



**Estrategias para potenciar la competitividad de los centros de servicios
compartidos en Argentina**

Alumna: Dolores Pagano Gutiérrez
Tutora: Paula Echeverría
Lugar: Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Fecha: Junio 2017



AGRADECIMIENTOS

A mi familia y amigos quienes me acompañaron y apoyaron en este proceso, animándome desde un comienzo para que me decida a transitar por este camino el cual había decidido posponer por unos años.

A mi trabajo, que me dio la posibilidad de llevarlo a cabo y hacerlo realidad.

A todas las personas que entrevisté para este trabajo que me brindaron su tiempo y con generosidad respondieron a mis inquietudes y hasta en algunos casos, incluso me proveyeron de material de investigación.

A mi tutora de tesis que con mucha paciencia me ayudó con este trabajo.

Por último, no quiero dejar de mencionar a mis compañeros de clase de MBA que hicieron muy ameno cursarlo y con los cuales conformamos un grupo de amigos. Los fines de semana de estudio se hicieron más cortos gracias a su compañía.

Me inscribí y decidí hacer el MBA por una meta y objetivo personal, finalizando descubro que me llevo mucho más que solamente haber cumplido mi objetivo inicial.



RESUMEN

El siguiente trabajo tiene como objetivo investigar y entender el funcionamiento de los centros de servicios compartidos en la Argentina con el fin de definir una estrategia que permita fortalecer su posición frente a la competencia extranjera.

Se comienza el trabajo definiendo lo que significa un centro de servicios compartidos o Shared Service Center; de ahora en adelante CSC por sus siglas en español. Se procede a describir su funcionamiento y las tareas que en éstos se realizan para después hallar las principales ventajas y desventajas que presentan los mismos. Se describen los distintos modelos y a su vez, se detalla la evolución que han tenido los mismos a lo largo del tiempo.

En el segundo capítulo, se trata la evolución de los centros de servicios compartidos ubicados en el país. En dicho apartado, se describen las ventajas y desventajas que cuentan los mismos citando ejemplos de desafíos diarios a los que se atañen las empresas que tienen centros en Argentina.

Por último, se mencionan áreas potenciales de mejora para hacer a la Argentina más competitiva frente a otros mercados.

Entre las áreas de mejora se hace foco en tres grandes aspectos en los cuales se deberá trabajar para potenciar al país frente a los competidores. Estas áreas son: seguir desarrollando y potenciando el talento argentino, posicionar a la Argentina externamente y procurar las condiciones de negocios que permitan desarrollar la actividad. Sin duda para todas estas áreas es imprescindible el trabajo del sector en conjunto con el Estado. En definitiva, para poder lograr poner en práctica cualquiera de estas tres estrategias, se debe lograr un reconocimiento y visibilidad del sector para que tomen en cuenta su impacto en la economía local.

Para esta investigación se realizaron entrevistas a distintos gerentes en varios centros de servicios compartidos los cuales se pueden encontrar en los Anexos I al V. Sumado a esto, se entrevistó al Director de Argencon, entidad que nuclea a los centros de servicios en el país.

Por otro lado, con la finalidad de identificar qué conocimiento se tiene del sector como tal ante la población, se realizó una encuesta.

Con respecto a los resultados de dicha encuesta es sorprendente notar que más del 40% de la población no conoce lo que es un CSC; a su vez, es notable que entre las personas encuestadas



que saben qué es y tienen carreras afines para trabajar en los mismos, el 70% no estén interesadas en trabajar en los mismos pero que sin embargo piensen que Argentina como país puede lograr un lugar competitivo a nivel mundial con respecto a este sector.

Como conclusión general se pone de manifiesto que para seguir siendo competitivos y lograr que los centros de servicios compartidos sigan afianzándose en nuestro país debemos trabajar en un plan estratégico haciendo foco en la generación de nuevos talentos procurando las condiciones de negocio óptimas que permitan desarrollar la actividad con el fin de posicionar a Argentina externamente.



PALABRAS CLAVE

Centro de servicios compartidos, Share Service Center, competitividad centros de servicios, servicios compartidos, servicios en Argentina, estrategia competitiva.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	8
CUERPO TEÓRICO	10
CAPÍTULO 1: DEFINICIÓN DE CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS.....	10
¿Qué es un centro de servicios compartidos?	10
Funciones de los centros de servicios compartidos	10
Centralización versus descentralización	11
Ventajas de los centros de servicios compartidos	13
Desventajas de los centros de servicios compartidos	14
Análisis desde un aspecto cuantitativo y cualitativo	15
Modelos de centros de servicios compartidos	16
¿Cómo elegir el modelo de centros de servicios?.....	17
Desafíos que tienen ambos modelos.....	18
¿Qué procesos pueden ser llevados a cabo en un centro de servicios compartidos?.....	18
Distintos tipos de centros de servicios compartidos	19
Factores clave de éxito a la hora de implementar un centro de servicios compartidos	19
Factores para seleccionar la actual ubicación de un centro de servicios compartidos	25
Evolución de los centros de servicios compartidos	26
CAPÍTULO 2: LOS CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS EN ARGENTINA.....	27
Ventajas competitivas que tiene Argentina a la hora de instalar un centro de servicios compartidos	28
Crecimiento de los centros de servicios compartidos en Argentina	31
Problemáticas que enfrentan los centros de servicios compartidos en el país.....	33
Madurez de los centros de servicios compartidos ubicados en Argentina	35
CUERPO EMPÍRICO.....	37
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	37
CAPÍTULO 3: ESTRATEGIAS PARA POTENCIAR LA COMPETITIVIDAD DE ARGENTINA COMO TARGET DE FUTUROS CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS	38
Posicionar a Argentina externamente	38



Procurar las condiciones de negocios que permitan desarrollar esta actividad 40

Potenciar el recurso humano del país 44

CONCLUSIONES 46

BIBLIOGRAFÍA 48

ANEXOS 50



INTRODUCCIÓN

En los últimos años, Argentina ha sido una opción tentadora a la hora de pensar en nuevas sedes para los CSC debido a la cantidad y calidad de los profesionales aptos como a su vez la adecuada zona horaria que coincide con la región de Norteamérica y varios países de Europa.

En el pasado, la región de Asia era dónde se concentraba la mayoría de CSC. Muchos países utilizaron recursos de India y hay todavía grandes CSC instalados en aquel país. Cabe mencionar que muchas compañías optaron por Manila, capital de Filipinas, debido al buen y claro manejo del idioma inglés que los filipinos tienen el cuál han heredado de Estados Unidos al haber sido colonia de este país en el pasado. Esto se debe a que el idioma inglés es el oficial junto con el tagalo; en las propagandas se puede escuchar como mencionan que para ser un mejor filipino le debes enseñar a tu hijo inglés. Este país se apoya mucho en el inglés porque este idioma les abrió las puertas laborales del mundo ya sea a través de los call centers o bien Shared Service Centers.

