataforma para un soporte a la toma de decisiones.

La consultora plantea los *GIBS* como centros inteligentes, donde presentan las siguiente características: a) Un sólo líder que agrupa todas las funciones y actividades comunes, como también la responsabilidad sobre las personas y el presupuesto, b) uso obligatorio de las actividades del centro, c) apoyo de los ejecutivos de más alto nivel, d) reducción de costos, optimización de procesos en toda su extensión (*end-to-end*) y creación de valor y e) servicio de excelencia.

Reilly y Williams (2003) enuncian que los CSC crecerán conformen la tecnología de la información y comunicaciones evolucione. Varios CSC se han creado y establecido para la administración pública (Accenture, 2005).

Los CSC se incrementaron desde 2005, donde la ley Sarbanes-Oxley (SOX) en conjunto con la popularidad de la tercerización de servicios (outsourcing) dio lugar a razones más estratégicas para la implementación de los CSC. El cumplimiento de SOX, obligatorio para empresas que cotizan en la bolsa de Estados Unidos, fue facilitado por aquellos que implementaron estos centros beneficiados por la estandarización que estos generan.

Una investigación de 2007 entre 131 líderes de Centros de Servicios Compartidos brinda un panorama actual de esta tendencia empresarial. La mayor parte de los centros se encuentran en el continente americano y en la región EMEA (Europa, Medio Oriente y África). América Latina resulta una opción interesante para instalar un CSC por su abundante personal calificado, disponibilidad de tecnología y costos competitivos. Uruguay, Argentina y Costa Rica presentan ventajas en términos de costos, México y Chile tienen claras desventajas en el aspecto costo pero es mejor en términos del clima de negocios. Brasil, por otra parte, parece disponer de un buen stock de mano de obra calificada disponible.

Como se puede apreciar, los CSC fueron desarrollando a ser también estructuras internas complejas con integración y conexión, a medida que se fue mostrando sus resultados y lo que era capaz de alcanzar.

Principales ventajas para la implementación

Paagman (2015) relevó 13 motivos claves para introducir un CSC. Los motivos económicos como el ahorro de costo son los más comunes (Janssen y Joha, 2006), seguido por motivos estratégicos, como mejorar la calidad de servicio y avance en los procesos (Goh, Prakash y Yeo,



2007).

Diferentes razones justifican su implementación como la globalización y la diversificación de los negocios por parte de los grupos económicos, adquisición o fusión de compañías (en general distintas industrias que genera la duplicación de actividades administrativas de cada una de ellas), necesidades de reducción de costos y avance de la tecnología y la comunicación que permitieron, por ejemplo, proveer información en un país y utilizarla en otro en tiempo real.

La reducción de costos es vista como el objetivo principal, y varias encuestas lo revelan. Utilizan economías de escala como medio para lograrlo. Reducciones promedios de 25% al 30% se mencionan como posible de alcanzar (Quinn, Cooke y Kris, 2000).

Es difícil la idea de conseguir el apoyo de las unidades de negocio sin tener el ahorro de costos como motivación primaria. Sin embargo, existen otros beneficios en el largo plazo capaces de dejar este objetivo más como una consecuencia que la causa de su implementación. A continuación exploramos el provecho potencial para la organización.

Beneficios para la organización

Desde la perspectiva de la eficiencia, “las organizaciones exitosas son aquellas que son capaces de manejar sus transacciones eficientemente” (Ulrich y Barney, 1984, página 473). Esta perspectiva tiene larga historia en la economía. Desde la teoría del costo de transacción de Williamson (1981), sugiere que las organizaciones tienen como objetivo reducir sus costos transaccionales, como también sus costos de producción que forman la base de las decisiones de abastecimiento. Si bien uno de los costos puede incrementarse, mientras el otro reducirse, se apunta a tener la visión en conjunto de ambos para tomar decisiones.

Generalmente lograr una reducción de costos es el principal impulsor de la decisión de la implementación. Existen motivos secundarios como: mejorar la calidad de la información y soporte a la toma de decisiones, alineación de los servicios con una estructura global, integración de procesos ante una fusión o adquisición y mejorar el nivel de servicio al cliente (PriceWaterhouseCoopers, 2008).

Según una encuesta de Deloitte (2007) a nivel global denominada “*Global Shared Services Survey*”, ordena de mayor a menor importancia los beneficios de implementar un CSC:

1. Estandarización de procesos.
2. Facilitación de la mejora de procesos.
3. Optimización del personal.
4. Mejora en los niveles de servicios.
5. Incremento del control.



6. Aceleración de la implementación del ERP.
7. Visibilidad de datos y comparación de mejoras.
8. Coordinación de la tecnología de la información.
9. Comparación de distintas regiones de la organización.
10. Desarrollo una estrategia de adquisiciones más dinámica, efectiva y flexible.
11. Mejora continua en los procesos de soporte por la transformación de estos procesos hacia una unidad de negocio.

Como un caso regional interesante ha demostrado que el CSC se ha podido incluso implementar en un contexto de fusión de dos empresas de la industria alimenticia de Brasil (que incluían 6 fábricas en Argentina). El caso tenía una base compleja debido a que implicaba relocalización de recursos humanos de una ciudad a otra, sólo una de las dos empresas ya tenía establecido el CSC y la segunda empresa nunca lo había intentado. Como resultado de esta implementación, logró cumplir con los tres factores que motivan la creación del CSC: reducción de costos, aumento de la calidad de servicio y ofrecer soporte a los cambios ocurridos luego de la fusión (Bittencourt y Silva, 2016).

Sin embargo menciona que no existe una fórmula correcta, y los resultados serán diferentes de acuerdo a la distinta combinación de factores que elijan las compañías. También es relevante observar que sucede del otro lado, en las áreas de negocios, comprendiendo cómo se benefician.

Beneficios para el área de negocios

De acuerdo a un estudio de PriceWaterhouseCoopers (2008) se mencionan las siguientes ventajas:

- La unidad de negocios se enfocará en agregar valor y mantener el control de las decisiones.
- Foco en la satisfacción del cliente y en incrementar las ventajas competitivas.
- Apalancar la tecnología y sistemas.
- Reducir los costos mediante economías de escala.
- Reducir costos de tecnología de la información (TI).
- Estandarizar y mejores prácticas en procesos en línea con *benchmarks* de la industria.
- Mejora del control sobre los aspectos regulatorios.
- Oportunidades de ahorro de impuestos.

A diferencia del estudio de IBM Corporation (2011) se obtienen otros beneficios, más desde el punto de vista operacional:

- Economías de escala.
- Flexibilidad y escalabilidad a partir de recursos humanos especializados en diferentes partes del mundo.



- Mayor cohesión, organización de procesos y comunicación de mejores prácticas. Dispersión del conocimiento a lo largo de todas las unidades de negocios.
- La optimización de procesos permite implementar un sistema de medición de performance que se puede comparar frente a estándares y *benchmarks*.
- La ejecución de procesos globales habilita la continuidad en caso de interrupciones de servicio y la reducción de pasos redundantes y tareas que no agregan valor genera mayores eficiencias.

En conclusión, la implementación tiene muy pocos objetivos principales. Sin embargo, en la práctica se encuentran otros beneficios que contribuyen a la evolución de los centros. Las áreas de negocio encuentran dos tipos de soluciones. Desde el punto estratégico, poder hacer foco en sus actividades principales y delegar aquello que es de soporte y documentación. Desde el punto de vista operacional, se encuentran múltiples resultados producto de la consolidación, y se reducen riesgos y se logran eficiencias en diferentes áreas (tecnología, compras, recursos humanos, entre otras).

Por esta razón, la mejora del desempeño y la reducción de costos mediante la implementación de CSC son prioridades estratégicas recientes para el 75% de las compañías de Fortune 500 (Accenture, 2015).

Para alcanzar un nivel de excelencia operacional en una fase estable de operación, se debe prestar atención a las decisiones que determinan su creación. A continuación pasamos a desarrollar cuales son los factores claves que logran establecer un CSC de primer nivel.

CAPÍTULO II: IMPLEMENTACIÓN DE UN CSC PARA LA EXCELENCIA

El presente capítulo tiene como objetivo sintetizar las condiciones a evaluar previamente a la implementación de un Centro de Servicios Compartidos para lograr constituir uno de características exitosas.

Comienza estableciendo los objetivos para alinear expectativas con todos los grupos de interés. Luego, analiza las variables a tener en cuenta para determinar la localización. Describe la diferenciación entre un centro interno y externo, con sus ventajas y desventajas, así como sus similitudes. Menciona los aspectos iniciales para la selección de recursos humanos, así como barreras y desafíos en el primer período. Se señala también problemas habituales que se pueden presentar en la operación así como también posibles mejoras en el desempeño.

Finalmente, detallamos resultados obtenidos por organizaciones al establecer de estos centros (Ilustración 4)





Fuente: Creación del autor.

Ilustración 4 - Mapa conceptual de los contenidos del presente trabajo

Objetivos y establecimiento de expectativas

Una investigación asociada a la implementación de los CSC, destaca que hay que dejar de pensar como primer objetivo el ahorro de costos. En cuanto al establecimiento de expectativas para el resto de la organización y futuros clientes internos, las empresas no deben esperar una reducción de costos elevados en los primeros años de la creación de un CSC (Cooke, 2006).

Muchos de los entrevistados en una investigación, destacan el establecer expectativas con el negocio donde los beneficios no son instantáneos (Mark, 2012). Por el contrario, en el comienzo de la implementación se incurren en mayores costos. Recién a los dos, tres años se pueden ver resultados cuando se hayan hecho, en muchos casos, cambios radicales. Tiene más probabilidades de devenir en exitoso si opera en una organización donde posee tiempo para evolucionar, en vez de otorgar beneficios y lograr ahorro de costos de inmediato.

Reducir las erogaciones es una consecuencia de pensar bien un modelo para implementar. En primera instancia, se debe considerar cuáles son los objetivos. Una pregunta clave para los ejecutivos es: **¿cuáles son los requerimientos?** (Richards y Seals, 2016).

El objetivo es determinar qué nivel de integración y modelo es mejor para la compañía, de acuerdo a la necesidad. En el modelo vigente, no se define más por funciones principales y

funciones secundarias, sino más bien por qué tan común es la tarea para las unidades de negocio. Aquello que es único se queda en el *back-office*. El modelo de GIBS (*Global Integrated Business Unit*) es un modelo global, donde se construye como una organización centralizada bajo los principios de procesos globales, con recursos entrenados, tecnología consolidada y optimización de procesos de principio a fin (*end-to-end*). No necesariamente todas las organizaciones necesitan este tipo de Centro de Servicios Compartidos más evolucionado.

Conviene arrancar por procesos simples, con las menores barreras idiomáticas, sin horarios o límites que cumplir y que estén lo menos afectado por la zona horaria. En las primeras instancias es importante, celebrar las victorias, por más pequeñas que sean. Darlas a conocer y empezar a recabar historias de éxito para la siguiente etapa o para contarla a los próximos usuarios impactados (Richards y Seals, 2016).

Localización

En lo que se refiere a los criterios para tener en cuenta para la localización de un CSC, una de las fuentes más confiables es A.T. Kearney (2016), la cual procesa anualmente los resultados y obtiene conclusiones a partir del análisis de 55 países en 3 aspectos (donde cada una pondera de forma diferente). La misma se basa en la evaluación de 38 métricas (Tabla 1).

| Categoría | % (*) | Dimensiones |
|---|-------|--------------------------------------|
| Atractivo Económico/Financiero | 40% | Costo de compensación salarial |
| | | Costo de infraestructura. |
| | | Costos impositivos y regulatorios. |
| Factor gente y sus capacidades | 30% | Experiencia y calidad certificada |
| | | Disponibilidad de la fuerza laboral. |
| | | Afinidad cultural |
| | | Cercanía y husos horarios. |
| Ambiente para negocios/inversión | 30% | Legislatura del país. |
| | | Infraestructura. |

(*) Ponderación relativa de cada categoría sobre el total de los resultados.

Fuente: Autor basado en análisis de A.T. Kearney (2016)⁴

Tabla 1 - Índice de localización de servicios globales

Los criterios de ponderación están basados en la importancia de cada decisión de localización, a partir de experiencia de los clientes y encuestas. Dado que el costo es el elemento principal para la toma de decisiones, constituye el 40% sobre el total del índice publicado. Las dos categorías

⁴ Traducción realizada por Fontenla, Alejo. Fuente: Fontenla, Alejo (2010). *Variables en los Centros de Servicios Compartidos y su instalación en Argentina*. Tesis (Trabajo final de Graduación del Master of Business Administration Program) – Universidad Torcuato Di Tella: Escuela de Negocios, Buenos Aires.



restantes ponderan por igual al 30% (A.T. Kearney, 2016).

CSC: interno o externo

Habitualmente se confunden la tercerización de tareas (*outsourcing*) con Centro de Servicios Compartidos. Ambos comparten la similitud de buscar una optimización. Asimismo, el CSC puede ser tercerizado o administrado directamente por la organización con sus recursos internos. Cuando el centro es interno, la compañía tiene control directo sobre la calidad y control de lo que se realiza en el mismo. Sin embargo, varios investigadores contemplan que se debe implementar un Acuerdo de Nivel de Servicio (ANS, o *SLA* en inglés por sus siglas que provienen de *Service Level Agreement*) para que haya parámetros objetivos de qué se espera, para cuándo y cómo debe ser entregado (Marciniak, 2013).

La ventaja de tercerizar el CSC se da generalmente en empresas de consultoría multinacional, donde tienen suficiente experiencia de haberlo logrado en diferentes compañías. Por otro lado, la autonomía y agilidad se reduce, dado que para accionar debe hacerlo mediante el proveedor. La negociación de estos contratos se convierte en un aspecto fundamental en este caso.

Los tiempo de implementación pueden variar según si se lleva a cabo internamente o externamente. Las investigaciones de los últimos años, de acuerdo a los estudio de campo realizados, destacan que los resultados llegan en el largo plazo, por lo tanto el tiempo no debería ser el factor determinante.

Cada empresa debe analizar qué es lo más conveniente para su situación, ponderar las ventajas y desventajas y tomar una decisión. En resumen, se puede analizar en función de cinco variables: ahorro de costos, estrategia de salida, agilidad, tiempo de implementación, calidad y control (Serrantes, 2009).

A partir de las variables mencionadas, podemos resumir en el siguiente cuadro las virtudes y defectos, así como también las recomendaciones al utilizar una versión interna o externa (Tabla 2):

| | CSC Interno | CSC tercerizado | Similitudes |
|-----------------|--|---|---|
| Ventajas | Control directo sobre la calidad. | Adquirir experiencia más rápido. | Implementar parámetros objetivos de comparación (<i>benchmark</i> , ANS o <i>SLA</i> en inglés). |
| | Seguimiento de las tareas. | Prácticas de clase mundial que traen las consultoras. | Búsqueda de la optimización. |
| | Capacidad de accionar sin intermediarios | Pérdida de control. Todo bajo negociación. | |

| | | | |
|------------------------|-------------------------------|---|---|
| Desventajas | Aprendizaje sobre la práctica | Reducción de autonomía. Control sobre el resultado. | |
| | | Reducción de agilidad | |
| Recomendaciones | | Buena redacción de contratos. | El tiempo no debe ser un factor para la decisión si es interno o tercerizado. |

Fuente: Autor basado en bibliografía.

Tabla 2 - Similitudes, ventajas y desventajas de CSC internos o tercerizados

Sin embargo, no se debe renunciar a la excelencia si el CSC es tercerizado. Desde el punto de vista operacional, la decisión de internalizar o tercerizar, debería ser un factor más en el análisis de la decisión a tomar con sus respectivas ventajas o desventajas arriba mencionadas. Por lo tanto, todo lo expuesto en este trabajo no va a diferenciar entre ambos tipos considerando que hay factores fundamentales y comunes que ambos tipos deben reunir.

Barreras y desafíos

De acuerdo a la encuesta PriceWaterhouseCoopers (2008), se mencionan 6 mayores barreras en la implementación:

1. Falta de apoyo de los líderes de la compañía, áreas y directores. Se arma un círculo vicioso cuando las compañías fallan en el soporte al nuevo centro con un robusto y proactivo programa de comunicación que identifique tanto los beneficios esperados y los cambios requeridos. La falta de comunicación es muy común.
2. Conflictos entre los líderes de cada país y el centro corporativo.
3. Falta de habilidades de administración.
4. Inadecuado infraestructura de tecnología de la información.
5. Falta de planificación de proyecto.
6. Dificultad de reclutar en ciertas localidades.

Hay también 4 reglas de oro que plantea algunos autores (Cram, 2012). Primero, no colaborar con aquellos que no están aptos para la colaboración. Ya que no se prestarán en primera instancia a implementar lo acordado. En segunda instancia, colaborar con aquellos que están dispuestos a hacerlo. Tercero, implementar rápido antes que la resistencia se materialice. Y por último, no hacer grandes inversiones en tecnología hasta que se muestran los ahorros.

Las barreras y desafíos no pueden frenar la gran cantidad de ventajas que poseen estos centros. Por lo tanto, parte del plan debe contemplar la mitigación de riesgos para poder pasar los problemas que se presentan.