Ya sea India, Filipinas o cualquier otro país de esta región, el mayor desafío que encuentran éstos en comparación con la región de Latinoamérica o Europa es que no comparten la zona horaria con Estados Unidos, país el cual alberga las sedes centrales de la mayoría de las empresas globales que poseen CSC. Dicho esto, América Latina pasó a ser un mercado atractivo para la instalación de éstos.

Además de la diferencia horaria, vale la pena mencionar que Filipinas tiene un historial de haber atravesado riesgos naturales los cuales ponen en peligro la continuidad de la operación. Por ejemplo, si tomamos el período 2010-2016 podemos ver que Filipinas atravesó tres grandes tifones ("Haiyan", "Bopha" y "Washi") que dejaron un número grande de fallecidos. En algunos casos estas catástrofes naturales inhabilitaron la operatoria de las empresas en dicha región. En todos los casos esto no duró más de unas horas o días ya que las zonas mayormente afectadas estaban alejadas de Manila dónde están instalados la mayoría de los centros. En muchos casos también las empresas tienen un plan de contingencia y ante estas eventualidades lo activan permitiéndole a los empleados trabajar desde sus casas para evitar cualquier riesgo tanto personal como de interrupción de la actividad por tratar de trasladarse a la oficina. En algunos casos lo que ocurre es que no hay internet durante el suceso, pero esto no ha llegado a impactar más de un día de la operación según lo que mencionaron los entrevistados para este trabajo.



En Latinoamérica los factores clave a la hora de seleccionar la ubicación de los centros de servicios compartidos según estudios realizados por la consultora Deloitte son: calidad, disponibilidad, costo y lenguaje. Según los resultados de esta encuesta México, Brasil, Argentina y Costa Rica son las cuatro ubicaciones principales para localizar estos centros.

Durante el último tiempo se observa que los CSC se han afianzado en la Argentina como una alternativa estratégica debido a la competitividad de los costos laborales, la compatibilidad horaria y cultural, los beneficios impositivos, la tecnología disponible, y principalmente, a la disponibilidad de profesionales calificados que aseguran un servicio de excelencia cumpliendo con las exigencias de calidad y mejora continua de este modelo.

Viendo que los recursos humanos en Argentina tenderían a no ser competitivos en costos en el futuro se investigará la implementación de diferentes propuestas para que éstos sigan siendo competitivos y evitar la transferencia de los centros de servicios ya instalados en el país a otras regiones de Latinoamérica.



CUERPO TEÓRICO

CAPÍTULO 1: DEFINICIÓN DE CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS

¿Qué es un centro de servicios compartidos?

Un centro de servicios compartidos o Shared Service Center o bien por sus siglas CSC o SSC es un modelo de gestión cuyo fin es centralizar funciones, simplificando procesos con el objetivo primordial de disminuir los costos a nivel global de la empresa buscando la mejora continua.

En otras palabras, la estrategia de estos centros se enfoca en consolidar, estandarizar y rediseñar funciones comunes a más de un negocio o empresa con el objetivo explícito de proporcionar un mayor grado de servicio a un costo general más bajo.

Aunque el modelo de negocio de los CSC lleva aplicándose con éxito desde hace varios años, algunas empresas siguen viendo el coste como único impulsor a la hora de pensar en la ubicación óptima para éstos. La localización es un aspecto clave en este tipo de proyectos, pero en ningún momento debe ser la única motivación. Esta decisión estratégica requiere un profundo conocimiento del entorno social, político y económico del país ya que el peligro de no analizar estos elementos puede llevar a una organización a tomar una decisión poco acertada o mal calculada. La disponibilidad de personal altamente cualificado que hable el mismo idioma o que pueda hablar en distintas lenguas es también un criterio decisivo a la hora de escoger la sede del CSC.

Por otro lado, el establecimiento de este tipo de centros aporta grandes beneficios tanto para la región donde se implantan como para la organización.

Funciones de los centros de servicios compartidos

Algunos de los objetivos principales que llevan a las organizaciones a tomar la decisión de mutar hacia el formato de CSC son:

1. Estandarización de procesos.
2. Facilitación de la mejora de los procesos.



3. Optimización de FTEs¹.
4. Mejora en los niveles de servicios.
5. Incremento del control.
6. Aceleración de la implementación de los ERP.²
7. Visibilidad de datos y comparación de mejoras.
8. Coordinación de IT (Information Technology).
9. Comparación de distintas regiones de la organización.
10. Desarrollo de una estrategia más dinámica, efectiva y flexible al cambio.
11. Adopción de un modelo de mejora continua en todos los procesos y operatorias.

Centralización versus descentralización

Puelles (1994) afirma que una organización está centralizada cuando el poder de decisión se concentra en el corazón de la organización y, por lo contrario, una organización está descentralizada cuando el poder de decisión es compartido por uno o varios niveles de la organización. No obstante, afirma que la idea de la descentralización se encuentra ligada a la existencia de varias entidades territoriales que comparten decisiones con el centro, existiendo incluso una tendencia más exigente que une la descentralización a la autonomía local.

En cuanto a las características de la descentralización, se debe resaltar primero que el grado de descentralización depende de:

- El tamaño de la organización.
- El tipo de negocio.
- Las tendencias económicas y políticas del país.
- La filosofía de la alta administración y personalidades involucradas.
- La competencia de los subordinados y confianza de los superiores en esa competencia.
- La facilidad de acceso a la información que permita la toma de decisiones.

¹ FTE se refiere a Full Time Employee que es el término que se utiliza para mencionar a un recurso presta servicios de forma Full Time.

² ERP se refiere a Enterprise Resource Planning que es un conjunto de sistemas de información que permite la integración de ciertas operaciones de una empresa.



La alteración de alguno de estos factores puede modificar el grado de centralización o descentralización. Cuantas más decisiones se tomen en niveles inferiores, mayor es el grado de descentralización.

En cuanto a las ventajas de la centralización, se deben nombrar las siguientes:

- Las decisiones son generalmente tomadas por los administradores ya que éstos poseen una visión global de la empresa.
- Quienes toman las decisiones se encuentran mejor entrenados en relación a quienes prestan actividades en los niveles más bajos.
- Eliminación de la duplicación de esfuerzos.
- Reducción de costos operacionales.
- Mayor especialización.

Por lo contrario, el mismo modelo presenta las siguientes desventajas:

- Quienes toman las decisiones raramente tienen contacto con las personas y situaciones involucradas por las cuales están tomando la decisión que son, en definitiva, los afectados por dicha decisión.
- Las líneas de comunicación están por lo general más distanciadas. Esto ocasiona demoras y hasta podría causar un mayor costo operacional.
- Por lo general, al haber un mayor número de personas involucradas, crece la posibilidad de que haya distorsiones y errores humanos en el proceso.

En cuanto a las ventajas de la descentralización se destacan las siguientes:

- Al estar los jefes más cerca del punto donde se toman las decisiones, se disminuyen los atrasos causados por consultas.
- El modelo permite aumentar la eficiencia aprovechando el tiempo y la aptitud de cada funcionario.
- Mejora la calidad de las decisiones y al mismo tiempo atenúa la excesiva responsabilidad decisoria de los jefes.
- Posible reducción de los gastos de coordinación debido a la mayor autonomía en la toma de decisiones.