Selección de recursos humanos

La necesidad de mantener bajo nivel de rotación en los empleados, mientras se retienen a los mejores talentos, ha puesto suficiente presión en el área de Recursos Humanos de la industria de los CSC. En un estudio global de 275 centros, atracción y retención de talento son áreas claves para el desarrollo e inversión para el 70% de los que respondieron (Dunkan, 2009), se recomiendan las siguientes acciones para los profesionales encargados de reclutar talentos:

- Son claves las recomendaciones de otros empleados que ya estén trabajando en la empresa (conocido como programa de referidos o recomendados).
- Determinar con exactitud cuál es el perfil de los profesionales para seleccionar.
- Generar los roles lo más claro posible para tentar a los profesionales jóvenes para desarrollar su carrera en estas unidades.

En el estudio realizado en la República Checa encuentra que los hombres buscan un mejor salario y desarrollo de carrera, mientras que las mujeres tienden a buscar oportunidad para contribuir al éxito de la compañía. Ambos buscan reconocimiento, flexibilidad laboral y autorrealización (Eddleston y Powell, 2008; Kismiantini, Jesús, y Emeterio, 2014, 2014 y Sutherland, 2011).

Podemos resumir las variables a tomar en cuenta en la fase de implementación de la siguiente forma (Ilustración 5):

| Condiciones | Dimensiones a evaluar |
|--------------------------|---|
| Objetivos y expectativas | ¿Cuáles son los requerimientos? |
| | Foco en el largo plazo. |
| | Estimar ahorros de costos recién a partir del segundo o tercer año. |
| | Definir qué nivel de integración e interconexión se necesita. |
| Interno vs. externo | Definir si será interno o externo en los primeros años del centro. |
| | Evaluar ventajas y desventajas específicas de la organización. |
| Liderazgo | Establecer el esquema de gobierno |
| | Motivación del equipo. Celebrar las pequeñas victorias por más mínimas que sean. |
| Procesos | Ir de lo más simple a lo más complejo. |
| | Cuanto menos idiomas, menos zonas horarias y menos fechas límites es mejor |
| Localización | Atractivo Económico/Financiero. |
| | Factor gente y sus capacidades. |
| | Ambiente para negocios/inversión. |
| Recursos Humanos | Evaluar el perfil necesitado de candidatos a reclutar. |
| | Solicitar referidos a los actuales empleados del centro. |
| | Contemplar diferencias de expectativas según el género. |
| Mitigación de riesgos | Revisar que se cuente con el apoyo y sponsoreo correspondiente de forma periódica. |
| | Revisar funcionamiento de las herramientas. |
| | Revisión de objetivos, avance y calidad del servicio. |
| | Evaluar a los colaboradores. Entender si hay problemas de desempeño y de reclutamiento. |

Fuente: Autor basado en bibliografía.

Ilustración 5 - Condiciones para evaluar previo a la implementación de un CSC

De acuerdo a las variables mencionadas en la Ilustración 5, hay diferentes complejidades a la hora de implementar un CSC. Cualquier entidad que lleve a cabo una definición de un nuevo



centro debe tomar en cuenta estas variables y planificarlas desde el momento cero para evitar problemas o mitigar posibles situaciones que llegaran a ocurrir.

Problemas habituales en la operación

Los factores críticos que pueden perjudicar una implementación exitosa son: falta de colaboración requerida entre el CSC y la unidad de negocios (Farndale, Pauwe y Hoeksema, 2009), carecer de tareas estandarizables (McIvor, 2008), falta de poder de negociación (Kastberg, 2014), falta de flexibilidad para dotarse de personal y hacer acuerdos (Ramphal, 2013) y riesgos con el cambio de ERP (Schulz y Brenner, 2010).

Con el tiempo se fue diluyendo el rol de “socio” para convertirse en un rol de asistencia administrativa. Los gerentes de los centros de servicios cada vez enfrentan más tareas, con menos recursos y conocimientos técnicos (Grossman, 2010):

1. **Pedidos perdidos o no entregados.** Se presentan problemas de comunicación y de negocios cuando los ejecutivos pretenden respuestas inmediatas, y el centro responde en 36 horas. Sobre todo, cuando no se sabe que sucede con sus respuestas.
2. **Servicios recortados o no ofrecidos.** Los costos se arbitran entre la restricción de lo que los clientes reciben y entregarles lo que realmente necesitan al costo más bajo. Esto distorsiona la idea original de tener un socio con el cual conversar y generar una sociedad que sirva al negocio.
3. **Demasiadas excepciones.** Lidar entre prestar el servicio igual o no realizar (*push back*) genera tensiones en las relaciones.
4. **Satisfacción del cliente.** Muchas veces se mide eficiencias, respuestas, volúmenes, si se cumple con los tiempos, etc. pero no satisfacción del cliente.
5. **Recorte de personal.** Los puestos recortados durante la recesión no volvieron a ser completados.
6. **Un modelo para aplicar a todos (“one-size-fits-all”).** No se tiene en cuenta complejidades geográficas locales o necesidades específicas de las unidades de negocios.



Propuestas para mejorar el desempeño

Se proponen 5 formas de mejorar el desempeño (Grossman, 2010):

1. **Foco en la satisfacción del cliente.** “No medir lo que sea fácil, sino lo que sea correcto” (Grossman, 2010; página 30).
2. **Seleccionar el personal cuidadosamente, y otorgar retroalimentación (feedback) continuo.** Ayudar al personal a alcanzar su mejor potencial y habilidades. Buscar programas de rotación. Brindar capacitación.
3. **Soporte al centro de servicios.** Ayudar a los miembros a resolver sus problemas constructivamente.
4. **Generar sinergias.** Generar que todos los actores trabajen interrelacionados.
5. **Elevar los niveles de atención.** Poder manejar lo importante y lo urgente. Poder manejar los problemas del día a día y también “poder sentarse en la mesa ejecutiva” (Grossman, 2010; página 30). Deben entender el negocio y cada área es diferente.

Resultados de la implementación

Se relevaron resultados de las implementaciones en base a la bibliografía analizada (IBM Corporation, 2011; Cram, 2012).

- En la práctica, de acuerdo a encuesta, se observan disminuciones de costos (42%), reducción de personal (24%), incremento de eficiencia (21%), y localizaciones de bajo costo (18%) (IBM Corporation, 2011).
- Entre otros beneficios adquiridos se mencionan, un mejor soporte a la toma de decisiones (60%), desarrollo de prácticas comunes (40%) y estructura común de datos (34%) (IBM Corporation, 2011).
- Mejoras en el capital de trabajo del 15 al 25% (IBM Corporation, 2011).
- Ahorros en compras y auditoría del 3 to 7% (IBM Corporation, 2011).
- Mejoras en los costos de funcionales: 30 al 60% de costo base (calculado como ahorro anual). Donde el 55% viene de la escala y experiencia global y el otro 45%, de la estandarización y automatización.

Además presentan otros beneficios más difíciles de cuantificar:

- Mejora de la gestión del riesgo, controles y auditoría.
- Mejora en el manejo de los datos, acceso, calidad e integridad.
- Aceleración en la preparación para el cambio.
- Mayor agilidad en los negocios.

Tal como lo plantea Cram (2012) y el autor del presente trabajo concuerda, no hay un modelo perfecto para la configuración de un centro de servicios compartidos, cada modelo tiene sus



ventajas y desventajas. Se debe hacer el ejercicio de analizar las mismas y evaluar los riesgos de cada uno.

Ventajas y desafíos principales y sus potenciales resultados

El presente trabajo enumera diferentes ventajas que pueden alcanzar la organización con la implementación de un CSC. Al momento de encarar esta árdua tarea la organización se enfrenta a diferentes desafíos pero simultáneamente apuntando a obtener resultados. En la tabla 3 se presentan cuales son cada uno de los mismos.

| # | Ventajas principales | Principales Desafíos | Potenciales Resultados |
|---|--|--|---|
| 1 | Ahorro de costos mediante economías de escala. | Lograr obtener el soporte de los líderes de la compañía. | Disminución del costo en el largo plazo. |
| 2 | Mejora en la calidad y nivel del servicio. | Lograr el apoyo y colaboración los líderes de las unidades de negocio. | Utilización de locaciones de bajo costo. |
| 3 | Mejora en la calidad de la información para la toma de decisiones. | Comunicación para el cambio y evolución de las responsabilidades. | Mejor soporte a la toma de decisiones. |
| 4 | Mejora la integración en caso de fusiones y adquisiciones. | Conflictos entre cada unidad de negocio y centro corporativo. | Estructura común de datos. |
| 5 | Estandarización de procesos y facilitación de la optimización de los mismos. | Habilidades para la gestión de grande volúmenes de actividades | Incremento de la eficiencia. |
| 6 | Mejora en la gestión del desarrollo de Recursos Humanos. | Habilidades para la gestión de recursos humanos. | Reducción de personal. |
| 7 | Permite a las unidades de negocio enfocarse en agregar valor. | Infraestructura de la información. | Desarrollo de prácticas comunes. |
| 8 | Mayor visibilidad de los datos y mejora control. | Reclutamiento y selección en ciertas localidades. | Consolidación, optimización e integración de procesos de principio a fin. |

Fuente: Autor basado en bibliografía.

Tabla 3 - Ventajas, potenciales resultados y desafíos de un CSC

A lo largo de la implementación, y más adelante en la fase operacional, es clave prestar atención a ciertos factores que pueden determinar que un CSC cumpla con el cometido para el cual fue



creado o bien que su implementación falle. No todos los factores son igual de importantes. Por esta razón, a continuación se analizan cuáles son los variables más importantes para lograr un centro exitoso.

CAPÍTULO III: FACTORES CRÍTICOS PARA UN CSC EXITOSO

En este capítulo se desarrolla cuáles son los Factores Críticos de Éxito (FCE) que permiten diferenciar un centro eficaz de aquel que lograr ser exitoso.

Comienza con la revisión de la literatura sobre los resultados que obtiene un CSC. Explica qué es foco en el cliente y beneficios de la medición del servicio. Por último, se adentra en la definición de un centro exitoso y cuáles son los factores que deben existir de antemano, cuáles son elementos facilitadores para potenciar su desarrollo y finalmente cuáles son los FCE. Es decir, aquellas acciones que tiene que ejecutar de forma excepcional para lograr la excelencia (Ilustración 6).



Fuente: Creación del autor.

Ilustración 6 - Mapa conceptual de los contenidos del presente trabajo

Poca investigación sobre los resultados obtenidos

De acuerdo a lo recopilado por Richter y Brühl (2017), se entiende que hay una gran cantidad de investigaciones sobre motivos y factores de la implementación, sobre los procesos, diseño, implementación y cambio organizacional. Se investigó, aunque en menor instancia, las estructuras de gobierno, coordinación y estrategia empresarial. **Sin embargo, encontramos menor profundidad en trabajos que se orienten a los resultados que logra un CSC.**



También se incluye la medición de los resultados en fase operacional en lo referente a efectividad, eficiencia y eficacia del centro. Estos establecen unas líneas hacia donde podría orientar futuros trabajos para aportar a la temática.

Los mismos estuvieron desarrollándose en los últimos años debido al potencial beneficio económico que generan y la capacidad de generar nuevas competencias (Gospel y Sako, 2010). Encuestas anuales como las de Deloitte (2015, 2007), señalan la creciente importancia de estos mostrando que el número de implementaciones se ha duplicado respecto a la última década. Por ejemplo, firmas multinacionales como Siemens, Reuters, DHL, y Royal Bank of Scotland reportaron éxitos en al compartir funciones administrativas y anunciaron ahorro de costos en el rango del 20% al 50% (Jereb, Kuchem y Sohn, 2009; Kleinfeld, Kronau y Holtje, 2005; Lacity y Fox, 2008; Reilly y Williams, 2003).

La determinación para llevar a cabo la creación, reúne la mayor atención de los investigadores durante los últimos años. Diferentes áreas se han desarrollado dentro de esta perspectiva como los motivos para la implementación, factores críticos de éxito, estructura organizacional y configuraciones. En síntesis, los factores de éxito que se encuentran fragmentados por la literatura, al contrario de los motivos para implementación que se encuentra ampliamente estudiado.

Desde la perspectiva orientada a los procesos, también es bastante popular pero no tanto como la primera recientemente mencionada. Los investigadores se interesaron en la transformación de los procesos de negocio y sus efectos durante la implementación. Una de las conclusiones más interesantes de la investigación de Knol (2013) es que las personas se involucran en la evaluación de la implementación, se reduce la resistencia de los empleados.

La perspectiva orientada al control, captura los problemas que surgen de las relaciones entre el CSC y sus clientes internos. Se mencionan las estructuras de gobierno, mecanismos de coordinación y administración. Tienen características comunes entre los tres elementos. El foco en el cliente desarrolló un rol preponderante.

Por último, **la perspectiva orientada a resultados** es la que más interesa en términos de este trabajo. Esta área es la que menos investigaciones posee de los cuatro puntos de vista. Los investigadores usan ambiguamente el término “éxito” y genera dudas con qué rigurosidad fue determinado ese resultado. En general, utilizan cuatro prácticas para determinar el éxito: desempeño, efectividad, eficiencia y eficacia. En síntesis, no se realizan preguntas acerca de los resultados de la fase de implementación.

Como resultado de su investigación, resalta las oportunidades existentes para que futuros trabajos aporten en la materia. Uno de los tres potenciales mencionados, son los resultados que



se obtiene durante su fase operacional como también examinar los posibles resultados obtenidos. Con resultados se refiere, tanto a consecuencias financieras, como también a los de índole cualitativo (Marciniak, 2013).

Se destaca en las respuestas de la encuesta mencionada en el capítulo anterior, de acuerdo a lo que cuentan los entrevistados, **lograr un centro exitoso no es fácil** (PriceWaterhouseCoopers, 2008). Se comprende que todavía las compañías están aprendiendo.

Elementos, factores y estructura de CSC exitoso

Cuáles son las reglas para un CSC exitoso (Cram, 2012):

- Objetivos claros y realistas.
- Plan de negocios claro.
- Fuerte equipo de proyecto.
- Caso de negocio y análisis de buena calidad.
- Selección de un buen modelo, sobretodo real.
- Clara comprensión de los costos existentes.
- Considerar la constitución de reglas.
- Buen esquema de modelo de gobierno.
- Asegurarse un fuerte soporte de los líderes.
- Introducción medición de desempeño.
- Prepararse para ser flexible.
- No mirar a otro lado frente a los problemas.

A diferencia del enfoque más blando de Cram (2012), Honey (2016) plantea en su artículo la pregunta básica que todo profesional debe hacerse a la hora de implementar cualquier proceso nuevo, por más simple o complejo que sea: ¿Es el beneficio mayor que su costo? Adaptado a los CSC, la autora plantea 10 puntos relevantes para el éxito de un CSC:

1. Foco en el servicio al cliente. Nada mejor que una buena experiencia del usuario.
2. Establecer que los miembros del staff se adueñan del servicio y un buen esquema de gobierno.
3. Procesos bien definidos: Paso a paso. Incluso que responsabilidad queda de cada lado.
4. Alcance definido, lo más exacto posible.
5. Identificar los facilitadores tecnológicos. Medios por el cual se brinda soporte. Donde se puede brindar auto gestión. Derivaciones y medios para escalar los casos.
6. Asegurarse que los nuevos procedimientos se establezcan y se lleven a cabo.
7. Presentar los casos de negocios para evaluar nuevas alternativas. Medir el retorno sobre la inversión (*ROI, return of investment*). Luego establecer métricas. Usarlas para reportar.
8. Apoyarlos con centros de excelencia, incluso informalmente.



9. Entender las necesidades geográficas y particularidades.
10. Asegurar el soporte a los ejecutivos.

Definir claramente cuál es la misión y los objetivos a cumplir. Luego ir bajando la misión a porciones trabajables para desarrollar. Honey es más orientado a los procesos.

Se deducen ciertas lecciones aprendidas luego de la encuesta de PriceWaterhouseCoopers (2008) y la investigación de Mark B. (2012), quienes lograron destacar los aspectos para el diseño de CSC exitosos:

1. El CSC no puede fragmentar actividades y repartir a lo largo de las oficinas simplemente. **Debe existir una organización global de antemano.** Es decir, en parte el GIBS interconectado mundialmente como menciona en el estudio de IBM (2011), debe ser la evolución de estadios más básicos. La misma se debe gestionar en una **plataforma común que soporte la implementación.** Malas herramientas pueden amenazar el éxito del proyecto.
2. **Debe haber un apoyo abierto, declarado y los líderes deben entusiasmarse con la implementación.** La falta de apoyo y comunicación llevará a fracaso. Debemos tener el acuerdo y compromiso de los actores o grupos de interés más relevantes. El director debe tener la responsabilidad y autoridad para poder realizar cambios.
3. **Focalización en el largo plazo:** Seguramente los objetivos no se materialicen en el corto plazo, sino todo lo contrario. Mejora continua para alcanzar los beneficios y no un recorte de costos en el corto plazo simplemente para mostrar el resultado de inmediato.
4. **Generalmente manejan procesos de principio a fin (end-to-end)** pero no necesariamente proveen servicios en todas las etapas del proceso. Aquellos CSC que son limitados en su nivel de éxito, no logran entender los procesos que proveen o el nivel requerido para cada tarea. Muchos de ellos no tienen suficiente experiencia para manejar grandes grupos de empleados.
5. Muchas veces se minimiza el **rol de las relaciones** o se subestima respecto al conocimiento o experiencia técnica. Las relaciones con el negocio son vistas como críticas. Es muy importante para los gerentes y para los líderes del centro invertir mucho tiempo en las relaciones. Deben estar enfocados en tratar a los clientes internos como un cliente externo de la empresa.
6. No pierden de vista el **foco en el liderazgo**, esto representa una virtud diferencial para el desempeño del centro. Aquellas organizaciones que incluyen como directores de CSC quienes tienen buenas habilidades de manejo de personas, tienen más chances de lograr



una implementación exitosa.