Desventajas de este modelo:



- Posible falta de uniformidad en las decisiones tomadas.
- Probable ausencia de un equipo apropiado.
- Se genera una necesidad mayor de capacitar.

Según Campillo (2007) “la centralización no es un sistema de administración bueno o malo en sí, pudiendo ser adoptado o abandonado según la voluntad de los dirigentes o la influencia de las circunstancias, existiendo siempre en mayor o menor grado”³.

Como conclusión él menciona que “la cuestión de la centralización o descentralización es una simple cuestión de medida y se trata únicamente de hallar el límite favorable a la empresa”⁴.

Ventajas de los centros de servicios compartidos

Según el estudio “Tendencias clave para directivos y altos ejecutivos a nivel mundial”⁵, elaborado por Page Executive, hay cinco principales ventajas de instalar o tener un CSC:

1. Ahorro de costes.
2. Obtención de sinergias.
3. Información más fiable.
4. Mayor control interno.
5. Mejoras continuas de procesos.

En primer lugar, se resalta al ahorro de costes como una ventaja a la hora de decidir crear un centro de servicios compartidos. Este ahorro de costes proviene de la ubicación de estos centros en una zona con costos comparativamente más bajos. Es así como las tareas migran de regiones como Norteamérica hacia Asia, Europa del Este o Sudamérica. De este modo, se crean economías de escala generadas por la obtención de incrementos en la productividad, el

³ Campillo, M. (2007). Modelo de centralización de procesos. Implementación de centros de servicios compartidos. Desarrollo de caso práctico: creación del centro de servicios compartidos en Hewlett-Packard Argentina para su departamento de cobranzas. Tesis Maestría. Universidad Di Tella Buenos Aires. Pág. 9.

⁴ Campillo (2007), pág. 10.

⁵ Carballeira, Jorge (2015). Resultados encuesta a centros de servicios compartidos. Pwc. Recuperado febrero, 10, 2017 de: <http://www.pwc.com.ar/es/assets/document/centro-de-servicios-compartidos-resultados-encuesta.pdf>.



aprovechamiento del arbitraje laboral y la mejora en las condiciones de negociación entre las distintas entidades que interactúan con la organización.

En segundo lugar, se menciona a la obtención de sinergias como una ventaja en estos centros como consecuencia de la armonización y de la simplificación de procesos, especialmente en la gestión de procesos BackOffice.

En su conjunto las actividades de apoyo agilizan la operación del negocio ya que, al procesar en forma transaccional las operaciones, se mejoran los tiempos de respuesta. Esto para determinadas industrias, genera un impacto muy positivo ya que representa una ventaja competitiva.

En tercer lugar, el estudio hace hincapié en que al incluir aspectos clave como la armonización de procesos se permite una mayor fiabilidad y calidad de la información.

Como cuarto factor se destaca el mayor grado de control interno. La creación de un CSC permite establecer sistemas de control interno más eficaces, homogéneos y específicos ya que la centralización permite monitorear de forma ágil y oportuna a todas las unidades de negocio.

Por último, la tendencia de ampliar el campo de actualización de estos centros aumenta las eficiencias a largo plazo. La estandarización de los procesos permite tanto implementar mejores prácticas y lineamientos operacionales, como evaluar y comparar unidades de negocios bajo los mismos términos, para mejorar toma de decisiones.

Desventajas de los centros de servicios compartidos

Una de las principales desventajas que presenta este modelo es el alejamiento con el cliente. Anteriormente todo estaba en el mismo lugar; actualmente, si bien las empresas y los clientes pueden compartir zona horaria no estarían en el mismo lugar geográfico. Este alejamiento de la tarea podría ocasionar demoras en el tiempo de ejecución de la tarea.

A su vez, como muchos de estos centros están en países con culturas e idiomas distintos a los del cliente, se podría generar una barrera cultural importante lo que podría ocasionar problemas de comunicación incrementado las demoras.

Por último, hay una curva de aprendizaje por la que el nuevo personal tiene que atravesar y también una fuerte inversión inicial que la empresa tiene que realizar.



Análisis desde un aspecto cuantitativo y cualitativo

El impacto de la implementación de los CSC se ve reflejado, como anteriormente se mencionó, en los costos y beneficios tanto a nivel cuantitativo como cualitativo en cuatro importantes aspectos:

1. Personal.
2. Proceso.
3. Tecnología.
4. Inmueble.

En cuanto al personal, los costos a nivel cuantitativo se ven afectados por la reubicación, formación y reclutamiento, entre otros. A ello se le suma, por un lado, la clara reducción de empleados a tiempo completo y la reducción de costos operativos; y, por otro lado, el incremento y mejoramiento de los planes de control. El impacto a nivel cualitativo se ve reflejado en la potencial pérdida de personal clave para la empresa. También se presentan algunos beneficios cualitativos como el incremento en el enfoque del cliente hacia los servicios de calidad y el incremento de habilidades específicas. Como consecuencia de ello, habría más personal especializado, tal como ocurre en los CSC de IT.

En cuanto a los procesos, al implementar un CSC, se puede notar en el costo un impacto cuantitativo ya sea por la estandarización de procesos, por la reingeniería de los mismos y/o por la implementación de métricas y mejores prácticas. Como beneficio en esta área cabe destacar que una vez establecido el centro, se produce un incremento en la productividad y una notable reducción en los costos de calidad. También se dan beneficios cualitativos tales como el incremento en las relaciones de negocios, el establecimiento de mejores prácticas y la habilidad de adaptarse al cambio.

La tecnología también se ve impactada debido a la inversión con su correspondiente costo en Hardware y Software de acuerdo a los lineamientos que el cliente requiere. Asimismo, la implementación de estos nuevos sistemas genera que el personal transite por una curva de aprendizaje. Esta curva traerá beneficios a largo plazo ya que, al transformarse en una única plataforma estándar, producirá una mejora en la administración y modelos de información.

Con respecto al inmueble, es redundante aclarar que el costo se reducirá al cerrarse los antiguos inmuebles, pero se incrementarán al poner en marcha los nuevos. Si bien habrá una interrupción



temporal del ambiente de trabajo, ello traerá aparejado un beneficio económico debido tanto a la notable disminución en las rentas globales de la compañía como a la reducción en los costos de mantenimiento de los inmuebles. También cabe destacar que se ha observado en los CSC un mejor ambiente laboral, una mejor dinámica de trabajo y una mayor inclusión social. En las entrevistas realizadas a dos managers de CSC de distintos rubros, ambos mencionaron que entre su población alrededor del 60% eran mujeres. Sin embargo, en los CSC especializados en IT se presenta la situación sería inversa, habiendo una notable mayoría de hombres. Esto se origina en el hecho de que en el mercado se encuentran más estudiantes y profesionales de sistemas o carreras afines de sexo masculino que de femenino.