7. Asocian el **sistema de desempeño con los reconocimientos.**
8. La utilización de los servicios es obligatoria, tiene procesos estandarizados y el centro es responsable por mejorar el desempeño. **Todos cargan los costos de la utilización a sus clientes internos.**
9. **Los gerentes se enfocan en la medición y el tipo de estilo que poseen es 'transparente'.**
10. **Intenciones de incrementar la flexibilidad de sus grupos de trabajo, a diferencia de aquellos menos exitosos donde carecen de las habilidades mínimas para sus necesidades.**

Borman (2012, página 24) resume las características de un centro exitoso de la siguiente forma narrativa:

“Al CSC se le otorgó la responsabilidad de demostrar la reducción de costos a partir de las economías de escala y de la mejora de procesos de múltiples tareas transaccionales a lo largo de varias funciones organizacionales. Una extensa plataforma tecnológica es clave para obtener los ahorros y debería estar implementada antes de la transición de los servicios. El uso de los servicios es obligatorio y debe ser cobrado por su uso a los clientes internos. La organización debe tener un modo operacional estándar, reconociendo la importancia de enfocarse en las competencias centrales y tener un fuerte centro comprometido y con la intención de invertir en el largo plazo. Los líderes deberían entender los requerimientos y el volumen de cada tarea, estandarizarlos y desarrollar la base de los recursos humanos con variedad de habilidades y flexibilidad requerida para ir cumpliendo la demanda”.

Asimismo, como complemento a los atributos desarrollados por Mark (2012), Borman (2010) plantea también las características de las estructuras de un CSC exitoso:

- **Tareas:** foco apropiado en alto volumen de tareas repetitivas con bajo nivel de decisión. Necesidad de controlarla completamente, de principio a fin. Así las mejoras introducidas se reflejan directamente y no se disipan por acciones de otras áreas.
- **Estrategia:** reducción de costos mediante economías de escala como principal objetivo. Foco en centralización y estandarización de procesos, removiendo duplicados de actividades y uso más intensivo de los recursos.



- **Estructura:** uso obligatorio por todas las áreas, es lo que permite llevar a un alto desempeño. Incluso es conveniente que se le cobre por el uso para que las áreas tengan conciencia de cuánto volumen piden, y cuál es el costo que terminan incurriendo por el mismo. El CSC debe tener incentivos de buscar oportunidades de mejora y reducción de costos.
- **Liderazgo:** es importante para que el resto de los involucrados se adueñe de la misión del CSC. Se debe establecer el rumbo a seguir, mostrar pasión por lo que se hace. También deben estar involucrados en las actividades diarias, conociendo los volúmenes, oportunidades para mejorar, etc. Desde el punto de vista del control, enfatizar la medición del desempeño desde el nivel general hasta la contribución de los empleados.

Factores que facilitan la implementación exitosa en el largo plazo son:

- Buena comunicación (Ulbrich y Schulz, 2014),
- Habilidad para estar continuamente reorganizando los procesos (Borman, 2010),
- Desarrollo de buenas prácticas (Cooke, 2006).

A continuación, en la tabla 4 se presentan los elementos que mencionan los diferentes autores citados identificando a cada uno de estos elementos con los autores correspondientes para así constituir un centro con una operación exitosa.

| # | Elemento | Características | Cram (2012) | Honey (2016) | PwC (2008) | Mark (2012) |
|---|---------------------------------------|---|-------------|--------------|------------|-------------|
| 1 | Plan de negocios | Objetivos claros y realistas. Análisis del caso específico. Conocer los costos a incurrir. | Sí | Sí | Sí | |
| 2 | Equipo con buen desempeño | Buen equipo de directores y gerentes. | Sí | | Sí | Sí |
| 3 | Foco en el servicio al cliente | Buenas relaciones con el negocio y enfrentar los problemas. | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 4 | Selección del modelo | Identificar nivel de integración e interconexión a utilizar. | Sí | | | |
| 5 | Buen esquema de gobierno | Autoridad y responsabilidad para hacer cambios | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 6 | Soporte de los líderes | Contar el apoyo de los líderes, <i>stakeholders</i> más importantes. | Sí | | Sí | |
| 7 | Gestión con flexibilidad | Manejo de un alcance definido pero saber administrar con flexibilidad los tiempos y pasar el alcance definido. Aplica al cliente como a los procesos. | Sí | Sí | | |
| 8 | Medición del desempeño | <i>Benchmarking</i> , aplicación de <i>SLA/ANS</i> | Sí | Sí | | |



| | | | | | | |
|----|---|--|--|----|----|----|
| 9 | Dueños del servicio | El equipo debe sentir la pasión y tomar responsabilidad del servicio ofrecido. | | Sí | | Sí |
| 10 | Procesos y alcance bien definido | Implementación de los procesos. Gestión <i>end-to-end</i> de actividades. | | Sí | | Sí |
| 11 | Soporte tecnológico | Contar con un ERP implementado y estabilizado. | | | Sí | Sí |
| 12 | Foco en el largo plazo | No tomar decisiones con resultado inmediato que pueden perjudicar el desarrollo. | | | Sí | |

Fuente: Autor basado en bibliografía.

Tabla 4 - Elementos de un CSC exitoso según los autores

Foco en la satisfacción del cliente

Es importante que los gerentes entiendan qué necesita y quiere el cliente. Primero que todo el cliente necesita disponibilidad y acceso al centro. Segundo, es importante la exactitud del servicio brindado y la adaptabilidad a las necesidades especiales del cliente como puede ser diferencias culturales. Credibilidad implica habilidad para prestar asistencia, mientras que ser confiable es crucial para mantener el nivel de satisfacción (Kris y Fahy, 2003).

Marciniak (2013) menciona que generalmente hay 4 factores claves para mantener la satisfacción al cliente de forma exitosa a largo plazo:

1. El SLA/ANS es una herramienta para identificar el nivel de expectativa del servicio que se presta.
2. Dedicación al **Marketing y Comunicación** (los autores lo llaman *Marketing & Awareness, M&A*): se encarga de facilitar reuniones regular para mantener la satisfacción del cliente. En las mismas se revisan los SLA/ANS definidos así como el desempeño medido, incidentes reportados y conversar sobre la solución a problemas conocidos.
3. **“Estar ahí para el cliente y adueñarse”** (Traducido del inglés: *Be There for the Customer/Take Ownership*): No importa qué pero el CSC se hará responsable por problemas mientras provee el servicio. Hacerse cargo para solucionarlo sin importar la fuente del problema. El centro debe hacer fácil al cliente para reportar problemas.
4. Comprometerse con un círculo de **mejora de la calidad**. Debe evaluar constantemente la satisfacción del cliente, ver la adherencia al ANS/SLA y a los indicadores de desempeño, así también proveer un lugar para discutir el desempeño y la metodología para discutir y resolver los problemas.



Medición de servicio al cliente

El CSC debe medir el servicio que brinda para tener pruebas de lo que está entregando como servicio. Luego puede surgir la necesidad de acciones correctivas. Como la unidad necesita continuamente justificar su existencia, debe comprometerse a sí mismo la medición constante de sus resultados. Es una falla típica sólo concentrarse en el costo y en el presupuesto, más que en la satisfacción del cliente (Marciniak, 2013).

Se precisa desarrollar servicios eficientes, mejores y efectivos. Precisan concentrarse en dos direcciones: Primero necesitan cambiar los tableros de control para usarlos más eficientemente para comunicar su valor a sus clientes internos y disparar más conversaciones acerca del progreso y procesos que mejoran los resultados del negocio. En segunda instancia, los gerentes deben continuar mirando los ahorros de costos y eficiencias (Marciniak, 2013).

Hay autores que recomiendan establecer un Acuerdo de Nivel de Servicio (ANS o SLA). De esta forma se determina que se solicita, porqué medios y cuáles son las condiciones de entrega. Sirve como instrumento para establecer la coordinación y el control operacional entre las partes, ya sea el CSC uno interno o tercerizado (Marciniak, 2013), aunque es más común de encontrar en los casos externos.

En una de las entrevistas que realizaron en la investigación de Borman (2012, página 15), mencionan “*Hacemos benchmarking, y alcanzamos el 80% en todos los casos, tenemos visitas de otras organizaciones para aprender cómo funcionamos*”. En otro caso, citan “*Hacemos mucho benchmarking, hacemos una especie de encuesta interna...*”. Utilizar datos de *benchmarking* es vital por dos causas. Una de ellas es el objetivo principal del CSC en brindar servicios de mayor calidad a un menor costo. Para determinar cuál es esa mayor calidad y ese menor costo los datos del *benchmark* se vuelven esencial.

Como conclusión, una efectiva forma de medir el desempeño se debe basar en la satisfacción del cliente (Marciniak, 2013). La misma exige otorgarle la importancia que merece para adecuar el servicio a quien es su usuario final.

Relación colaboradores comprometidos y resultados financieros

Los colaboradores “comprometidos” (*engaged*) trabajan más “duro” un 57% y se muestran menos proclives a renunciar en un 83%. Las compañías que tienen altos índices de *engagement* muestran un crecimiento del 20% en promedio de la rentabilidad a lo largo de 3 años, en comparación con compañías de la misma industria (que lo hacen al 9%) (Harter, Schmidt y Hayes, 2002). En el anexo 2 se explica el modelo de *engagement*.



Se basaron en 7,939 unidades de negocio de 36 compañías, para entender la relación entre unidades de negocio, *engagement* del empleado y resultados de la satisfacción de cliente, productividad, beneficios, rotación de empleados y accidentes. Aquellas unidades de negocio con trabajadores en el cuartil más alto de *engagement*, tienen entre 1% a 4% más de rentabilidad y, de promedio, entre USD 80 mil a 120,000 más de ingresos o ventas que las unidades de negocio situadas en el cuartil más bajo de *engagement* (Harter, Schmidt y Hayes, 2002). En el anexo 3 se puede encontrar un modelo para la medición del *engagement* y mayor aptitud de como impacta en los resultados del negocio.

Cabe destacar que también hay que comprender y ser conscientes del problema de la retención. Si un colaborador tiene cercanía con su mentor, y se le comunica que tan valioso es y cómo puede mejorar, se hace más difícil que deje la empresa. No hay que dejar de destacar a los empleados de alto desempeño. Deben ser continuamente reconocidos (McKinsey, 1998).

Factores de un CSC de excelencia

Enfoque en los Factores Críticos de Éxito (FCE)

El enfoque en los Factores Críticos de Éxito (FCE), puede ser un buen vehículo simple para analizar el éxito en CSC. Mientras Daniel (1961) creó el primer concepto de FCE. Rockart popularizó el concepto (1979) y lo definió como aquellas áreas claves donde resultados favorables, aseguran un desempeño competitivo exitoso.

Categorías para determinar CSC de excelencia

A continuación presentamos un resumen de todos los criterios que tienen en cuenta los autores analizados para determinar qué constituye un CSC exitoso. Se presentan los mismos en 3 categorías:

- Condiciones: Deben existir de antemano para que el CSC pueda implementarse.
- Facilitadores: Condiciones potencian la implementación exitosa y que sobreviva a lo largo del tiempo.
- Factores críticos de éxito (FCE): Aquellas áreas claves donde resultados favorables, aseguran un desempeño competitivo exitoso (Rockart, 1979).

Condiciones necesarias para la implementación y existencia del CSC

- Organización global.
- Plataforma común que soporta toda la operación del CSC. Software de gestión implementado y estabilizado.
- Sistema de medición de desempeño que esté asociado a los reconocimientos.
- Para que el CSC tenga sentido se debe contar con tareas susceptibles de ser estandarizables. Poca o nula efectividad tendrán todas las mejoras si la tarea no cumple con este requisito.



- Deben tener autoridad para hacer cambios. Delegarle la responsabilidad sin habilitarle posibilidad de realizar cambios disipa todo empuje que el CSC puede lograr. Deben poder negociar y contratar cualquier recurso, desde humano a tecnológico.
- Utilización de servicios obligatoria y carga del costo de utilización a los clientes internos.

Facilitadores y FCE

A continuación en la tabla 5 se presentan en 4 áreas los facilitadores y los Factores críticos de éxito (FCE):

| Área | Facilitadores | Factores críticos de éxito (FCE) |
|--------------------------|--|--|
| Gestión | 1. Plan de negocios donde los objetivos deben ser claros y realistas. | 1. Excelente relaciones con las unidades de negocio. Gestionar el conflicto, sin mirar a otro lado frente a los problemas. |
| Liderazgo | 2. Asegurarse un fuerte soporte de los líderes globales. 3. Internamente los gerentes deben entender los requerimientos y el volumen de cada tarea susceptible de ser estandarizable. | 2. Focalización en el largo plazo. Transmitir la pasión por lo que se hace y con un rumbo definido (visión compartida). |
| Tareas y procesos | 4. Asegurarse que los nuevos procedimientos se establezcan y se lleven a cabo. 5. Gestionar actividades de principio a fin (end-to-end), aunque no se den servicios en todas las etapas del proceso. 6. Medir el retorno sobre la inversión. Establecer métricas (<i>Benchmarks</i> , <i>SLA</i> , etc.). Comunicar periódicamente los resultados alcanzados. | 3. Foco en el servicio al cliente. Nada mejor que una buena experiencia del usuario. Para lograrlo, se debe comprender el negocio y las necesidades geográficas. 4. Procesos y alcance bien definidos. Incluso qué responsabilidad queda de cada lado. Cuanto más exacto se defina, más claro será la gestión y resolución de problemas. Poder arbitrar y balancear con flexibilidad de las actividades a realizar. |
| Recursos humanos | 7. Reconversión de RRHH desarrollo de habilidades y flexibilidad para cumplir la demanda. | 5. Equipo <i>engaged</i> para que se adueñe de las tareas. |

Fuente: Autor basado en bibliografía.

Tabla 5 - Facilitadores y Factores críticos de éxito (FCE) para un CSC exitoso

El trabajo de campo se realizará sobre los factores críticos de éxito (FCE) que son los elementos que debemos evaluar para determinar lo que constituye un CSC de excelencia.



CAPÍTULO IV: CONTEXTO Y ROL DEL ESTADO

En este capítulo se brinda un marco en donde se encuentran el desarrollo de los CSC en la región en comparación con Argentina, y luego, en el caso local. Además se relata cuál es el rol del Estado en otros países considerados pioneros en la exportación de servicios.

Asimismo, se señalan las iniciativas del sector privado para empujar el crecimiento de los servicios de alto valor agregado hacia el exterior, y qué potencial de crecimiento detectan en el país, a modo de visión a futuro (Ilustración 7).



Fuente: Creación del autor.

Ilustración 7 - Mapa conceptual de los contenidos del presente trabajo

Finalmente, se agrega cómo será el trabajo en Argentina dentro de 15 años, para notar qué reconversión necesitan los profesionales de los centros, qué áreas del conocimiento se deben explotar, qué acciones se esperan del Estado y qué podemos hacer para convivir desde Argentina con la era digital.

Contexto regional

De acuerdo a la investigación de Shared Services & Outsourcing Network (SSON) publicada en 2016 podemos vislumbrar el estado de los CSC en la región.

Los CSC de Latinoamérica se aceleraron en 2010, especialmente por Costa Rica, México y Colombia (Tabla 6). Costa Rica y Uruguay tienen mucho más CSC por millón de personas a



diferencia del país con mayor cantidad de CSC en la región: Brasil. A pesar de la volatilidad de precios en la región, los CSC tienen menor rotación que otros países relevantes en cuanto a CSC como Filipinas.

Participación de mercado de cada país en la localización de CSC

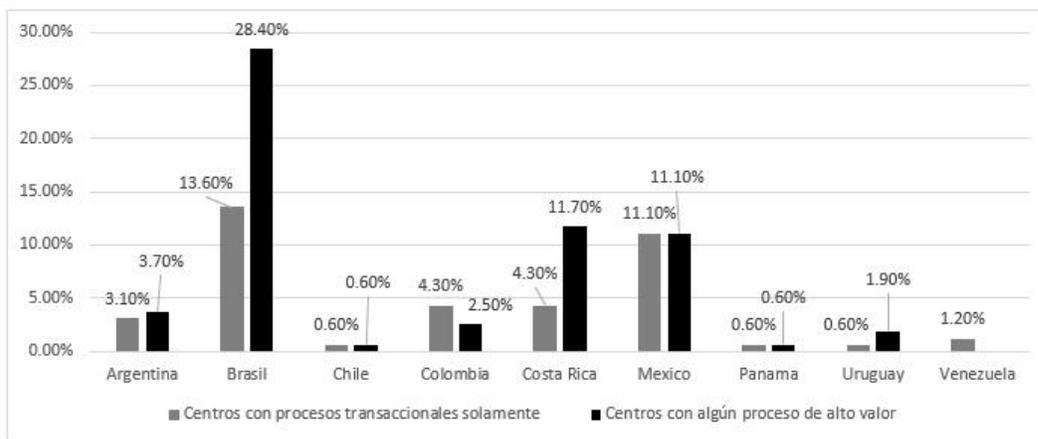
| País | Porcentaje |
|------------------|-------------|
| Brasil | 38.1% |
| México | 18.3% |
| Costa Rica | 12.6% |
| Colombia | 10.9% |
| Argentina | 8.0% |
| Uruguay | 6.3% |
| Chile | 3.4% |
| Venezuela | 1.5% |
| Panamá | 0.8% |

Fuente: Autor basado en informe SSON (2016).

Tabla 6 - Porcentaje que posee cada país respecto al total de CSC localizados en Latinoamérica

Conclusiones:

- Más de 85% de los centros se localizan en las capitales de cada país.
- El 75% de los CSC sirven sólo a Latinoamérica, mientras que el 25% hacia el resto del mundo.
- Dentro de las funciones que realizan los CSC, 29.3% corresponde a finanzas.

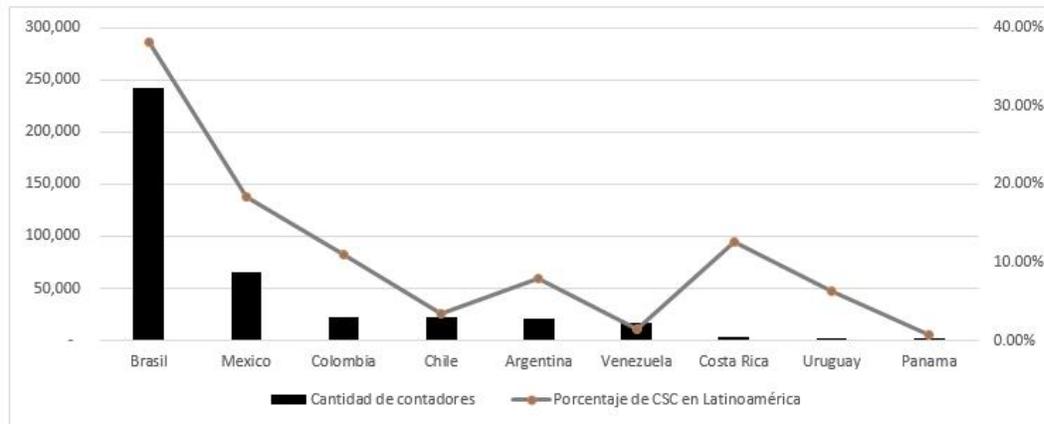


Fuente: Autor basado en informe SSON (2016).



Ilustración 8 - Ejecución de procesos transaccionales vs ejecución de procesos de alto valor agregado por país.

Como se puede observar en la Ilustración 8, Argentina cuenta con una buena proporción de centros que realizan tareas de alto valor agregado, aunque superados ampliamente por Brasil, Costa Rica y México.



(Cantidad de contadores basado en la auto descripción de los perfiles públicos disponibles).

Fuente: Autor basado en informe SSON (2016).

Ilustración 9 - ¿Cómo afecta la disponibilidad de contadores la concentración de CSC en Latinoamérica?

Datos pertenecientes a Argentina:

- Cantidad de contadores en Argentina: 20.249.-
- Participación de mercado de cada país en la localización de CSC: 7.70%

Como se puede observar en la ilustración 9, existe una relación directa entre la cantidad de perfiles y los centros instalados, a excepción de Argentina, Costa Rica y Uruguay donde hay más contadores y menos centros.

Los centros que prestan servicios de finanzas en Latinoamérica representan un 29.2% y Argentina posee el 9.3% de este total. Dentro de estos centros, el 67.7% de esas funciones son llevadas a cabo desde Buenos Aires. Esto es consistente con lo mencionado anteriormente, donde los centros están mayormente ubicados en las capitales de los países de la región.

Un dato que resalta, es la baja rotación de empleados de los centros de Latinoamérica. Un 41.9% de los CSC dedicados a atender industrias servicios y un 35.5% de los dedicados a atender empresas de industrias y manufacturas gozan de una rotación a menor al 10%. Realizando una comparación contra un líder en la materia como Filipinas, este posee sólo un 18.9% y 29.7% respectivamente (SSON 2016).



En síntesis, observando las condiciones que plantea el informe, demuestra que dado el nivel de profesionales, volumen y comparación con otros países de la región, Argentina tiene potencial de crecimiento en materia de CSC.

Contexto local

La industria de exportación de servicios de valor agregado del país ha estado en constante crecimiento. En el año 2015 representó USD 6,500 millones al año en Argentina y unos 125.000 puestos de trabajo, con un crecimiento del 8% respecto al año anterior (ARGENCON, 2016).

Según expresa Sergio Kaufman, presidente de Accenture Argentina y uno de los miembros de ARGENCON, *“competimos directamente con India y Filipinas, pero desde la filial argentina de nuestra compañía implementamos una estrategia de diferenciación por talento. Apuntamos a competir por el talento superior, evitando hacerlo por los costos. Los servicios que entregamos son realmente diferenciales y los clientes nos eligen por la calidad y el valor que se le agrega al trabajo”*.

De acuerdo a ARGENCON destaca algunas ventajas de los recursos locales:

- Base de buenos recursos humanos, fruto de un sistema educativo que abarca a buena parte de nuestra sociedad (principal factores competitivos).
- Sistema educativo que genera anualmente decenas de miles de profesionales y técnicos con conocimientos que son aplicables a los servicios de exportación.
- Huso horario adecuado (compatible tanto con Estados Unidos como Europa).
- Bajo riesgo de catástrofes naturales.
- Parte de nuestra población pudiendo hablar una segunda lengua.
- Infraestructura de comunicaciones sea adecuada.
- Costos razonables comparándolos con los países centrales,

Estos pueden representar una fuente importante de trabajo, sobre todo de mano de obra con cierto grado de calificación. Los CSC pueden servir de articuladores eficaces de la salida al mercado laboral de muchos graduados jóvenes o estudiantes avanzados. Si bien, como indicamos antes, los conocimientos adquiridos en un CSC probablemente tengan un alto grado de especificidad, la experiencia puede servir de entrenamiento para los recursos humanos aparte de ser un importante generador de empleo (López, A., 2005).

De acuerdo a los datos provistos por ARGENCON, 29 de las top 100 empresas globales de Forbes, y más de 70 empresas globales reconocidas, se encuentran haciendo alguna clase de actividad productiva ligada a la exportación de los servicios.



Desde el sector privado hay intenciones de crecer, y creen que el lugar para hacerlo es mediante servicios de alto valor agregado.

Rol del estado

De acuerdo al estudio de A.T. Kearney, describen la importancia del rol del Estado (nacional, provincial y sobretodo local) para ayudar a las organizaciones a seleccionar la ciudad para la localización de su centro de servicios.

En varias ciudades de los países que encabezan el listado de A.T. Kearney, el estado local de cada ciudad lleva a cabo medidas para incentivar la ubicación de centro de servicios. Construyen infraestructura, proveen programas educativos en gerenciamiento de negocios (*management*), crean acuerdos especiales de zonas económicas para lograr el atractivo internacional. Esto acompaña y fortalece las condiciones macro como disponibilidad de recursos humanos a costo razonable, estudiantes y graduados calificados de universidades locales. Los gobiernos cada vez entienden que juegan un papel importante y muchos de ellos van más allá de crear condiciones mínimas. Se esfuerzan por mejorar las condiciones de transporte, conexiones aéreas y construcción de hoteles de categoría internacional.

Estas medidas generan un impacto social y económico positivo en la población. En ciertas ciudades, accedieron a empleos personas que estaban marginadas del mercado laboral hasta ese momento.

India y Filipinas constituyen el tope de selección cuando hablamos de movilización fuera de las costas (*offshoring*), pero cuando se trata de buscar nuevo talento fuera de las ciudades habituales, empiezan a surgir ciudades como Surat, Lucknow y Nagpur en India o Bacolod y Iloilo city en Filipinas. Estas localidades tienen la ventaja del apoyo del gobierno local, y la infraestructura y niveles educativos recientemente mencionados. Son claros ejemplos de cómo el rol del estado juega un papel preponderante en facilitar las decisiones de locación de centros de servicios.

Tecnologías de la información y exportación de servicios de valor agregado se encuentran entre los 10 trabajos del futuro en Argentina para los próximos 15 años. El estudio propone cambios profundos necesarios desde los diferentes actores de la economía para poder acoplarse exitosamente a la era digital (Accenture, 2015).

Un sistema educativo más flexible y orientado a la producción, la creatividad, y las habilidades técnico/análíticas. Gobiernos, universidades y empresas enfocados en la innovación y el fomento y financiamiento de la inversión en investigación y desarrollo vinculada con los sectores



productivos más dinámicos. Sectores público y privado que empleen herramientas digitales disponibles de manera adecuada. Que incorporen, desarrollen y retengan el talento correcto y que sean conducidos por líderes que entiendan en profundidad el mundo digital y sean flexibles en facilitar la potencia de las nuevas tecnologías. Una cultura en la que la tecnología y el talento humano sean vistos como variables estrechamente relacionadas. “La tecnología” y el talento humano se desarrollan colaborativa y sinérgicamente.

Es necesaria una estrategia que se apoye en el conjunto de estos elementos para que las oportunidades de la era digital se materialicen en un mercado de trabajo más inclusivo, con mayor formalidad, calificación e ingresos.

De acuerdo a Roberto Álvarez Roldán, Presidente de ARGENCON, manifiesta que *“el año 2016 fue un año muy interesante para la industria de los Servicios Basados en el Conocimiento (SBC) ya que el gobierno finalmente reconoce la existencia de esta industria y crea un interlocutor para que esta industria pueda presentar sus necesidades y cómo seguir de cara al futuro”*.

El trabajo en Argentina a 15 años

De acuerdo al estudio realizado por la consultora Accenture (2016), el futuro del empleo sufrirá transformaciones por las necesidades que requiere la era digital.

Los trabajadores mejor posicionados para los próximos 15 años serán: aquellos que cuenten con una educación, especialización y experiencia complementarias con el uso de las nuevas tecnologías, las mujeres (por desempeñar trabajos con habilidades que son altamente complementarias a la era digital en mayor proporción que los hombres) y los “MITyC” (profesionales formados matemáticas, ingeniería, tecnología y ciencia, se perfilan para hacer punta en la carrera digital). También aquellas ocupaciones que requieren habilidades “más humanas”, de inteligencia social, de liderazgo y coordinación de equipos, de creatividad y las analíticas.

Por el contrario, con alto potencial para ser automatizados, se encuentran los trabajos de menor complejidad, estructurados, rutinarios, repetitivos y predecibles.

Uno de los escenarios simulados en la investigación de Accenture, donde lo denominaron “corriendo junto con la tecnología”, en el cual se hace énfasis en la capacidad del trabajador en adaptarse al entorno y colaborar con la tecnología, incrementando sus habilidades más humanas. Existe una clara oportunidad de creación de empleo (36%) para estos últimos.



Visión a futuro en Argentina

En palabras de Juan Waehner, CEO de Telefó, en el marco de una reunión de ARGENCON, expresó *"Hay que seguir creciendo, dialogando con los funcionarios del gobierno para generar un ecosistema que favorezca y que aflore cada vez más talento en toda la industria del conocimiento. Creemos que todavía mucha gente no tiene real conciencia del real potencial que tiene la Argentina. Tenemos que seguir dialogando, abriendo puertas, abriendo ventanas y comunicar más a la gente sobre el potencial que tiene el país"*

De acuerdo a las estimaciones presentadas por Roberto Alvarez Roldán: *"Vislumbramos un horizonte donde en no más de 10 años será posible crear 150.000 nuevos puestos de trabajo calificados y generar las condiciones para agregar unos USD 10.000 millones de nuevos ingresos. Creemos que desde la iniciativa privada, podemos construir una herramienta muy poderosa y sostenible coordinando acciones entre el sector público y privado"*

ARGENCON estableció un plan basado en tres ejes:

1. Posicionar Argentina en la mesa de los potenciales compradores o tomadores de decisión a nivel global.
2. Trabajar con el sistema educativo para promover las carreras afines, y preparar a los jóvenes para el empleo.
3. Fortalecer el ecosistema local, que apalanque y promueva esta actividad.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo del trabajo de campo es determinar si el CSC de la organización elegida, presenta los elementos de un centro de excelencia mencionados en el marco teórico desarrollado previamente. Asimismo, se explora qué elementos se ha desarrollado en mayor profundidad o si posee condiciones diferenciales que permitieron alcanzar dicho estado.

El Centro de Servicios Compartidos elegido es *Accenture Enterprise Enablement (AEE)*, creado en 2005, con un total de 1.800 profesionales.

El análisis se realizará sobre el área de *Client Financial Management (CFM)*. Actualmente esta área que pertenece al AEE de Argentina, cuenta con un total de 750 profesionales para brindar servicios de finanzas. Esta área es la responsable del control de gestión y planeamiento financiero de los diferentes contratos que los clientes contratan con Accenture.

Se utilizaron las siguientes fuentes de información:

- Entrevistas semi-estructuradas con los líderes y responsables de la operación del CSC.



- Observación de la cultura organizacional.
- Notas periodísticas a referentes.
- Encuestas de clima de laboral.
- Sistema de Gestión de Desempeño (SGD).
- Documentación interna.
- Revisión de procesos internos.
- Métricas del centro.

CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LA EMPRESA, PROCESOS Y SISTEMAS.

Breve historia del Accenture Enterprise Enablement (AEE)

Desde los comienzos de Accenture en Argentina (1998), existía una práctica local de *Client Financial Management (CFM)* dependiendo de finanzas para soporte a los contratos locales y de la región (Colombia, Venezuela y Chile). Todo el soporte era local y se realizaba con 10 recursos. Accenture Argentina logra pasar la crisis del 2000-2001, con una reducción importante del negocio la empresa toma la determinación de no realizar despidos. Esto brinda seguridad a los colaboradores. En el 2002, se realizan cambios importantes en la compañía dado que Accenture comienza a cotizar en la bolsa de comercio de New York (NYSE). Hasta el momento, CFM estaba constituido por 14 personas.

La historia del CSC de Accenture Argentina comienza en 2004 cuando desde Estados Unidos le solicitan a Argentina 14 recursos para poder comenzar a dar servicio al exterior. Se crea el primer grupo de personas brindando servicio *offshore*. Principalmente ejecutaban tareas de *back office* para contratos que se gestionaban en Estados Unidos. Ya la organización suma 27 personas. Luego en el año 2005, se implementa SAP y ya la compañía empieza a reportar de forma global. Buenos Aires entra a la red de Accenture Business Services (ABS, como se denominaba al AEE anteriormente). Aquí comienza formalmente el CSC que conocemos hoy en día y continúa con un crecimiento agresivo hacia 2012.

Recién en 2008, debido a la confianza lograda 4 años después, se incrementa la complejidad del trabajo y se delega en Buenos Aires contratos para ser gestionados directamente, desde el punto financiero, sin necesidad de contar con recursos localizados en Estados Unidos. CFM alcanza 250 recursos.

Con las crisis de Estados Unidos en el 2008, se lanza *CFM transformation* para hacer crecer el soporte de CFM directamente desde Buenos Aires. Los líderes presentan un caso de negocio para lograr el crecimiento y tomar nuevas cuentas a lo largo de 4 años. La firma lo aprueba pero



en tiempo recortado: 2 años. Comienza una etapa de contrataciones masivas para lograr llegar a los 500 puestos de trabajo en 2010, objetivo que se cumple a mitad de año.

Recién en 2011 se definen los niveles de alcance para cada tipo de cliente a fin determinar qué actividades quedarán bajo el soporte de CFM dependiendo el tamaño de los ingresos de cada contrato. Se define un cambio de estrategia global que impacta positivamente en AEE, se determina la profundización del modelo y desde este momento, muchos más clientes se gestionan desde los centros.

Desde este momento AEE CFM Buenos Aires empieza a ser un centro de consulta por la experiencia generada, nivel de conocimiento e impacto logrado por sus recursos. Diferentes herramientas comienzan como piloto en este centro. Muchos líderes de clientes piden el centro de Buenos Aires como locación primaria para el soporte financiero de sus contratos.

A partir de 2012, el foco cambia hacia la estabilización: Lograr capitalizar lo aprendido y poder seguir generando colaboradores con mayor conocimiento y nuevos líderes.

Desde el año 2013 se hizo mucho foco en el desarrollo del liderazgo, apuntalando con habilidades blandas desde los gerentes más experimentados hasta los supervisores.

En cada etapa los líderes, gerentes y colaboradores experimentados realizaron un gran esfuerzo en dos sentidos. No reducir el nivel de servicios y al mismo tiempo, capacitar nuevos miembros para que tomen tareas ya que cada año se duplicaban la cantidad roles de CFM que se ejercían desde Buenos Aires. Esto demandaba un gran esfuerzo y estableció una forma de operar para los próximos años.

En síntesis, la historia del CSC de Accenture es una combinación de gran esfuerzo por crecer con una evolución de menor a mayor. El equipo tuvo un fuerte compromiso y un foco en ganarse la confianza para lograr recibir otro tipo de tareas, más allá de las administrativas. Esta experiencia quedó grabada en la cultura del centro. Este trabajo de revisión de la historia, cultura y determinar la visión a futuro, se realizó como parte de un programa llamado "liderazgo cercano".