Modelos de centros de servicios compartidos

De la investigación realizada, se puede concluir que no existe un único modelo de servicios compartidos, sino tres distintos. Ellos son:

- Servicios compartidos internos.
- Outsourcing.
- Modelos híbridos.

En el primer modelo la empresa decide abrir un centro propio con lo cual el centro de servicios es de la misma empresa. Los empleados del CSC son empleados de la empresa madre. Empresa y CSC comparten la misma visión, misión y cultura empresarial. Hay un único cliente del centro de servicios compartidos y es la misma compañía. Muchas empresas adoptan este modelo por brindar mayor seguridad a la información o, en el caso de IT, para evitar que el personal con conocimiento técnico abandone la compañía. Este modelo tiene como ventaja la estandarización y control sobre las operaciones creando una organización impulsada por métricas. Por otro lado, como desventaja se puede mencionar la necesidad de una fuerte inversión y el desafío de reclutamiento y capacitación del personal.

En el modelo de outsourcing, la empresa decide tercerizar este servicio en otras empresas. Los ejemplos más representativos de este tipo de empresas multinacionales en Argentina son IBM, Deloitte, Accenture, entre otras. También hay algunas empresas nacionales que brindan principalmente servicios de IT, como es el caso de Globant que ha crecido considerablemente en los últimos años. Al tercerizar el servicio las empresas buscan no sólo abaratar costos, sino



también evitar todo tipo de incidentes y costes relacionados con el manejo de personal tales como despedidos, licencias, indemnizaciones, etc. Su ventaja es la asociación con proveedores de prestigio mundial que pueden apalancar las tecnologías ya probadas en otras empresas. Sumado a ellos, el costo puede trasladarse a variable. Como contracara en este modelo el control se atenúa y se debilita la protección de la propiedad intelectual.

En cuanto a los modelos híbridos, como la palabra lo dice, son empresas que cuentan con un centro de servicios compartidos, pero en ciertos casos deciden tercerizar ciertas funciones. Por ejemplo, podrían tercerizar sólo el sector de IT. Este modelo por un lado comparte el riesgo y la carga financiera entre las partes apalancando la tecnología ya probada y generando un movimiento a modelos de costos variables; pero como desventaja, el control disminuye y también se incrementa la complejidad tanto administrativa como legal. Por último, al igual que en el modelo anterior, se disminuye la protección de la propiedad intelectual.

¿Cómo elegir el modelo de centros de servicios?

Se recomienda instalar un CSC interno en lugar de tercerizar en los siguientes casos:

- Cuando el entorno es altamente competitivo para el negocio o industria.
- Cuando hay requisitos legales que impiden que se emplee a un tercero.
- Cuando los socios del negocio requieren servicios altamente específicos.
- Cuando los socios del negocio requieren tiempos de respuesta imposibles de cumplir si el servicio se terceriza.
- Cuando la empresa cuenta con capacidades internas de alto rendimiento y productividad a un costo razonable y competitivo.

Asimismo, sería convenientemente subcontratar a un tercer proveedor en los siguientes escenarios:

- Cuando los gastos ordinarios son demasiado altos.
- Cuando resulta difícil reclutar y retener al personal capacitado.
- Cuando se debe asumir rápidamente los requerimientos externos de mercado o legales.
- Cuando en el mercado existen varios proveedores capaces de soportar las necesidades del proceso.



Desafíos que tienen ambos modelos

Algunos de los desafíos de la implementación de un CSC interno son:

- Establecer una clara separación de funciones y responsabilidades entre los servicios compartidos y el personal de la unidad de negocios.
- La asignación de recursos calificados, ya sea interna o externamente, para operar la organización de servicios compartidos.
- El enfoque continuo en el logro de un equilibrio adecuado entre el CSC y sus clientes.

Por otro lado, algunos de los desafíos con los que se encuentra una empresa a la hora de tercerizar funciones son:

- Menor control y visibilidad de las transacciones en el día a día.
- Proporcionar un servicio de mejor calidad al cliente para los socios del negocio.
- Mantener el conocimiento del negocio específico.
- Reconocimiento de las necesidades y prioridades locales.

¿Qué procesos pueden ser llevados a cabo en un centro de servicios compartidos?

Los procesos generales que pueden ser llevados a cabo en un centro de servicio compartido son:

- Finanzas: contabilidad general, cuentas por pagar, activos fijos, facturación, cuentas por cobrar, gastos de viajes, impuestos y administración de efectivo.
- Recursos Humanos: nómina, beneficios, entrenamiento y educación, servicios de re-locación, administración de datos de empleados y administración de compensaciones.
- Tecnologías de información: desarrollo de aplicaciones, mantenimiento de aplicaciones, monitoreo de sistemas y operación de redes.
- Compras y adquisiciones: pagos, órdenes de compras, proceso de aprobación, creación de requisiciones, negociaciones, contratos y gestión de precios.

Los procesos mencionados son los más generales y los que llevan ya varios años siendo gestionados dentro de la estructura de los CSC en todo el mundo. Existe potencial para atraer a los CSC nuevas áreas y procesos que aún no han sido explotados exhaustivamente, tales como:

- Legal: soporte y coordinación en litigios, auditoría en medio ambiente, salud, seguridad y cumplimiento legal.



- Servicios generales: mantenimiento, administración de activos, servicios de impresión y servicios de correo.
- Ventas, mercadeo y servicios al cliente: facturación y administración de clientes.
- Abastecimiento: manejo de bodegas, comercio exterior, estrategias de distribución y administración de artículos.

Distintos tipos de centros de servicios compartidos

Se entrevistó al Director Ejecutivo de Argencon (Ver Anexo I). Argencon es la Cámara Argentina que agrupa al sector de centros de servicios compartidos en el país. Durante la entrevista, al mencionar los servicios profesionales, éste resaltó la problemática de identificar qué se debe considerar dentro de este sector y qué no. Esta cámara considera las cuatro siguientes áreas dentro del rubro de CSC:

- Information Technology: incluye la gestión, el mantenimiento y el desarrollo de Software.
- Global Delivery Center: hace referencia a la gestión de empresas multinacionales.
- Audio Visual: tiene una unidad de negocio propia y diferente al resto de las áreas.
- Investigación & Desarrollo: incluye centros de investigación, más próximos a la ciencia y tecnología.

En este trabajo se tratará de buscar estrategias globales para potenciar la competitividad sobre todo de las dos primeras áreas mencionadas. No se incluirán a las otras dos ya que, debido a su naturaleza requieren de un tratamiento especial que está por fuera del alcance y objetivos de este trabajo.

Factores clave de éxito a la hora de implementar un centro de servicios compartidos

Tal como se ha mencionado anteriormente, las organizaciones implementan un CSC con el objetivo de reducir sus costos, mejorar el control y manejo de información generando a su vez operaciones más eficientes contribuyendo a generar un servicio de mayor calidad a los clientes.



De la investigación realizada se distinguen las siguientes variables como los factores críticos de éxito siguiendo los lineamientos de Aranda Software⁶, consultora con experiencia en procesos de implementación de servicios compartidos:

1. Alineamiento con la estrategia corporativa.
2. Alineamiento ejecutivo.
3. Gestión de cambio.
4. Instalaciones físicas.

1. Alineamiento con la estrategia corporativa

Según esta consultora, la implementación de un modelo de CSC no puede estar desconectada de la estrategia de la compañía. Por lo tanto, no sólo se debe definir desde un inicio cuál es el objetivo que se pretende alcanzar con el proyecto, sino que, además, se debe identificar de qué forma se alinea con los objetivos y la planificación estratégica de la empresa.

Un CSC puede focalizarse en un objetivo principal, a pesar de que el resultado sea un equilibrio de todos. Por ejemplo, el foco principal puede ser mejorar los servicios, pero sin embargo el resultado también puede arrojar una considerable reducción de costos o mejora en el control.

Según esta consultora, tener claras las respuestas a estas preguntas definirá el diseño, la implementación y futura operación. Además, tener claro esto, permite alinear los objetivos de la empresa con el proyecto de modo tal que éste aparezca soportando el avance general de la compañía y no como una iniciativa independiente.

2. Alineamiento ejecutivo

Aranda Software menciona que cuando se habla de alineamiento ejecutivo se refiere, al pleno convencimiento y decisión de llevar a cabo el proyecto por parte del nivel directivo de la

⁶ Factores clave de éxito para implementar un centro de servicios compartidos (2017). Aranda Software. Recuperado abril, 10, 2017 de: <http://arandasoft.com/factores-claves-de-exito-para-implementar-un-centro-de-servicios-compartidos/>.



compañía. Es por esto que se debe invertir el tiempo y esfuerzo suficiente en lograr tal nivel de compromiso.

La misma consultora resalta que si bien es cierto que la gestión de cambio, tema que se abordará en el siguiente ítem, es fundamental para tratar la transición y lograr aliados en los niveles medios; en la práctica, todos los proyectos de servicios compartidos despiertan resistencias inherentes a la eliminación o traslado de puestos de trabajo o funciones completas, así como el cambio en la manera de ejecutar procesos. Algunas consecuencias que se señalan con respecto a la implementación de éstos es la resistencia en el personal por intuir o creer que se generan pérdidas de poder y también por la incertidumbre que se genera en el ambiente en general.

En algún momento y dependiendo de la cultura organizacional de cada compañía en relación a sus códigos de comunicación, es el líder principal quién debe alinear a sus equipos haciendo ver que el proyecto va adelante “sí o sí” con o sin la participación de los “reticentes”.

Este concepto es tan relevante, que dicha consultora recomienda que la alta gerencia esté realmente comprometida con el proyecto hasta el final para poder avanzar y prosperar.

3. Gestión de cambio

Aranda Software recomienda invertir esfuerzos en la dimensión de gestión de cambio durante todo el ciclo de vida de los CSC. Tal es así que las personas, desde etapas iniciales del proyecto, necesitarán información oportuna y consistente. Además, una adecuada preparación organizacional identificará tempranamente a quienes, cómo, dónde y cuándo involucrar.

Un proceso de transformación de esta naturaleza y envergadura, que la mayoría de las veces implica cambios en procesos, tecnología, estructura organizacional, cultura y lugar de trabajo, entre otros, presenta un alto impacto en el personal. Son las personas las que verán afectadas, en menor o en mayor medida, sus competencias y roles como también sus relaciones de dependencia por las cuales se les exigirán nuevas prácticas de orientación al cliente y hacia la excelencia congruentes con la cultura de los CSC. Surge entonces la necesidad de gestionar este cambio, apoyando a las personas a internalizar estos cambios conductuales.

A su vez, cuando un CSC ha alcanzado la estabilidad y madurez suficiente, se inicia una nueva fase de optimización y mejoramiento. La dimensión de gestión de cambio puede realizar aquí



también un aporte significativo fortaleciendo la cultura organizacional y mejorando los subsistemas de gestión de personas.

Para concluir, según la experiencia de esta consultora, la misma afirma que la preocupación por las personas en estos procesos de transformación organizacional resulta una variable de importancia crucial. Citando textuales palabras de la misma, “un proceso de gestión de cambio, llevado a cabo con honestidad y oportunidad, aumenta las probabilidades de lograr el éxito que se busca”.

4. Instalaciones físicas

Finalmente, en cuanto a instalaciones físicas, Aranda Software menciona que, por un lado, es importante planificar y trabajar en conseguir y construir un espacio físico que sustente la estrategia y sustentabilidad del centro, mediante técnicas como espacios amplios, plantas libres con puestos de trabajo organizados por procesos y también contar con espacios comunes recreativos. La consultora menciona que esto permite generar identidad dentro del equipo, sostener la productividad y generar una percepción positiva del ambiente laboral. Este es el caso del lay-out que tienen los CSC estudiados.

A su vez, la misma consultora menciona que es fundamental llamar la atención no tanto sobre el diseño de las instalaciones, sino que el proyecto mismo de habilitación de las mismas. La experiencia práctica de esta consultora indica que no tener el lugar de trabajo disponible en tiempo y forma podría ocasionar grandes retrasos e incluso poner en peligro la sustentabilidad del proyecto en su conjunto. Esto es así ya que mientras los procesos, las comunicaciones, las contrataciones y entrenamientos iniciales podrían estar listos, el entrenamiento final, así como el período de prueba no se pueden iniciar sino están preparadas las instalaciones finales.

Aranda Software afirma que es clave y vital tener las instalaciones físicas en tiempo y forma ya que las consecuencias de un retraso en la salida son graves y amplias. Como consecuencia se pierde la confianza de inmediato en el proyecto y sus posibles resultados; baja la moral de los empleados que están listos para integrarse al equipo; aumenta las tensiones y la presión por acortar los necesarios procesos de entrenamiento y pruebas; tiene mayores costos de transición



asociados a la contratación de personal temporal o tiempos de consultoría e implementación tecnológica.

La consultora termina por concluir que, por este motivo, la implementación y puesta en marcha de las instalaciones físicas debe ser abordado desde el inicio con fuerza y con un responsable con la misma importancia y peso organizacional que los aspectos de proceso o cambio.

Se analizó el caso de una de las empresas petroleras bajo estudio. Esta empresa instauró un CSC de finanzas en el país en el año 2007. Cuando esta empresa inauguró el área de sistemas en el 2010 en Buenos Aires, la estrategia utilizada fue diferente a la que se usó en centros anteriores. Al fundar el centro para IT lo que se persiguió es que los analistas se pusieran rápidamente a la altura de otros centros con los cuales se reclutó gente experta con años de experiencia en la tecnología específica. Todo lo contrario, fue el caso al fundar el CSC en la zona de Asia. En Buenos Aires muchas personas cansadas del trabajo de consultoría poco estable y con asignaciones complejas se unieron a la empresa después de años de experiencia buscando estabilidad y crecimiento profesional dentro de una empresa global.