Sistema de Gestión del Desempeño (SGD) de Accenture

Accenture tiene un SGD implementado a nivel global, común a todas las áreas y que se aplica a absolutamente todos los empleados de la empresa desde los niveles más junior hasta *Managing Directors*. El proceso dura un año, que coincide con el año fiscal que transcurre de Septiembre a Agosto.

myPerformance (SGD hasta Agosto 2015)



El proceso constaba de 4 etapas: 1) establecimiento de objetivos, 2) evaluación de resultados: Los empleados reciben retroalimentación (*feedback*) de su supervisor 3) comparación entre Pares (*Banding*): Las contribuciones individuales son comparadas con la de los pares para determinar un rating de performance, donde el 50% superior cobra bono por desempeño, 4) plan de Desarrollo: Los empleados trabajan con su supervisor para diseñar un plan alineado con el *feedback* recibido, que le permita continuar desarrollando habilidades, y gestionar su carrera. Este sistema concluyó en Agosto 2015, e inmediatamente un nuevo formato nació.

Performance Achievement (SGD hasta Septiembre 2015)

En el nuevo SGD, denominado "*Performance Achievement*", ya no se definen más objetivos, ni hay reuniones formales y tampoco se determinan los bonos por curvas forzadas.

El objetivo es lograr lo mejor de cada colaborador mediante el autoconocimiento, brindar lugar a los intereses de cada uno y poder enfocar en fortalezas más que en las debilidades o áreas a mejorar. Luego se indaga sobre sus intereses (centrado en el presente, mediante aquello que le gusta hacer) y aspiraciones (a dónde cada colaborador desea llegar). Finalmente se establecen las prioridades. Es decir, aquellas acciones a desarrollar para lograr alcanzar lo que cada uno desea ser.

Como todo ciclo de planeamiento dentro de la administración, tenemos el estado actual (evaluación de fortalezas), definición de las metas (intereses, aspiraciones) y por último, los medios para transitar el camino del estado actual al deseo (prioridades). El nuevo modelo tiene tres áreas principales:

1. Autoconocimiento (denominado en inglés *know yourself*).

En esta área el objetivo es que cada colaborador se conozca a sí mismo. Primero que todo es determinar sus principales fortalezas del modelo desarrollado por Gallup y Clifton. De un total de 34 opciones el test brinda cuales son las 5 y las 10 principales. Luego continúa estableciendo "Prioridades" alineado a sus capacidades, fortalezas, aspiraciones e intereses personales. También se espera que las mismas sean asociadas al foco actual que posee el área de negocio y rol que desempeña el colaborador.

2. Compromiso con tu equipo (denominado en inglés *engage with your team*).

Compartir las prioridades y fortalezas con el equipo, poder transitar el camino individual pero apoyado por el equipo. Lograr el compromiso de todo el equipo y planear acciones para mejorar el lugar de trabajo en conjunto.

3. Tomar acciones para crecer (denominado en inglés *Take action to growth*).

Recepción continua de retroalimentación (*feedback*) de parte del supervisor en función de las prioridades. Ya no se establecen fechas determinadas para estas reuniones, sino



que el objetivo es hacerlo cotidiano.

El lema de este nuevo sistema de gestión de desempeño, se llama “tu mejor versión”. Alienta a cada colaborador a pensar cómo es y lograr lo mejor de sí. Al ser una compañía con diferentes áreas y roles, hay diversas funciones para ocupar al punto de invitar de encontrar el lugar donde cada uno logra dar lo mejor de sí mismo.

Impacto del cambio del SGD

“Desde hace un tiempo, las organizaciones -tanto a nivel local como global- empezaron a poner en duda la eficacia de esta herramienta en términos de estimular un mejor rendimiento, retener talento y elevar la moral de los colaboradores, sobre todo de aquellos considerados clave para el negocio”, de acuerdo a lo que declara la nota periodística de iProfesional.

El cambio en el Sistema de Gestión del Desempeño tiene mucho sentido conforme a concluido las investigaciones en la materia de acuerdo a Pfeffer y Sutton (Ewenstein, Hancock y Komm, 2017).

Las curvas de Gauss no reflejan la realidad. O’Boyle Jr. y Aguinis (2012) demostraron que el top 5% de empleados se desempeña 400% mejor que un empleado promedio. Luego el 10 al 20% como máximo, realiza un aporte extraordinario.

En función del caso analizado, el cambio tiene sentido para alcanzar el estado del arte en materia de evaluación de desempeño, evitar el desgaste y desmotivación que realiza el hecho de forzar curvas de desempeño y lograr un mejor *engagement* del equipo de trabajo.

Desarrollo de habilidades blandas

Programa de Mentores: La empresa tiene un programa de mentores donde recomiendan a los colaboradores de elegir un mentor de dos niveles de carrera más para trabajar aspectos de su desarrollo.

Capacitación: La empresa brinda mucha capacitación en el puesto de trabajo, cursos de idioma y diferentes cursos presenciales y virtuales. Los cursos existentes son de dos tipos, relacionados con el área (técnicos, aquellos que enseñan como desempeñar las tareas del área) y de habilidades blandas (como puede ser negociación, gestión del conflicto, creatividad, comunicación efectiva, entre otros).

Como referencia, en el área se desarrollan alrededor de 40 cursos por trimestre con un total de 141 horas de dedicación, dictados por los mismos supervisores o gerentes del equipo de CFM e invitados de áreas con la cual se interrelacionan.



CAPÍTULO VI: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL CSC BAJO ESTUDIO.

Condiciones necesarias para la implementación y existencia del CSC

Se mencionaron que existen 6 condiciones necesarias para la implementación de un CSC. Estos elementos son determinantes y deben estar presentes, en algunos casos, antes de llevar a cabo el CSC y en otros casos, durante la fase de implementación.

1. Organización global: Accenture es una compañía global que opera en 120 países con 401 mil empleados. Utiliza una organización similar en la industria de consultoría, donde la división es por medio de industrias: A) Recursos Naturales, B) Salud y Servicios Públicos, C) Productos, D) Servicios Financieros, y por último, E) Comunicaciones, medios y tecnología. Luego, cada industria sigue una división por regiones y subregiones. Finalmente, las áreas de soporte como ventas, finanzas, recursos humanos, entre otras siguen la organización del negocio.

Ya desde 1998 CFM es parte de una organización global de finanzas dando soporte a los diferentes contratos que tiene la empresa, desde el punto de vista financiero.

2. Plataforma común que soporta toda la operación del CSC. Software de gestión implementado y estabilizado: El sistema de gestión de Accenture para recursos humanos y finanzas es SAP. Implementado desde 2005 para toda la organización global mencionada anteriormente. Este Enterprise Software Planning (ERP) se relaciona con otros sistemas que utilizan las diferentes áreas para complementar al mismo. Los sistemas que utilizan en CFM son los mismos para todas las regiones y el alcance es global.

3. Sistema de medición de desempeño y que esté asociado a los reconocimientos: Bajo el nuevo formato, cada colaborador define sus prioridades en función de intereses personales, pero también teniendo en cuenta las necesidades del área y equipo.

4. Tareas susceptibles de ser estandarizables: El mayor volumen de transición de estas tareas se realizó en los comienzos del CSC (2005). En el 2002 Accenture comienza a cotizar en la bolsa de New York, Estados Unidos donde previamente se organizan muchos de las tareas y actividades para tener el reporte definido. A lo largo del tiempo, muchas tareas nuevas se crearon y el mismo centro tuvo participación en la estandarización de la misma.

5. Deben tener autoridad para hacer cambios: El CSC tiene responsabilidad sobre sus procesos, recursos humanos y tecnología que gestiona. Es una organización dentro de la compañía con sus respectivas líneas de reporte, *Managing Directors*. Participa de diferentes pilotos de nuevas herramientas y procesos, brindando sugerencias a las áreas dueña de los



mismos, a partir de la confianza ganada.

6. Utilización de servicios obligatoria y carga del costo de utilización a los clientes internos: El servicio de Client Financial Management (CFM) es un servicio obligatorio con costo para contrato y cliente. No se puede prescindir del servicio. El equipo de CFM asignado a la cuenta carga sus horas de trabajo y gastos indirectos a los centros de costo.

Presencia de facilitadores para un CSC exitoso

A partir de la documentación interna revisada y de las entrevistas, podemos mencionar que diferentes facilitadores se encuentran presentes en la operación.

Plan de negocios: Desde que se invitó a colaboradores de Argentina a las oficinas de Dallas se comenzó a trabajar en un servicio de tercerización (interna) de procesos para ser ejecutados en Argentina. Con el tiempo, se creó el programa de *CFM transformation* donde se estableció, y acordó, un plan para que el centro de Buenos Aires comience a tomar nuevos profesionales, capacitarlos y comenzar a transicionar actividades, hasta ese momento ejecutadas directamente desde Estados Unidos. Este plan contenía el nombre del cliente, contratos a movilizar y la fecha estimada en la cual comenzaría. Los líderes revisaban este plan mensualmente para ir haciendo ajustes.

Liderazgo: El soporte de los líderes se fue dando a medida que transcurrían las transiciones de cuentas desde la primera oficina que delegó trabajo en CFM Buenos Aires (Dallas, Estados Unidos). Como se menciona repetidas veces en las entrevista, la confianza se fue ganando de a poco, y con pequeñas mejoras en la operación.

Nivel gerencial: Al principio del establecimiento del CSC, la mayoría de los colaboradores eran asistentes y analistas, pocos analistas experimentados y algunos jefes. A medida que se fue evolucionando el nivel de servicio con tareas más complejas, se incrementó la cantidad de colaboradores de la parte más alta de la pirámide. Se contrató gerentes. Hoy en día la mayoría de los 46 gerentes ha realizado la mayoría de su carrera laboral en Accenture y en CFM. Por lo tanto, tienen conocimiento profundo de las tareas que realiza el área. Se realiza un análisis de pirámides (proporción de la cantidad de colaboradores por nivel) para entender la complejidad de cada cuenta y qué equipo asignarle a cada uno. Para llevar a cabo dicha tarea, deben intervenir en entender los procesos que se ejecutan, tiempos que toma cada uno y lograr tener una comprensión general de la misma.

Implementación de nuevos procesos: Al comienzo, como todo CSC nuevo, se debieron establecer diferentes medidas para estandarizar la operación. Al tener crecimiento acelerado, la implementación de nuevos procesos eran bienvenidos, así como el material de soporte. Al ingresar 60 personas por mes, esto ayudaba a transmitir más rápidamente el conocimiento.



Constantemente se realizan evaluaciones de los procesos que se implementan. Cada año se definen cuales será el foco para el centro y se definen prioridades a nivel gerencial. Luego, los gerentes se anotan para participar en las diferentes propuestas. Por lo tanto hay involucramiento gerencial en todos los procesos nuevos y muchos de ellos directamente liderados por la *Managing Director* del área.

Gestión actividades de principio a fin (*end-to-end*): El centro gestiona todas las actividades definidas para el área de CFM. El área es responsable por su realización, sin embargo en muchas de ellas delega alguna parte del proceso en otras áreas, pero sigue siendo responsable y presentándose como la cara visible para el cliente. La ventaja de operar de esta forma es, que al momento de implementar eficiencias, las mismas no se diluyen por el freno o desinterés de otras áreas.

Reconversión de RRHH desarrollo de habilidades y flexibilidad para cumplir la demanda:

Se trata de ir ofreciendo diferentes puestos y funciones a los miembros del equipo actual, ayudar a encontrar la mejor función a cada uno de acuerdo al nuevo SGD. Se permite la movilidad horizontal de forma abierta y se incentiva al cambio y tomar nuevos desafíos. Se conversa entre los líderes, para manifestar los perfiles buscados y ver si hay colaboradores que pueden satisfacer esa demanda, en primera instancia de forma interna. En caso contrario, se busca externamente. Incluso CFM ha recibido colaboradores que provenían de otras áreas, tanto de finanzas como de la operación. Incluso hay un programa denominado *Finance Development Program* (FDP) para analistas y analistas experimentados donde los participantes rotan seis meses en diferentes posiciones del área de finanzas. Al finalizar el programa de dos años, pueden decidir volver a su área original o pasar a una de las tres áreas experimentadas durante el programa. Este programa incrementa los conocimientos inter-área del centro y ayuda a generar recursos flexibles para ocupar diferentes posiciones.

Análisis de entrevistas

Las entrevistas se realizaron con diferentes gerentes y *Managing Directors* del *Accenture Enterprise Enablement* (AEE), el CSC bajo análisis, durante la segunda quincena del mes de marzo, teniendo una duración de una hora y media y fueron semiestructurada a partir de 10 preguntas base (Ver anexo 1).

Entrevistados:

- **Ignacio Gasparri** - Líder del servicio de AEE CFM Buenos Aires para Norteamérica. Ingresó en 1998, pero arrancó en lo que sería el CSC en el 2005, con la transición de las cuentas de Dallas.
- **Carolina Mainini** - Gerente de diferentes cuentas de Latinoamérica y Brasil. En CFM desde el año 1998.



Localización, evolución y desarrollo

Los entrevistados están muy orgullosos con el crecimiento y desarrollo que tuvo el CSC de Accenture en Argentina. Desde el comienzo no consideran un centro de excelencia pero si pueden reconocen que ha sido exitoso en varios sentidos.

Tanto Gasparri como Mainini destacan la evolución que tuvo el centro. Comenzaron haciendo tareas de *back-office* del equipo de CFM en Dallas. Les delegaron tareas más bien administrativas, que al equipo en Estados Unidos le consumían mucho tiempo. Aun así se enfocaron en hacer las cosas bien, superar las expectativas en términos de calidad.

La elección de localizar el CSC en Argentina fue en un primer momento por variables duras: Cantidad de profesionales de Ciencias Económicas, manejo de otros idiomas (principalmente inglés), bajo nivel de catástrofes naturales (que llegado el caso quizás impedirían prestar el servicio), salarios competitivos.

En un comienzo no fue fácil, aun sabiendo los aspectos técnicos, porque tuvieron aprender a cómo manejar un servicio *offshore*. Conocer los “jugadores” claves y las expectativas de otros ejecutivos. Gasparri menciona: *“varios de los que comenzamos a prestar servicios para los contratos que se gestionaban desde Dallas, Estados Unidos, ya teníamos experiencia en CFM y sabíamos los aspectos técnicos. Lo que no sabíamos era cómo prestar un servicio a un ejecutivo sentado en tan lejos. Teníamos que entender qué esperaban de nosotros y ver qué valoraban. Nos enfocamos en hacerlo bien de entrada y tratar de aportar algo más que el servicio básico, pasos firmes pero avanzando de a poco pero siempre pensando en el largo plazo”*.

Martin Kumert fue el primer *Managing Director* que lidera CFM en Buenos Aires, desde su ingreso en 2003. Ambos entrevistadores coinciden que desde un comienzo se mantuvo como norte la calidad y el valor agregado, con el objetivo de destacar el centro frente a los líderes del área a nivel global. *“Martin tuvo la visión dos años adelantado”* menciona Mainini, que siempre pensó en el posicionamiento de otros que centros de bajo costo que irían a competir con el AEE en Argentina (India y Filipinas, donde ya habían localizados otras áreas). *“Parte de la evolución también se la debemos a la competencia interna, sabíamos que el servicio básico podría ser brindando por cualquier centro, debíamos diferenciarnos”* remarca Carolina.

Gestión de las relaciones

Ambos entrevistadores mencionan como un atributo clave la gestión de las relaciones para apuntar a la excelencia. La mayor parte del tiempo del gerente es entablar conversaciones con los clientes internos, recibir retroalimentación de cómo va el servicio y ayudar a encarar temas técnicos más complejos que requieren intervención de los ejecutivos.



Reconocen una gestión transparente. *“Cuando tenemos un problema, no miramos a otro lado, o esperamos que el tiempo lo solucione o diluya. Levantamos el teléfono para comprender qué sucede y ver qué esperan recibir como solución”*. Muchas veces el cliente destaca que se enfrente el problema, se reconozca y se trabaje para su resolución. Gasparri lo explica cómo funciona la estrategia: *“cuando un cliente tenía un problema queríamos involucrarnos, hacerle seguimiento y revisarlo tiempo adelante para ver cómo fue evolucionando”*. Seguramente ejecutivos que plantean un problema, es clave entender cómo resolverlo. Por un lado para evitarlo a futuro pero también porque otros colegas de esos ejecutivos piensen similar y así podrían anticiparse a lo que suceda.

La encuesta anual para evaluar la satisfacción del cliente, denominada *Voice of the Customer (VoC⁵)* tiene un bajo nivel de respuesta. *“Nunca nos enteramos de nada nuevo, dado que nuestra forma de trabajar es estar cerca del cliente, entonces preferimos escuchar su evaluación en vivo y directo en vez de esperar que lo pongan por escrito en una encuesta”* (Gasparri). A lo largo de los años, *“entendimos que si las cosas van bien, el nivel de respuesta será bajo”*. *“Sirve para vislumbrar qué le preocupa al ejecutivo y luego reforzarlo”*

En general, se *“observan ambos extremos en la VoC, tanto lo que están muy contentos como aquellos que quieren manifestar su enojo”* dice Mainini. El equipo ejecutivo de CFM no se sorprende, sino que muchas veces se explicita lo que se espera.

Procesos, modelo y alcance

A medida que la organización fue creciendo, más recursos se sumaban cada vez más rápido, fue importante establecer procesos, mejores prácticas, transmitir y enseñar procesos para que la operación tenga una buena ejecución en todos los equipos. *“Una cosa era un cuando fuimos 14 personas que estábamos sentados uno al lado del otro, pero cuando somos 780 como hoy en día, es imposible operar sin que los procesos estén claros”* explica Mainini.