Sea cual fuere el objetivo y estrategia utilizada en el comienzo de vida del centro, ésta es clave ya que determinará la población con la cual está conformada el centro. En el caso mencionado del CSC de la industria petrolera en Buenos Aires, los profesionales son expertos y están desde el comienzo del centro. Este centro posee una rotación del 1% lo cual es baja comparada con el sector que tiene una rotación aproximada del 10% ⁷. El mayor problema que enfrentan los líderes de este centro es la de mantener motivados a los empleados ya que el centro tiene una estructura chata con pocas posibilidades de crecer jerárquicamente y la mayoría de los analistas se encuentra en el mismo puesto en el que entró.

Por otro lado, cuando el centro que se inaugura no es el primero de la empresa en cuestión, siempre hay que tener en cuenta las lecciones aprendidas con anterioridad, pero no hay que caer en el grave error de pensar que todo va a ser igual ya que como los centros van a instalarse en distintas regiones y países; éstos requieren distintas necesidades a observar y analizar. La cultura

⁷ Carballeira, Jorge (2015). Resultados encuesta a centros de servicios compartidos. Pwc. Recuperado febrero, 10, 2017 de: <http://www.pwc.com.ar/es/assets/document/centro-de-servicios-compartidos-resultados-encuesta.pdf>.



del país y el contexto político y socio-económico influyen por demás y no hay que dejarlos de lado.

Por ejemplo, para este trabajo se entrevistó a un manager que participó en la inauguración de un centro especializado en IT en Buenos Aires. Él mencionó que si bien en dicho país ya estaba instalado el CSC de finanzas de la compañía hace 4 años, a la hora de decidir si abrir o no el CSC para la parte de IT tuvieron que realizar un caso de negocio para obtener la pertinente aprobación. Para esto viajaron a Buenos Aires, estudiaron otras empresas, pero sobre todo chequearon la oferta laboral ya que la demanda para un centro de finanzas es muy diferente a lo que se requiere cuando el centro es específico de IT.

A su vez, cabe volver a resaltar que no se tiene que perder de vista la estrategia global, en el caso en cuestión la empresa ya poseía un CSC en la región de Asia, pero lo que necesitaba era tener otra sede en el hemisferio occidental por el tema zona horaria. El objetivo primordial de la empresa era poder tener soporte las 24 horas del día creando la política de “Follow The Sun”⁸. Cuando se trata de un tema crítico, en vez de un analista en una locación en particular quedarse hasta tarde resolviéndolo o demorar la resolución hasta el día siguiente, lo que se hace es un traspaso del tema a la siguiente locación para que lo siga trabajando. Una alternativa a este modelo sería hacer doble turno en el país asiático evitando la instalación del centro en otro país. Se consultó si se podría realizar esto con el entrevistado y éste respondió que lo intentaron, pero que el turno noche era considerablemente menos productivo que el diurno con lo cual no funcionó. También mencionó que había altas tasas de rotación ya que el personal al verse tentado con otra propuesta en un horario más acorde decidía renunciar. Por otro lado, los High Performance Employees⁹ en su mayoría estaban concentrados en el turno mañana con lo cual el servicio que se brindaba por la noche no era el mismo en calidad y tiempo de respuesta que el diurno. También resaltó que esta política iba en contra del “Work Life Balance”¹⁰ que promulgaba la empresa con lo cual los empleados al hacer el turno diurno no estaban alineados con esta política.

⁸ Este modelo de Follow The Sun (siguiendo al sol) ofrece cobertura ininterrumpida 24 horas al día, 7 días a la semana.

⁹ Empleados de alto rendimiento y con buena puntuación dentro de la empresa.

¹⁰ Equilibrio entre trabajo y vida personal.



Factores para seleccionar la actual ubicación de un centro de servicios compartidos

Llegando al final de este primer capítulo es preciso mencionar qué cosas se deberán considerar al decidir dónde instalar el centro. Si bien muchas de ellas ya se mencionaron, el objetivo de este apartado es entrar en profundidad en este tema.

Los costos son un factor altamente relevante pero no los únicos a la hora de la selección dónde establecer el centro.

Un factor clave a la hora de determinar dónde ubicar el centro o, en algunos casos incluso más importante que el factor costo, es la disponibilidad de recursos humanos con la calificación necesaria y buen manejo del idioma en el que se prestará el servicio. Para ciertos servicios de mayor complejidad, la presencia de universidades competitivas que generen un flujo abundante y constante de profesionales altamente capacitados es clave.

Existen otros determinantes muy diversos como la infraestructura de comunicaciones e informática, junto con el huso horario de la región y la afinidad cultural de la población con el país al que se realizará la exportación de servicios.

Según una encuesta hecha por Deloitte en el 2011 acerca de los servicios compartidos en Latinoamérica dónde se encuestaron a más de 270 empresas, los factores principales para seleccionar la actual ubicación de un centro de servicios compartidos en una organización por orden de relevancia serían los siguientes:

1. Calidad del personal.
2. Disponibilidad de personal externo.
3. Costo del personal.
4. Habilidades de lenguaje.
5. Disponibilidad del personal existente.
6. Perfil de riesgo (político, social, etc.).
7. Sustentabilidad.
8. Regulación/legal.
9. Proximidad a las operaciones actuales.
10. Proximidad al corporativo.
11. Impacto en impuesto/ ventajas.



Esta misma encuesta resalta que las razones ante una posible reubicación de los centros serían por orden de relevancia:

- Reducir costos.
- Acomodar el crecimiento.
- Consolidar el CSC con otro ya existente.

Evolución de los centros de servicios compartidos

Estos centros surgieron en un comienzo para procesar tareas relacionadas a la contabilidad y finanzas. Se puede observar que ya en la década de los noventa algunas empresas a nivel global comenzaron a utilizar este modelo que les permitía reducir costos y controlar variables de gestión a nivel contable y financiero de manera centralizada.

En el 2000 se incorporan otros sectores tales como Recursos Humanos, Marketing y IT, por mencionar algunos.

La dinámica actual en las organizaciones que cuentan con CSC las ha llevado a plantearse caminos a través de los cuales puedan lograr una mayor variedad de los servicios que prestan. Un estudio hecho por Accenture encontró que las organizaciones hoy están focalizadas en buscar evolucionar con el fin de reducir sus costos de operación, simplificar sus procesos y brindar una mejor atención a sus clientes.

Los modelos de servicios de las organizaciones han evolucionado en los últimos años; la razón principal es porque se encuentran con coyunturas que disminuyen su valor frente al negocio.

El objetivo de los modelos de servicio es optimizar la entrega hacia los clientes con un bajo costo y alto nivel de flexibilidad. Es por esto que en la actualidad los modelos de servicio buscan transformarse con el negocio para establecer su valor y relevancia.



CAPÍTULO 2: LOS CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS EN ARGENTINA

En la actualidad en Argentina son más de 120.000 personas los que trabajan diariamente exportando servicios del conocimiento. Este dato fue extraído del sitio web oficial de Argencon, entidad conformada por empresas prestadoras de servicios basados en el conocimiento, relacionadas con los mercados externos.