La definición del alcance es clave para establecer expectativas. Ambos lo mencionan como bastante obvio que con buenos procesos desarrollados la operación se hace más estable. Sin embargo, los entrevistados destacan el rol que juega la flexibilidad. *“Al argentino lo destaca la flexibilidad, sabemos encontrar la vuelta, y poder adaptarse. Si la usas positivamente es una gran competencia”* señala Gasparri. Por otro lado, Mainini menciona que *“la flexibilidad es parte del servicio y tan importante como la definición del alcance”*.

Reconocimiento y evaluación

No se determinó la creación de un CSC de un día para el otro. Desde 2004 que se establecieron

⁵ *Voice of the customer* (voz del cliente, o VoC por sus siglas en inglés) es la encuesta que se realiza a los clientes internos de forma anual, para evaluar el desempeño del Centro, y comprender cómo se percibe el servicio.



los recursos, los procesos y se oficializó la operación. *“El primer reconocimiento es cuando declaran al CSC de Buenos Aires como parte de la red global de Accenture Business Services (la denominación oficial que reciben los CSC dentro de la compañía)”.*

Un importante reconocimiento de la calidad brindada, y que puede ser un hito para medir el éxito es el siguiente: *“Cuando varias cuentas con base en Gran Bretaña, podían contar con un servicio de CFM en su país (en vez de tenerlo off-shore) dado el crecimiento logrado, decidieron seguir con sus soporte de CFM en Buenos Aires destacando la calidad del servicio y el profesionalismo”.*

Recursos humanos

Desde ya que tener un equipo de trabajo bueno se logra mejores resultados, pero este es el foco del largo plazo. De acuerdo a lo que menciona Gasparri, para lograrlo, *“es importante saber asignar a la persona en el lugar que mejor se pueda desempeñar”, “hasta este año que comenzó el foco en las fortalezas, antes pensábamos en las habilidades que tenía la persona y en qué posición tendría posibilidades de desempeñarse mejor”*

El equipo debe tener un mix de desempeño. Identificar talentos es clave. Esto se hace *“llevando a cabo las conversaciones con cada colaborador para comprender sus intereses y luego acompañarlo”*

En similitud con Gasparri, Mainini refuerza la relevancia en los colaboradores para lograr alcanzar un nivel de servicio excelente. La gestión del equipo que cada gerente hace es vital para mantener la organización. Sobretudo, *“transmitiendo la pasión por agregar valor a las tareas del día a día e ir más allá de lo requerido”.* Menciona que este foco siempre estuvo desde el comienzo, luego con el crecimiento acelerado fue un desafío mantenerlo. Sin embargo, se volvió a poner en foco a partir del desarrollo del programa de Liderazgo cercano (2013).

Gasparri va más allá y al tener experiencia internacional agrega: *“Habiendo trabajado en Australia y Brasil, en la misma empresa, área y función, veo que el argentino es muy responsable y demuestra un gran compromiso con el trabajo. Se diferencia por la calidad con la que encara el trabajo y esta es una de las razones por las cuales podemos ser exitosos”.*

A continuación se presenta una línea del tiempo a modo de resumen (Tabla 7), con la evolución de la cantidad de colaboradores, procesos que se fueron sumando o delegando y logros obtenidos:

| Año | Total empleados CFM | Actividades, logros y fases | Engagement |
|------|---------------------|---|---------------|
| 1998 | 10 | Soporte local a Argentina, Chile, Colombia y Venezuela. | Sin registros |
| 2003 | 14 | Soporte local a Argentina, Chile, Colombia y Venezuela. | Sin registros |
| 2004 | 27 | Comienza el primer soporte a las cuentas de Estados Unidos. | Sin registros |
| 2005 | 45 | Buenos Aires se suma como parte de la red de CSC de Accenture. | Sin registros |
| 2006 | 85 | Comienzo del soporte a Brasil. | Sin registros |
| 2007 | 177 | Comienzo del soporte a países de Europa como España e Inglaterra. | Sin registros |
| 2008 | 250 | Servicio de tareas complejas y se comienzan a llevar cuentas directamente desde Buenos Aires. | Sin registros |
| 2009 | 296 | Comienza CFM transformation: Crecimiento acelerado. | Sin registros |
| 2010 | 500 | Posiciones de gerentes de Estados Unidos, son trasladadas a Buenos Aires. Comienzo soporte a cuentas de Italia. CFM comienza a delegar fuera del área las tareas administrativas de mantenimiento de SAP. | 50% |
| 2011 | 665 | Diferenciación de los niveles de soporte de acuerdo al tamaño de la cuenta (definición del alcance de servicio). CFM Bs. As. participa activamente del diseño. Delegan en CFM Bs. As. más cuentas de diferentes locaciones. | 53% |
| 2012 | 700 | Logro operacional – Se cumplió con los targets y se mantuvo la calidad de Servicio gracias al esfuerzo de los equipos. Comienzo de la fase operacional. | 54% |
| 2013 | 720 | | 64% |
| 2014 | 720 | | 74% |
| 2015 | 750 | | N/A |
| 2016 | 780 | | N/A |

Fuente: Autor a partir de compilación de fuentes internas.

Sin registros: No existe la métrica de manera formal.

N/A: Deja de existir la encuesta a nivel población para convertirse en una encuesta por equipos.

Tabla 7 - Línea del tiempo de la evolución de área de CFM en CSC de Argentina**Conclusiones de las entrevistas en base a los Factores Críticos de Éxito (FCE):**

De acuerdo a lo analizado, no existe una confianza total del liderazgo de la compañía desde el inicio, sino que la misma tuvo que ir ganándose de a poco, basándose a partir de la ejecución de excelencia. Así, la historia del CSC fue evolucionando de menor a mayor, paso a paso. Como aprendizaje se puede extraer que los líderes pensaron más allá de las transiciones a realizar el próximo trimestre y con quién iban a cubrirlas, y **proyectaron el negocio a largo plazo.**

Ellos sabían que otros centros de bajo costo podían quedarse con su trabajo, por eso establecieron la **calidad como foco para evolución y diferenciación de otros centro de bajo costo.**

Se dieron cuenta de que era necesario **ejecutar tareas de menor valor agregado para aprender a prestar el servicio, en un inicio.** Esto funcionó como prueba para el equipo, para probar el modelo y que la compañía se acostumbre a la forma de operar del CSC.

La mención de las **buenas relaciones** se repite entre las entrevistas. Revisar periódicamente si el cliente recibe el nivel de soporte que espera. Lo más relevante es hacer explícitos los problemas. Se valora el hecho de enfrentar los inconvenientes que surgen.

Claramente **tener procesos bien definidos es importante para entender las responsabilidades.** Sin embargo, se menciona el **concepto de flexibilidad**, como un diferencial



respecto a otros CSC del mundo y el lugar para agregar valor. Es difícil encontrar el punto exacto para no sobrepasar los límites de los procesos, ni hacerlo tan laxo que la operación se descontrola. Pero la cuota adicional y adaptarse hace que el servicio sea mejor valorado.

Se creó un **estilo de supervisión cercano al colaborador**. Esto ayuda a gestionar mejor el equipo. Comprender qué desea y acompañarlo en su carrera. Invertir el tiempo para transmitir la pasión por lo que se hace.

CAPÍTULO VII: Dificultades que presentan los CSC

Después de casi veinte años de existencia, estas unidades organizacionales siguen aportando ahorros de costos, mejora en la calidad de servicios, estandarización de procesos, focalización en las actividades principales por parte de las unidades de negocio, y sobre todo en los últimos años, agregado de valor y mejor servicio al cliente. Por esta razón, esta práctica continúa vigente entre las prioridades estratégicas para la mayoría de las empresas de Fortune 500.

Sin embargo, todavía se reportan implementaciones fallidas y entrar en el mundo de los CSC no siempre se alcanzan las ventajas y beneficios detallados al comienzo. Son tentadores los beneficios potenciales, entonces las compañías no comprenden que quizás no están preparados para movilizar actividades hacia una unidad externa. **Entre el 60% al 70% de los proyectos de implementación fallan en la entrega de las expectativas planificadas (The Guardian, 2011)**. Fallan en apreciar los puntos de vistas brindados por los accionistas y conseguir su aprobación, en donde el proyecto queda suspendido o dado de baja (Briskman, 2015).

Compartir servicios no es necesariamente la vía mágica para cumplir el presupuesto. En el mejor de los casos el potencial de ahorro es del 3%, siendo 1.5% el escenario más probable. Los ahorros de costos en el corto y mediano plazo son devorados por los costos de implementación. Incluso quizás los ahorros no terminan de materializarse a futuro, si no se alcanzan las economías de escala.

Se presentan a continuación los elementos más importantes a la hora de implementar un CSC, y donde se han encontrado las principales dificultades:

- Colaboradores

Aquellos que se resisten ante el uso de los servicios son los principales motivos de fracaso. Esto muchas veces tiene origen en los mitos que se generan perjudicando el desempeño de las unidades de negocios y los rumores de despidos producto de las futuras eficiencias que la implementación genera (The Guardian, 2011).

Situaciones de recursos no entrenados para prestar el nuevo servicio pueden grandes



desvíos en costos, perjudicando la implementación. Por otro lado, The Guardian en este artículo afirma que la alineación y selección de personas con un estilo de liderazgo diferente al necesario en la situación que deben enfrentar complican la gestión del proyecto.

- Trabajo con equipo offshore

La **ineficiencia para coordinar** puede convertirse fácilmente en un elemento en contra, perjudicando a la unidad de negocio. Así, los ahorros potenciales se desvanecen con la contratación de recursos para gestionar estas relaciones, deviniendo en menor calidad del servicio y un uso exagerado del tiempo en la coordinación. Las ventajas del *offshoring* son indudables, pero **no todas las compañías están listas para tratar con equipos remotos**. Incluso si la compañía no se siente cómoda con manejar su propia transición, existe la creencia de que la tercerización *per se* es la solución, cuando en realidad esta estrategia lo que consigue es **externalizar problemas, no una buena solución** (Briskman, 2015).

- Aspecto legal

Este aspecto, considerado clave para una buena implementación de un CSC puede presentar una amplia gama de preocupaciones, especialmente con las cláusulas del servicio, al entrar en acuerdos con terceros (Briskman, 2015). Aquí una lista de los principales desafíos:

- Cumplimiento de las transiciones y plan de proyecto para alcanzar el presupuesto y tiempo definido.
- Bajo nivel de detalle en la definición de los servicios.
- Poca flexibilidad para manejar los períodos de alta demanda y compensar la baja.
- Baja flexibilidad con la decisión o cambio de localización de los recursos.
- Poca claridad en términos de qué cambia o mueve el precio si se solicitan ajustes al modelo inicial.
- Dificultad para salirse del acuerdo y manejar la transición inversa (desde el proveedor al dueño de los procesos).
- Esquema de gobierno poco claro o medios de para escalar reclamos no desarrollados o que fallan.
- Falta de definición de responsabilidad para corregir aquellas tareas mal ejecutadas.

- Cultura y tecnología

Finalmente, otro aspecto que se reporta como de alta complejidad es el del rechazo al nuevo paradigma, siendo que en ocasiones hasta **dos tercios de todo el trabajo transaccional se queda en las unidades de negocios en vez de ser transferidas al centro**, aún con el gran potencial de beneficios. Pocas organizaciones logran entregar mayor valor y avocarse de lleno al nuevo proceso.

Los 3 principales factores son la cultura corporativa, falta de tecnología disponible y baja



mitigación de riesgos. (Jain, 2014):

1. La **cultura** puede ser abierta al cambio, neutral o contrario al mismo. Una baja comunicación puede complicar aún más la situación.
2. La **falta de tecnología disponible**, reduce la probabilidad de encontrar economías de escala. Generalmente el uso de múltiples sistemas no permite consolidar operaciones, seguimiento e incrementar la calidad por la amplia y compleja gama de tareas a llevar a cabo para finalizar un proceso.
3. Las empresas **no logran comprender cuáles son los riesgos que están ocultos o no son visibles fácilmente**. Este paso es vital en cualquier implementación de un CSC.

En el sector público se hacen más evidentes las fallas de estos centros, dado su carácter abierto para el reporte a la ciudadanía.

Existen casos donde al costo original se le debe añadir cifras de alta cuantía, como por ejemplo 500 millones de libras más que el escenario original (CSC del departamento de Whitehall, Gran Bretaña). El plan original estaba subestimado y no reducía la cantidad de costos que prometían en un principio, con las economías de escala siendo el principal mito. Otro caso es el del estado australiano de Western Australia, que puso un freno y removió las reformas que hicieron en 2005/2006, porque los ahorros de costos que prometían 57 millones dólares al año no ocurrían. El proyecto costó USD 401 millones y fueron mínimos los ahorros alcanzados (Economic Regulation Authority Western Australia, 2011).

Además del punto de vista monetario, también se encuentran fallas en la gestión de recursos, como la relocalización y reducción de puestos en la organización. Es clave involucrar a estos y a sus representantes del sindicato desde el inicio, para no tener sorpresas al final (UK National Audit Office, 2016).

Así, no siempre la implementación de un CSC lleva a un buen final, y es necesario durante su planificación y ejecución aprender de los errores y seguir adelante considerando todos los aspectos mencionados anteriormente de una manera responsable y objetiva. No siempre un CSC será la solución.



Conclusiones

Este trabajo empieza conceptualizando los Centros de Servicios Compartidos, entendiendo sus beneficios para la organización y para las áreas de negocios. Luego destaca las principales medidas para la implementación, que decisiones son claves para tomar en las etapas iniciales. Además, releva la literatura sobre aquellos centros exitosos, de acuerdo a las características que citan diferentes investigadores. Finalmente explora el contexto regional y local. Cita como podría llegar a desarrollarse el mercado de trabajo en Argentina para los próximos 15 años.

Del presente estudio se concluye que **existen cuatro factores críticos de éxito para desarrollar un CSC**: alcance de servicio bien definido con buena gestión de la flexibilidad, equipo *engaged*, buenas relaciones con los clientes y focalización en el largo plazo.

Considerando lo revelado en las entrevistas y la literatura, realizar tareas de bajo valor agregado sirve para poner a prueba el modelo, ver cómo se desempeña el equipo y acostumbrar a las unidades de negocio a relacionarse con el centro. La evolución hacia un centro de alto valor agregado, no es una condición necesaria. A futuro puede peligrar su supervivencia porque existen otros países, con suficiente experiencia e incentivos desde su gobierno, capaces de tomar mismos niveles de servicio a menor costo, siendo este el primer objetivo a la hora de establecer un centro.

Es importante concebir los **planes y casos de negocios con foco en el largo plazo**. La investigación y la práctica establecen que las personas necesitan tiempo para aprender cómo operar, consolidar procesos, simplificarlos y finalmente entregar eficiencias. Los directores del centro son responsables por gestionar esta tensión, citando ejemplos como se hizo en este trabajo, para demostrar que difícilmente puedan cumplir los objetivos iniciales antes de los dos o tres años. La exigencia de resultados debe ser a corto y largo plazo.

Las **relaciones con el cliente y el buen nivel de servicio**, distinguen claramente un centro que genera sus eficiencias aportando ahorros y las unidades de negocio enfocan en sus tareas principales, de aquel que realmente aporta un valor y se convierte en uno exitoso.

Así, se alcanza la **excelencia** cuando se reconoce que el centro está pendiente de las necesidades del cliente, escuchando *feedback* y ajustando los procesos para lograr la satisfacción del mismo en todo momento. Esta es la misión de los líderes del CSC. El reconocimiento generalmente llega cuando los directores de la organización destacan el desempeño del centro, profundizan la cantidad de procesos y lo tiene en cuenta para la toma de decisiones.

El alcance bien definido establece metas y responsabilidades claras para ambos lados de



la relación: quién solicita y quien ejecuta. Surge de las entrevistas realizadas, y con algunas menciones en la literatura, que es también significativo gestionar con **flexibilidad**. Quedarse en un alcance rígido genera tensión con el cliente interno, pero sin este componente, los procesos se vuelven tan laxos que se pierde orden y capacidad de alcanzar economías de escala. Flexibilidad también significa tener en cuenta las diferencias culturales, necesidades puntuales de diferentes geografías y del negocio para adaptar cómo se ejecuta.

Es relevante desarrollar un buen ambiente de trabajo con foco en el engagement y gestionar a partir de las palancas conocidas. Considero que el **capital humano es fundamental en la actividad** que depende directamente de este para poder prestar el servicio, y elevar su nivel de atención. El factor humano, no sólo es parte de los cuatro FCE para lograr un centro de excelencia sino también, constituye un elemento diferencial.

Se han comprobado que existe **relación directa entre el engagement del equipo y los resultados de negocio**. El equipo ejecutivo es responsable por conocer a sus miembros y poder trabajar en el crecimiento de cada colaborador por medio de sistemas de gestión de desempeño (SGD) que tengan en cuenta al individuo, en el presente y sus aspiraciones a futuro.

Se ha creado una organización que agrupa aquellas empresas que realizan exportación de servicios de alto valor agregado, ARGENCON, con el objetivo de promover este tipo de práctica. Recién en 2016, el gobierno reconoce la importancia de esta exportación. El país posee una mínima cantidad del total de los CSC de la región, y la mayoría de los mismos se localiza en la capital. Considerando las estadísticas, todavía tienen un potencial de crecimiento por arriba de sus pares regionales.

Para continuar de consolidar el modelo de centros de alto valor agregado, y posicionarlo a nivel mundial como política exterior, falta que el Estado incentive a los agentes económicos como lo viene llevando a cabo los gobiernos de India y Filipinas. Una coordinación entre los tres niveles de gobierno, permitirá desarrollar localidades del interior del país, mejorar infraestructura de las comunicaciones y sobretodo, generar empleo en una actividad que requiere de mano de obra intensiva.

Los CSC en Argentina llegaron para quedarse, continúan su evolución y crecimiento. Por esta razón, se debe seguir monitoreando el estadio de los CSC en Argentina, y en comparación con Latinoamérica, para seguir exportando servicios de valor agregado al resto del mundo. También, seguir de cerca las tendencias en desarrollo de capital humano y aplicarlo localmente.

Glosario

Acuerdo de Nivel de Servicio (ANS): Es un acuerdo escrito que regula la relación entre un proveedor de servicio y su cliente con objeto de fijar el nivel acordado para la calidad de dicho servicio. Herramienta que ayuda a ambas partes a llegar a un consenso en términos del nivel de calidad del servicio, en aspectos tales como tiempo de respuesta, disponibilidad horaria, documentación disponible, personal asignado al servicio, entre otros. Por ejemplo, cuando un cliente solicita una cotización, de acuerdo al monto estimado se establece en cuanto tiempo recibirá respuesta. Cuando está cotización estima por debajo de 500 mil dólares, el ANS o SLA se establece en 24 horas desde recibido el pedido. Se establece la expectativa desde el principio tanto para el cliente como para el equipo del CSC acerca del tiempo para completar el pedido.

ARGENCON: “Entidad conformada por empresas prestadoras de servicios basados en el conocimiento, relacionadas con los mercados externos, ... con un único objeto de trabajar por posicionar a Argentina como un sitio privilegiado para la prestación de esta clase de servicio”. La integran diferentes empresas de distintas industrias pero que trabajan exportando servicios.

Back-office: Es el conjunto de actividades de apoyo al negocio. Sector que realizan las tareas destinadas a gestionar la propia empresa y que no tienen contacto directo con el cliente, como las labores informáticas y de comunicaciones, de gestión de recursos humanos, contabilidad o finanzas. Opuesto al *front office* que sí tiene contacto con el cliente. Los servicios pueden ser prestados de forma interna o tercerizada.

Benchmarking: Consiste en tomar "comparadores" a aquellos servicios, actividades o procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de determinar cómo la organización está ejecutando el mismo proceso.

Calidad: Un servicio con estas características se satisface adecuadamente las expectativas de dicho cliente. En esta definición queda de manifiesto que la calidad es un concepto relativo y depende de la valoración que tiene una persona por las prestaciones que recibe. De esta forma se explica que un mismo producto puede ser percibido (en términos de calidad) en forma distinta por dos personas; más aún, una misma persona dependiendo de la oportunidad, estado de ánimo, etc., puede estar más o menos conforme con el servicio que está consumiendo.⁶ Cualquier enfoque implica entender que es el cliente quien define la calidad de nuestro servicio. Por esta razón se puede referirse coloquialmente "calidad es darle al cliente lo que quiere cuando lo quiere".

⁶ Gestión de la calidad. Extraído 18 de marzo de 2017 de http://www.gestiondecualidadtotal.com/definiciones_de_calidad.html



Centro de Servicios Compartidos de Excelencia: CSC que brinda servicios a su organización con una calidad superior donde la misma es reconocida por sus clientes internos.

End-to-end: Término utilizado en el área de negocios que se refieren al principio y los puntos finales de un método o servicio. Anima a la eliminación de tantas capas como sea posible para optimizar el rendimiento y la eficiencia en cualquier proceso. Un proceso de estas características garantiza la completa finalización del trabajo y se administra normalmente dentro de un plazo determinado.

Engagement: Es difícil de traducir el “*engagement*” con una palabra en español. Por esta razón nos referiremos con el término en inglés a lo largo de este trabajo. Sin embargo, si podemos definir este concepto de la siguiente forma: “*Es el automanejo de la personalidad de un empleado en su papel de trabajador, por medio del cual éste se desempeña y se expresa física, cognitiva y emocionalmente en su tarea*” (W. A. Kahn, 1990). “*Un estado energético relacionado a tareas que generan un sentido de realización personal que impulsan un sentido de eficacia profesional*” (Maslach y Leiter, 2008). El grado en el que los colaboradores están comprometidos (racionalmente o emocionalmente) con algo o alguien de la organización impactando en la forma en que trabajan (su dedicación) y en el deseo de permanecer allí. La energía, esfuerzo e iniciativa que los colaboradores ponen en el trabajo.⁷

Enterprise Resource Planning (ERP): Los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP, por sus siglas en inglés, *Enterprise Resource Planning*) son los sistemas de información gerenciales que integran y manejan muchos de los negocios asociados con las operaciones de producción y de los aspectos de distribución de una compañía en la producción de bienes o servicios. Los sistemas ERP típicamente manejan la producción, logística, distribución, inventario, envíos, facturas y contabilidad de la compañía de forma modular.

Excelencia: Superior calidad o bondad que hace digno de singular aprecio y estimación algo. En el área de negocios, nos referimos con este término a un proceso, conjunto de procesos, actividad o tarea que es ejecutada con los estándares de calidad más altos existentes, respecto a otros de iguales características, de los cuales se posee una referencia (*benchmark*) y pueden ser comparables para determinar que el primero tiene mejor nivel.

Feedback: Término inglés que puede traducirse como realimentación o retroalimentación. Concepto que nació desde la teoría de la comunicación, hoy es ampliamente aplicado en el ámbito de la gestión de capital humano. Nos referimos a este término como la evaluación formal o informal que realiza el supervisor a un colaborador, acerca de su actuación y comportamiento

⁷ Corporate Leadership Council (2004). Driving performance and retention through employee engagement. Corporate Executive Board.

en una determinada situación o tarea, con el objetivo de mejorar su desempeño a futuro.

Globally Integrated Business Services (GIBS): Proviene del término “*Globally Integrated Enterprise*” (Corporación integrada globalmente) acuñado por Sam Palmisano (2006), mientras ocupaba la función de CEO (Chief Executive Officer, gerente general) de IBM corporation. De esta definición se deriva los GIBS, donde nacen los servicios de negocio para la compañía integrada globalmente.

Informing: Thomas Friedman lo define como aquello que ofrecen los buscadores como *Google*, *Yahoo*, *Bing* sobre permitir a cualquier persona colaborar utilizando cantidad ilimitada de datos, además de los propios, pero trabajando independientemente.

Insourcing: Comenzar a realizar una actividad de forma interna cuando se venía realizando de forma tercerizada, incluso con la contratación de un subcontratado que trabaja dentro de mis instalaciones. Es una decisión de negocios que a menudo se hace para mantener el control de la producción crítica o competencias.

Offshoring: Subcontratación internacional es una contratación de procesos de negocios de un país a otro, usualmente en busca de costos más bajos o mano de obra calificada o especializada. Incluye procesos como producción, manufactura, servicios e incluso innovación o investigación y desarrollo (I+D).

Open-sourcing: utilización de códigos de fuente abierta, sin licencia y de contenido público. Utilización de fuerza laboral colaborando simultáneamente y generalmente de forma ad-honorem.

Outsourcing: En los negocios, la externalización implica la contratación de un proceso de negocio (por ejemplo, procesamiento de nóminas, procesamiento de reclamaciones) y funciones operativas y/o funciones no esenciales (por ejemplo, fabricación, administración de instalaciones, soporte de centros de llamadas a otra parte). Puede ir acompañada de transferencia de recursos y las responsabilidades referentes al cumplimiento de ciertas tareas.

Papers: literatura científica que comprende publicaciones académicas que relatan el trabajo empírico y teórico original en las ciencias sociales. Tiene como objetivo aportar los resultados de una investigación.

Practitioners: Profesionales que desempeñan una ocupación. En el ámbito de esta tesis se hace referencia a profesionales que no provienen del ámbito de la academia sino que desempeñan en organizaciones llevando a cabo los temas que investigan.

Sarbanes-Oxley (SOX): La ley “Reforma de la Contabilidad Pública de Empresas y de Protección al Inversionista”, más conocida como *Sarbanes Oxley* o *SOX* nace en Estados Unidos con el fin de monitorizar a las empresas que cotizan en bolsa de valores, evitando que la valorización de las acciones de las mismas sean alteradas de manera dudosa, mientras que su valor es menor. Su finalidad es evitar fraudes y riesgo de bancarrota, protegiendo al inversor. Denominada así por sus autores: senador del partido demócrata Paul Sarbanes y el congresista del partido republicano Michael G. Oxley.

Service Level Agreement (SLA): Acuerdo de Nivel de Servicio (ANS) en inglés.

Subcontratación: Véase *Outsourcing*.

Subcontratación internacional: Véase *Offshoring*.

Stakeholders: Término popularizado por R. E. Freeman en 1984. Se refiere a quienes son afectados o pueden ser afectados por las actividades de una empresa. En el ámbito de esta investigación se refiere a los grupos de interés que se ven impactados, en mayor o menor medida, en la implementación de un Centro de Servicios Compartidos.

SMART: Acrónimo en inglés para referirse a cómo debería establecerse los objetivos. Son aquellos que cumplen con los siguientes requisitos: son específicos (*Specific* en inglés), medibles (*Measurable*), alcanzables (*Attainable*), relevantes (*Realistic*) y con un tiempo para completarlos establecido (*time-bound*).

Supply-chaining: Cadena de suministro. El término se refiere a la eficiencia en la gestión de la cadena de suministros para coordinar los proveedores.

Valor agregado: Desde el punto de vista económico es una importante medida de desempeño organizacional. Una compañía emplea capital con el objetivo de generar ingresos y ganancias. Los inversores que aportan ese capital esperan un retorno justo de sus inversiones. Entonces, este mide la habilidad de la firma para generar ganancias por arriba del costo del capital empleado para obtener esos beneficios.⁸

VoIP: Voz sobre protocolo de internet o Voz por protocolo de internet, también llamado voz sobre IP, voz IP, vozIP o VoIP (siglas en inglés de *voice over IP*: ‘voz por IP’), es un conjunto de recursos que hacen posible que la señal de voz viaje a través de Internet empleando el protocolo IP (Protocolo de Internet). Esto significa que se envía la señal de voz en forma digital, en

⁸ Ferri, F., Desai, M. A., Treadwell, S., y Ferris, W. P. (2005). Understanding Economic Value Added. *Harvard Business School Cases*, 1.

paquetes de datos, en lugar de enviarla en forma analógica a través de circuitos utilizables sólo por telefonía convencional. Tiene como ventaja el costo y el ahorro respecto al uso de líneas analógicas.



Bibliografía

- Accenture (2015). *El futuro del trabajo en Argentina: en la era digital, lo humano hace la diferencia*. Accenture.
- ARGENCON (2016, 9 de junio). Extraído el 21 de marzo de 2017: <http://www.argencon.org/nota200-Estamos-en-condiciones-de-transformar-esos-125000-empleos-en-200000>
- ARGENCON. Extraído 29 de marzo, 2017 de <http://www.argencon.org/la-entidad>
- AT Kearney (2016). *Global Services Location Index*. Extraído en Febrero 2016. <https://www.atkearney.com/strategic-it/global-services-location-index>
- Alemán, S., y Kyriazis, G. (2011). *Como el engagement impacta favorablemente en los resultados de un equipo*. Universidad Torcuato Di Tella.
- Bennett, N., y Lemoine, G. J. (2014). *What VUCA Really Means for You*. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 27.
- Bittencourt, J. P., y Silva, G. (2016). Implementação de um centro de serviços compartilhados de recursos humanos: Estratégia de uma multinacional brasileira em contexto de fusão. *Internext: Revista Eletrônica De Negócios Internacionais Da ESPM*, 11(2), 81-93.
- Borman, M. (2010). Characteristics of a successful shared services centre in the Australian public sector. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 4(3), 220-231. doi:10.1108/17506161011065208
- Borman, M. (2012). A multi-dimensional framework to assist in the design of successful shared services centres. *Australasian Journal Of Information Systems*, Vol 17, Iss 2 (2012), (2), doi:10.3127/aji
- Borman, M., y Janssen, M. (2013). Reconciling two approaches to critical success factors: The case of shared services in the public sector. *International Journal Of Information Management*, 33390-400. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2012.05.012
- Bondarouk, T. (2014). *Shared services as a new organizational form*. Bingley, U.K., Emerald. Extraído el 12 de abril, 2017, de https://books.google.com.ar/books?id=a_1IBAAAQBAJ&lpq=PA76&ots=hng5Q1LMG2&dq=user%20is%20the%20chooser%20Ulrich%201995&pg=PA19#v=onepage&q=user%20is%20the%20chooser&f=false
- Briskman, Simon. (2015, 15 de mayo). Don't be in the 60% which fail to deliver. Extraído el 2 de abril de 2017 de <https://www.linkedin.com/pulse/shared-services-dont-60-which-fail-deliver-simon-briskman>
- Buckingham, M., y Coffman, C. (2000). *Primeros, rompa todas las reglas*. Barcelona: Norma.
- Chambers, E. G., Foulton, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., y Michaels III, E. G. (1998). THE WAR FOR TALENT. *McKinsey Quarterly*, (3), 44-57
- Corporate Leadership Council (2004). *Driving performance and retention through employee engagement*. Corporate Executive Board.



- Cram, C. M. (2012). Shared services: delivering success. *Insights: the UKSG journal*, 25(1), 23-27. doi:10.1629/2048-7754.25.1.23
- Deloitte. (2012) ¿Qué son los Servicios Compartidos? Diferentes negocios, un solo soporte. Deloitte.
- Deloitte (2011, Abril). Talento de vanguardia 2020: Construyendo juntos la recuperación - Lo que el talento espera y la forma en que los líderes están respondiendo. Deloitte.
- Del Río, José. (2015, 17 de mayo). Los US\$ 6000 millones de exportación invisible. La Nación. Extraído de <http://www.lanacion.com.ar/1793393-los-us-6000-millones-de-exportacion-invisible>
- Empresas dicen "adiós" a las tradicionales evaluaciones de desempeño de empleados (2015, 2 de diciembre). iProfesional. Extraído el 18 de marzo de 2017: <http://www.iprofesional.com/notas/223541-Empresas-dicen-adis-a-las-tradicionales-evaluaciones-de-desempeo-de-empleados>
- Ewenstein, B; Hancock, B. y Komm, A. (2017, Mayo). *Ahead of the curve: The future of performance management*. McKinsey y Company.
- Fernandez Garcia, Ricardo (2010). La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo. Alicante, España. Ecu ediciones.
- Ferri, F., Desai, M. A., Treadwell, S., y Ferris, W. P. (2005). Understanding Economic Value Added. *Harvard Business School Cases*, 1.
- Frederick Herzberg. Wikipedia. Extraído 10 de marzo de 2017: https://es.wikipedia.org/wiki/Frederick_Herzberg
- Friedman, T. L. (2005, 3 de abril). *It's a Flat World, After All*. New York times. Extraído 28 de marzo 2017 de http://www.nytimes.com/2005/04/03/magazine/its-a-flat-world-after-all.html?_r=0
- Giudici, P. N., y Spinadel, P. (2004). *La estrategia de shared services, ¿es realmente beneficiosa para la organización?: un análisis sobre un caso de aplicación de esta estrategia, y su real impacto en la organización*. Tesis. Escuela de Negocios. Universidad Torcuato Di Tella.
- Grossman, R. J. (2010). SAVING SHARED SERVICES. (cover story). *HR Magazine*, 55(9), 26-31.
- Harter, J., y Adkins, A. (2015). What Great Managers Do to Engage Employees. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2-5.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., y Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal Of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Herrick, Chloe. (2011, 27 de mayo). Analyst warns of shared services pitfalls. CIO from IDG. Extraído el 2 de abril de 2017 de http://www.cio.com.au/article/388149/analyst_warns_shared_services_pitfalls/
- Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 65(5), 109-120.