Según los datos con los que cuenta esta entidad; estos valores de exportación, son doce veces mayores que los registrados en el año 2002. Y en algunos casos, dichos sectores crecieron hasta 18 veces, superando varios de los rubros tradicionales de exportación, tanto en empleo como en ingresos. El sector de CSC para esta entidad es uno de los mayores generadores de empleo del sector privado generando empleo de calidad y todo indicaría que seguirá creciendo tanto a nivel local como global. Según ellos la utilización de centros de servicios offshore es una tendencia que el mundo ha adoptado como forma de adecuar los costos, resolver temas migratorios y hacer que la gente trabaje a donde más le gusta.

Argentina tiene una base de buenos recursos humanos, fruto de un sistema educativo que abarca a buena parte de la sociedad ya que la educación universitaria es pública y gratuita. Éste es sin dudas uno de los factores competitivos principales del que dispone el país. Este sistema genera anualmente decenas de miles de profesionales y técnicos con conocimientos que son aplicables a los servicios de exportación. La fuerza laboral argentina por su parte además cuenta con una capacidad grande a la hora de tomar decisiones, resolver problemas, y atender asuntos más complejos que solamente seguir un procedimiento rutinario. La prueba fehaciente de ello es que, en las métricas de relevamiento de incidentes de las empresas consultadas, Argentina le ganó en cuanto a cantidad de incidentes resueltos y complejidad de los mismos a los otros centros de la misma empresa instalados en Filipinas y/o India. Esto combinado con el hecho de estar en un huso horario adecuado (compatible tanto con Estados Unidos como con Europa), permite al país destacarse en lo que es el abastecimiento de servicios con un mayor valor agregado, dónde se requieren prestaciones con un nivel de conocimiento mayor.

El hecho que Argentina sea un país con ciudades atractivas en lo cultural, que tenga un bajo riesgo de catástrofes naturales, que tenga un alto porcentaje de graduados universitarios que



hablan una segunda lengua y hasta a veces una tercera, que la infraestructura de comunicaciones de dicho país sea adecuada, y que tenga costos razonables comparándolos con los países centrales, crean una combinación que hace considerar a Argentina como un país que puede seguir creciendo en el rubro ya que cumple con muchos requisitos que este sector busca en los mercados al instalarse. Sumado a esto, capacitar a alguien en Argentina, en algunos casos, puede llegar a ser un 80% más económico sobre todo si se lo compara con capacitaciones en Estados Unidos o Canadá. Por ejemplo, recientemente en uno de los CSC utilizados para el estudio, se presentó la necesidad de capacitar a ciertos empleados en el área de minería de datos. Se contactó con una universidad y se concertó un entrenamiento en las oficinas de la empresa para 20 empleados de la compañía por un costo de 400 USD por persona aproximadamente. El curso constó de 11 clases teórico-prácticas de 3 horas cada una con la exposición de un trabajo práctico grupal como modo de evaluación final. Según esta empresa, haber realizado este mismo curso en Estados Unidos le hubiera costado tres veces más.

Ventajas competitivas que tiene Argentina a la hora de instalar un centro de servicios compartidos

Argentina desde hace mucho tiempo ha sido un destino interesante para las compañías que buscan establecer centros de servicios compartidos en Latinoamérica.

De la investigación realizada se distinguen cuatro principales ventajas que presenta dicho país.

Estas son:

1. Talento & lenguajes.
2. Zona horaria.
3. Afinidad cultural.
4. Bajo costo.

Primero lo que todos los entrevistados destacan de Argentina es la cantidad y calidad del talento que el país ofrece. La mano de obra es educada y capaz. Asimismo, se encuentra mucho personal que habla inglés y portugués.

De hecho, la Encuesta de Servicios Compartidos (2015) de Deloitte corrobora este punto y al mismo tiempo asegura que muchos CSC argentinos reúnen múltiples funciones de alto valor. En



esta misma encuesta se resalta que los CSC argentinos tienen capacidades de entrega más altas (82% vs. 61%) comparado con sus países vecinos.

Según esta encuesta, Argentina, a diferencia de otros países de la región, es una gran fuente de talento, con una fuerza laboral de aproximadamente 19,5 millones de personas que generan un PIB cercano a USD \$550 mil millones.

Argentina cuenta con muchos profesionales en distintos rubros. Hay una pluralidad de oferta de empleados de una variada gama de profesiones como ser: contadores, ingenieros, administradores, abogados, traductores, entre otros. Es imperativo mencionar que esto ocurre en Buenos Aires, capital del país, en dónde se concentran la mayoría de los CSC instalados. Hay algunos CSC en otras provincias, pero del análisis efectuado, se desprende que hasta el momento la estructura del país no permitiría el crecimiento de este sector en otra provincia fuera de lo que es Buenos Aires ya que no contaría con la suficiente oferta de profesionales capacitados ni estructura adecuada para la puesta en marcha del mismo. De lo investigado, se observa que se podría abrir un par de centros aislados en otras provincias, pero no grandes centros que demanden una masa laboral crítica ya que las principales universidades se encuentran, en su mayoría, en Buenos Aires. Si bien hay universidades y personal capacitado en Córdoba, Mendoza y Santa Fe, en estas provincias no habría el mismo volumen de personal capacitado disponible como lo hay en Buenos Aires. También se observa que el nivel de inglés de los habitantes en las provincias tendería a decrecer.

Sumado a esto, a diferencia de algunos países vecinos, Argentina y en especial Buenos Aires tiene una infraestructura bien desarrollada la cual cumple con los requerimientos de los CSC.

Como segundo punto, una de las principales ventajas con las que cuenta el país de análisis es el huso horario. Argentina coincide en horarios con Estados Unidos, Canadá y varios países de Europa. Ésta es una de las razones principales por las que empresas multinacionales que ya tenían centros de servicios instalados en países tales como Filipinas e India decidieron abrir un centro en occidente. Es decir, que únicamente cuando dichas empresas se vieron frente a la necesidad de contar con un servicio más directo y cercano al cliente, fue entonces cuando recién comenzaron a analizar las posibilidades de instalar un centro en algún lugar del hemisferio occidental.



Según un manager entrevistado de un CSC de la industria petrolera, Argentina no podría salir a competir a nivel costo con países como Filipinas y/o India ya que los recursos en dichos países tenderán a ser más económicos. La única ventaja competitiva que tiene Argentina con respecto a éstos es compartir zona horaria con uno de sus mayores clientes, Estados Unidos, lo cual hace que haya un contacto directo con el cliente. Los CSC ubicados en Asia no comparten zona horaria y por ellos el contacto directo se pierde. Es por ello que en el tercer capítulo se mencionará que una de las estrategias para potenciar la competitividad de Argentina deberá ser focalizarse en trasladar al país tareas más complejas y no meramente transaccionales las cuales se pueden hacer en la noche sin tener el contacto directo con el cliente.