- IBM Corporation (2011). *Today's shared services operating models: The engine behind enterprise transformation. Leveraging the power of globally integrated business services.* IBM Global Services.
- Jain, Richa. (2014, 13 de noviembre). *The Top 5 Reasons Why Shared Services Implementations Crash y Fail.* Global Delivery Report. Extraído el 2 de abril de 2017 de <http://globaldeliveryreport.com/the-top-5-reasons-why-shared-services-implementations-crash-fail/>
- Kahn, W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/256287>
- Kaufman, Sergio (2016, Marzo). Competimos por agregar valor, no por ser barato. Diario Clarín.
- Krishnaveni, R., y Monica, R. (2016). Identifying the Drivers for Developing and Sustaining Engagement Among Employees. *IUP Journal Of Organizational Behavior*, 15(3), 7-15.
- Knol, A., Janssen, M., y Sol, H. (2014). A taxonomy of management challenges for developing shared services arrangements. *European Management Journal*, 3291-103. doi:10.1016/j.emj.2013.02.006
- Koval, O., Nabareseh, S., Klimek, P., y Chromjakova, F. (2016). Demographic preferences towards careers in shared service centers: A factor analysis. *Journal of Business Research*, 69(11), 4798-4803. doi:10.1016/j.jbusres.2016.04.033
- López, A., Ramos, D. y Torre, I. (2009). *Las exportaciones de servicios de América Latina y su integración en las cadenas globales de valor.* Naciones Unidas. Extraído 1° de abril de 2017 de: www.cepal.org/publicaciones/xml/3/35963/DocW37fin.pdf
- Macdonald-Wallace, Dominic. (2011, 24 de octubre). Learning from the private sector: avoiding mistakes in shared services. *The Guardian*. Extraído el 2 de abril de 2017 de <https://www.theguardian.com/local-government-network/2011/oct/24/private-sector-mistakes-shared-services>
- Marciniak, R. (2013). Measuring Service Satisfaction in Shared Service Organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 81, 217-223. doi:10.1016/j.sbspro.2013.06.416
- Materiabiz (2008, Agosto). Centros de servicios compartidos, ¿qué son y para qué sirven? Obtenida en Marzo 2017: <http://materiabiz.com/centros-de-servicios-compartidos-que-son-y-para-que-sirven/>
- Nalbantian, H. R., Guzzo, R. A., Kieffer, D., y Doherty, J. (2004). Play to Your Strengths: The Last Asset. *IHRIM Journal*, 8(2), 13.
- National Audit Office. (2016, 20 de mayo). Shared service centres. Extraído el 2 de abril de 2017 de <https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2016/05/Shared-services-centres.pdf>
- O'Boyle Jr, E. y Aguinis, H. (2012). "The best and the rest: Revisiting the norm of normality of individual performance". *Personal Psychology*.
- Panettieri, J., y Welsh, S. V. (2007). ¿Son los centros de servicios compartidos del área financiera un buen medio para hacer más productiva y eficiente esta área, y en

consecuencia a la organización como un todo? Tesis. Escuela de Negocios. Universidad Torcuato Di Tella.

- Real Academia Española. (n.d.). Excelencia. (Del lat. excellentia). Extraído de: <http://dle.rae.es/?id=HBYqzIT>
- Richards, S., y Seals, K. (2016). A Perspective on HR Global Shared Services. *Workforce Solutions Review*, 7(6), 24-27.
- Richter, P. C., y Brühl, R. (2017). Shared service center research: A review of the past, present, and future. *European Management Journal*, 3526-38. doi:10.1016/j.emj.2016.08.004
- Rath, T. (2007). *Strengths finder 2.0*. New York: Gallup Press.
- Pascal Baumgarten y Suzanne Heywood. 2012. McKinsey y Company. Reinventing the global corporate center.
- Piña, Joaquín. (2005). *La deslocalización de funciones no esenciales en las empresas: Oportunidades para exportar servicios. El caso de Chile*. CEPAL para Naciones Unidas. Extraído 1° de abril de 2017 de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4394/S2005200_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- PriceWaterhouseCoopers (2008). *How to design a shared service center that works*. PriceWaterhouseCoopers.
- Schulz, V., y Brenner, W. (2010). Characteristics of shared service centers. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 4(3), 210-219. doi:10.1108/17506161011065190.
- Shared Services y Outsourcing Network (2016). Evolution of Latin America Shared Service Centers. Extraído Marzo 2017: <http://workbook.dart-institute.com/LATAM2016>
- Serrantes, Aníbal (2009, Marzo). Outsourcing y centros de servicios compartidos, dos caras de la misma moneda. MATERIABIZ. Extraído Marzo 2017: <http://materiabiz.com/outsourcing-y-centros-de-servicios-compartidos-dos-caras-de-la-misma-moneda/>
- Tejo, David (2016, 16 de Junio). La nueva pirámide de Maslow: el cambio en las necesidades básicas en el siglo XXI y su influencia en el lifestyle actual. Extraído: <http://davidtejo.com/2016/06/la-nueva-piramide-de-maslow-el-cambio-en-las-necesidades-basicas-en-el-siglo-xxi-y-su-influencia-en-el-lifestyle-actual/>
- Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity. (2017, January 04). Extraído 8 de Marzo 2017, de: https://en.wikipedia.org/wiki/Volatility,_uncertainty,_complexity_and_ambiguity

Anexos

Anexo 1: Cuestionario utilizado para entrevistas

Datos

1. Nombre y apellido.
2. Rol que desempeña en AEE CFM BA.
3. ¿Hace cuánto trabaja en el AEE?

Preguntas

Historia y evolución

1. ¿Un CSC puede evolucionar sin tener que alcanzar un estado de excelencia? Es decir, mantenerse constante en el tiempo sin llegar al estado de excelencia ejecutando sus tareas básicas sin problemas. O si no evolucionamos, ¿sobrevivimos? (mencionar lo que le pasó a los *calls centers* y competencia sólo por costo).
2. ¿Haber ejecutado tareas de menor valor agregado es un requerimiento para luego evolucionar hacia un centro de alto valor agregado?

A. Relacionamiento y gestión del conflicto

3. ¿Crees que al enfrentar los problemas y gestionar el conflicto se logran resultados diferentes? ¿Crees que hay una administración transparente?

B. Foco en el largo plazo.

4. ¿Cómo fue el apoyo de los líderes dentro de Accenture? ¿Existió desde el primer momento?
5. ¿Qué niveles de reconocimiento tuvimos dentro de Accenture?

C. Foco en el servicio al cliente.

6. ¿Qué dice la *Voice of the Customer* (VoC)? ¿Qué tanto se toma en cuenta la evaluación del cliente?
7. ¿Se tiene en cuenta a nuestros clientes a la hora de implementar nuevos modelos?

D. Definición del alcance y gestión de la flexibilidad.

8. ¿Cómo arbitrar la flexibilidad? ¿Cuánto quedarse *in-scope* y cuánto permitir *out-of-scope*, donde muchas veces fuera del alcance definido es donde se agrega valor? ¿Cuán rígido se debe ser y cuán flexible?

F. Recursos humanos.

9. ¿Qué rol desempeñan los colaboradores en la evolución? ¿Es replicable el mismo éxito sin la calidad de los colaboradores? ¿Cómo creen que mejor se transmite esa pasión a los colaboradores?
10. ¿Qué rol juega el engagement con la performance del centro?

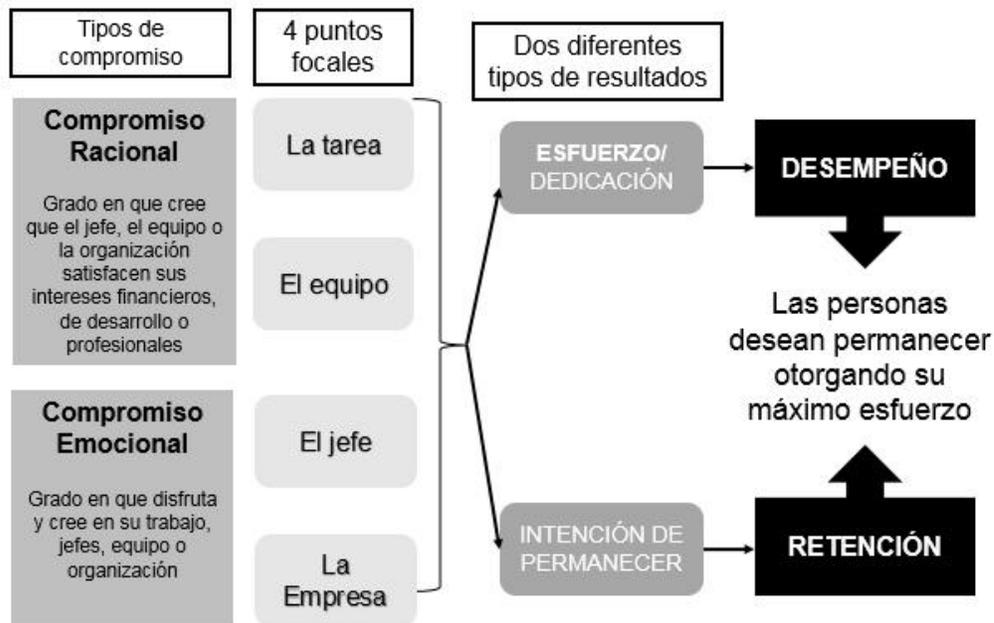
Anexo 2: Engagement

Según un estudio de Deloitte (2011), un 65% de los empleados encuestados tiene pensado dejar su trabajo actual. Los problemas detectados son: planes de carreras confusos, poco desarrollado



el programa de liderazgo y califican como malo/regular la retención de talentos. Así, la gestión de talento se vuelve cada vez más compleja y los gerentes necesitan herramientas para poder gestionar la fuerza de trabajo.

Se comenzó a pensar en un concepto que individualice al colaborador en vez de tratar la fuerza de trabajo como un conjunto homogéneo. De acuerdo a las investigaciones, se empezó a pensar en el compromiso del colaborador o *engagement*. Los componentes del modelo se presentan la ilustración 10.



Fuente: Corporate Leadership Council (2004)

Ilustración 10 - Modelo de engagement

Aquellos colaboradores que tienen reuniones continuas con sus supervisores, están tres veces más comprometidos (*engaged*) que aquellos que no las tienen. Incluso cuando se habla de cuestiones fuera del trabajo también son muy bien valoradas. No hay nada como la preocupación genuina.

Por otro lado, también es relevante ser claro con los objetivos pero más aún con las expectativas. Es básico del rol del supervisor tener una descripción del trabajo y acompañar al colaborador en su progreso y responsabilidades que desarrolla. En cuanto a las evaluaciones, se espera que sea tratado justamente.

Anexo 3: Cómo medir el talento humano (Gallup Q12)

La organización Gallup desarrolló una vara de medir sencilla y exacta para comparar la fortaleza de un sitio de trabajo con la de otro. A partir de entrevistas de trabajo a más de un millón de empleados sobre aspectos imaginables del sitio de trabajo. Con gran cantidad de datos fueron investigando mediante diferentes técnicas y estadísticas hasta llegar a concluir en 12 preguntas para medir la fortaleza de un lugar de trabajo. Desde ya que no reconocen todo pero sí logran brindar mayor información y la más importante. Miden los elementos más necesarios para atraer, prestar atención y retener a los empleados más talentosos.

No hay preguntas relacionadas con el salario, beneficios y alta gerencia o estructura gerencia. Estas son las mismas para los empleados buenos y con baja performance.

A continuación están la Q12, las preguntas que componen la encuesta:

1. ¿Sé lo que se espera de mí en el trabajo?
2. ¿Cuento con el equipo y los materiales necesarios para hacer el trabajo de manera correcta?
3. ¿En el trabajo tengo la oportunidad de hacer cada día lo que mejor sé hacer?
4. ¿En los últimos siete días he recibido algún reconocimiento o elogio por un trabajo bien hecho?
5. ¿Mi jefe, supervisor o alguien más en el trabajo muestra interés en mí como persona?
6. ¿Hay alguien en mi trabajo que estimula mi desarrollo personal y profesional?
7. ¿En el trabajo mis opiniones cuentan?
8. ¿La misión o propósito de la empresa me hace sentir que mi trabajo es importante?
9. ¿Mis compañeros de trabajo están comprometidos con hacer un trabajo de calidad?
10. ¿Tengo un(a) mejor amigo(a) en el trabajo?
11. En los últimos seis meses, ¿alguien en el trabajo ha hablado sobre mi progreso?
12. En el último año, ¿ha tenido oportunidades de aprender y crecer en el trabajo?

El gerente, jefe o supervisor tiene más impacto en el compromiso del empleado que los beneficios, remuneración, estímulos o carisma del líder. El factor crítico para la solidez del lugar de trabajo es el jefe.

Las preguntas deben formularse en el orden correcto, porque no tiene sentido atacar preguntas de menor importancia si se hace caso omiso a preguntas más reveladoras. Por esta razón se presentan en 4 grupos:

Campamento base: ¿Qué obtengo? Pregunta 1 y 2. Necesidades básicas elementales de su nueva función.



Primer campamento: ¿Qué debo dar? Pregunta 3 a 6. Referencia a la autoestima y valor como individuo.

Segundo campamento: ¿Pertenezco aquí? Pregunta 7 a 10. Entender si el colaborador encaja con el lugar donde se encuentra, más allá del sistema básico de valores.

Tercer campamento: ¿Cómo podemos crecer todos? Después de haber ascendido se puede ser eficaz en la innovación. El empleado puede aplicar las propias ideas siempre y cuando se haya concentrado en las expectativas correctas. Difícilmente se pueda hacer sin haber pasado por las primeras tres etapas.

Responder positivamente las Q12 representa que el empleado llegó a la “cima de la montaña”, representando la sensación de logro, haber sido exigido lo mejor del empleado y que dio lo mejor.

La referencia a campamento constituye una analogía o metáfora de “ir subiendo en la escalera del compromiso”. Representan una montaña psicológica a subir en etapas, como las reales. Cada etapa tiene necesidades diferentes para satisfacer.

Anexo 3.1: Relación entre las Gallup Q12 y los resultados del negocio

Cuando Gallup puso en marcha la encuesta de 12 preguntas (Q12), notaron que los empleados que dieron una respuesta positiva a las doce preguntas también trabajaban en unidades de negocios cuyos niveles de productividad, rentabilidad, retención y satisfacción de los clientes eran más elevados. Esto demostró de manera directa el vínculo entre la opinión de los empleados y el desempeño de las unidades de negocio en muchas compañías diferentes.

Las cuatro preguntas capturan sólo información vital de por lo menos uno de los cuatro resultados de desempeño: productividad, rentabilidad, retención y satisfacción de los clientes.

Se cree que el empleado no puede hacer nada por la rentabilidad, ya que los precios, volúmenes se definen fuera de su órbita de influencia. Sin embargo, cuando un empleado se siente comprometido puede influir desde ahorros hasta extender negociaciones para hacer pequeñas mejoras en los márgenes. Y aquí reside la importancia de estas preguntas, ya que 8 de las 12 se relacionen con la mejora de los beneficios.

Hay 5 preguntas sobre la retención, donde el gerente/jefe tiene influencia directa. Los empleados abandonan al jefe, no a la empresa.



Anexo 3.2 Relación entre las Gallup Q12 y el rol del supervisor

En continuación con la creación de un buen lugar de trabajo a partir de las Q12 de Gallup, se establecen recomendaciones para para las funciones que debe desempeñar un supervisor con respecto a sus colaboradores. Este debe cumplir extremadamente bien con las siguientes cuatro actividades: seleccionar a la persona, establecer expectativas, motivar a la persona y desarrollarla. Sin embargo, estas cuatro parecen ser muy simples. Se recomienda que lo hagan prestando atención a las siguientes pautas:

1. Que cuando seleccionen a alguien, lo haga atendiendo al talento... no simplemente a la experiencia, la inteligencia o la determinación.
2. Que cuando establezcan expectativas, definan los resultados esperados... no los pasos indicados.
3. Que cuando motiven a alguien, se concentren en las fortalezas... no en las debilidades.
4. Cuando desarrollen a alguien, lo ayuden a encontrar la concordancia perfecta... no sencillamente el siguiente peldaño en la escalera.

Anexo 4: Foco en las fortalezas

Las investigaciones realizadas por el equipo científico de Gallup y liderazgo por Donald O. Clifton encontraron que alguien que se concentra en sus fortalezas puede hacer una diferencia dramática. Los estudios indican que las personas que tienen la oportunidad de enfocarse en sus fortalezas cada día, están seis veces más *engage* en sus trabajos y gozan más de tres veces de una excelente calidad de vida, según reportan. Estar trabajando fuera de la “zona de fortalezas” convierte a la persona en “alguien que no es”, probablemente menos *engage* y como consecuencia, seguramente los clientes se tratarán pobremente, se crean interacciones más negativas, menor productividad y no se hablará bien de la compañía.

Por este motivo desarrollaron un buscador de fortalezas, donde cada empleado puede tomar el test y encontrar cuales son las suyas dentro de un listado compuesto por 34. Como resultado se obtiene que hace esa persona se destaque frente a millones de personas que estudiaron. Acompañado de un plan de desarrollo de estas fortalezas, 50 acciones específicas para realizar, así como también una guía los talentos que la persona posee interactúan con sus habilidades, conocimiento y experiencia.



En función de lo expresado podemos presentar una comparación entre ambos enfoques (tabla 8):

| | Enfoque convencional | Enfoque basado en fortalezas |
|------------------------------|---|--|
| Fortalezas | Mantener | Foco en el desarrollo |
| Debilidades | Mejorar | Gestionar |
| Principales supuestos | <ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de los comportamientos se pueden aprender. • Quienes les va bien en un rol tienen el mismo tipo de comportamiento. • Para tener éxito tenemos que aprender a desarrollar nuestras debilidades. | <ul style="list-style-type: none"> • No todos los comportamientos pueden ser aprendidos. • A quienes les va bien en un rol pueden presentar distintos tipos de comportamiento y entregar el mismo resultado. • Desarrollar habilidades nos evita tener equivocaciones pero construir con base en nuestras fortalezas no lleva al éxito. |

Fuente: Autor en base a material interno de Accenture S.R.L.

Tabla 8 - Comparación del enfoque convencional y enfoque basado en fortalezas

Como mencionamos en el desarrollo anteriormente, el supervisor tiene gran influencia en cuanto al compromiso que demuestra el empleado con su trabajo. Las investigaciones de Clifton demuestran que cuando el jefe se enfoca en las fortalezas, las chances de estar *disengaged* son del 1%. Si el supervisor ignora o se enfoca en las debilidades las chances son mucho más altas. Con este enfoque cambia el rol del supervisor quien deja de ser quien brinda todas las respuestas a tomar un rol de facilitador. Invitando al colaborador para hacerles preguntas adecuadas y este encuentre las respuestas en lo más profundo de su personalidad.