Tercero, es preciso indicar que la afinidad cultural también ha representado una ventaja para Argentina. El profesional argentino se entiende prácticamente de manera inmediata con sus clientes; esto es en parte porque sabe de finanzas ya que hay un porcentaje alto de la población que estudia economía y administración. Es por ello que según los encuestados Argentina cumple con los requisitos de las multinacionales y es elegida entonces para instalar los CSC.

Asimismo, Argentina, por lo general, presenta una cultura que comparada con otras tiene un nivel de adaptación mayor; esto se debe, a la inestabilidad económico-financiera con la que lidian los ciudadanos de dicho país que los hace permanentemente adaptarse a este ambiente inestable. Se tratará este tema en profundidad en el siguiente capítulo. Los entrevistados han mencionado situaciones en las cuales se comparaba la cantidad de tiquetes resueltos en los distintos centros con los tiquetes resueltos en los centros ubicados en Argentina. En todas las estadísticas internas de los distintos CSC, Argentina estaba en un nivel superior en cuanto a cantidad y tiempo de respuesta de incidentes resueltos. Estos centros cuentan con métricas de ello ya que utilizan herramientas como Remedy para el registro de estos incidentes. Remedy es un Software donde se ingresan los incidentes y mejoras. Esta herramienta permite llevar un conteo de los mismos actualizando el estado y a su vez facilita la obtención de métricas. Para dichas empresas al contar con esta herramienta es muy fácil sacar una métrica para comparar el rendimiento de los distintos centros. Adicionalmente estos centros trabajan con métricas para analizar el Service Level Agreement, SLA por sus siglas en inglés. El SLA es un nivel de servicio acordado con el cliente en cuanto a tiempo de respuesta y resolución del incidente y se puntúa al centro por el resultado de esta métrica. Se cataloga a los incidentes en severidades desde bajo impacto a alto; dependiendo de esta categorización le corresponde cierto tiempo de



respuesta que puede ser desde un par de horas o unos días y también de acuerdo a esta categorización se le asigna un tiempo de resolución que puede ir desde un día hasta un par de meses dependiendo de esta categorización. En cuanto a las métricas de cumplimiento del SLA los centros ubicados en Buenos Aires presentaban entre un 20% y 40% más de incidentes resueltos en tiempo y forma.

Por último, se mencionó cómo ventaja el costo, pero se debe hacer una importante aclaración: Argentina no puede competir directamente con los países asiáticos en cuanto a este aspecto. Esta ventaja se presenta cuando se compara al país con otras opciones dentro del hemisferio occidental. Hasta el momento Argentina cuenta con una ventaja en cuanto a costo en comparación a Estados Unidos, Canadá y a algunos países de Latinoamérica y Europa; pero el ambiente político-económico inestable y cambiante característico de Argentina ha hecho que el costo del recurso humano fluctúe a lo largo de la historia incrementándose en el 2017. No es el objetivo de este apartado tratar este tema ya que se lo abordará en el siguiente capítulo. Se debe resaltar que si bien es necesario incluirlo como una ventaja no sería algo estable y es un área en el cual se puede trabajar para hacer al país más competitivo frente a sus competidores.

Crecimiento de los centros de servicios compartidos en Argentina

La Argentina se ha convertido en territorio fértil para la instalación de CSC. Sin embargo, durante el período 2013- 2016, el crecimiento del sector se habría desacelerado.

El Estudio de Servicios Compartidos (2015) efectuado por Deloitte revela que los encuestados han establecido sólo un CSC entre el 2013 y el 2015. Esta misma encuesta sugiere que las políticas proteccionistas y la inflación fueron las principales causas de esta desaceleración.

Asimismo, este estudio menciona que los controles gubernamentales fueron restringiendo los flujos de capitales. Las tarifas altas hicieron que para los centros fuera costoso construir infraestructura, y a su vez, las ratios de inflación de hasta un 40% fueron incrementando los sueldos en pesos. Con la elección del presidente Mauricio Macri en noviembre del 2015, Argentina tuvo un punto de inflexión crítico. Las decisiones políticas y económicas tomadas por la administración de Macri suavizaron de algún modo las instancias de proteccionismo y controlaron la inflación, devolviendo a la Argentina su lugar como un destino primario para la instalación de CSC. Hasta comienzos del 2017, se han notado algunas políticas de suavización



como fue la reinserción de Argentina en la economía mundial a partir de la apertura comercial, la desnacionalización y el incremento de la inversión extranjera directa. Asimismo, es conveniente para el desarrollo del sector la política que este gobierno ha tomado en cuanto a defensa de la democracia liberal y los derechos humanos, la lucha contra el narcotráfico y el terrorismo, la integración regional liberal y el medio ambiente.

Ubicación de los centros de servicio dentro del territorio argentino

Como se mencionó, la mayoría de los CSC se sitúan en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires que es la capital del país, aunque también hay algunos centros en otras provincias tales como Mendoza, Córdoba y Santa Fe. Esto se debe principalmente a que la Capital y alrededores concentran la mayor cantidad de personal calificado. En el cuadro anexo se puede observar la notable diferencia de demografía del país.

Jurisdicción	Capital	Población	Superficie km² ¹¹	Densidad hab/km²
Ciudad Autónoma de Buenos Aires		2.890.151	200	14.450,8
Buenos Aires	La Plata	15.625.084	307.571	50,8
Catamarca	San Fernando del Valle de Catamarca	367.828	102.602	3,6
Chaco	Resistencia	1.055.259	99.633	10,6
Chubut	Rawson	509.108	224.686	2,3
Córdoba	Córdoba	3.308.876	165.321	20,0
Corrientes	Corrientes	992.595	88.199	11,3
Entre Ríos	Paraná	1.235.994	78.781	15,7
Formosa	Formosa	530.162	72.066	7,4
Jujuy	San Salvador de Jujuy	673.307	53.219	12,7
La Pampa	Santa Rosa	318.951	143.44	2,2
La Rioja	La Rioja	333.642	89.68	3,7
Mendoza	Mendoza	1.738.929	148.827	11,7

¹¹ Los valores de superficie han sido calculados sobre cartografía a escala 1: 500.000



Misiones	Posadas	1.101.593	29.801	37,0
Neuquén	Neuquén	551.266	94.078	5,9
Río Negro	Viedma	638.645	203.013	3,1
Salta	Salta	1.214.441	155.488	7,8
San Juan	San Juan	681.055	89.651	7,6
San Luis	San Luis	432.31	76.748	5,6
Santa Cruz	Río Gallegos	273.964	243.943	1,1
Santa Fe	Santa Fe	3.194.537	133.007	24,0
Santiago del Estero	Santiago del Estero	874.006	136.351	6,4
Tierra del Fuego y Antártida	Ushuaia	127.205	1.002.445	0,1
Tucumán	San Miguel de Tucumán	1.448.200	22.524	64,3
Total		40.117.096	3.761.274 ¹²	10,7 ¹³

Figura nro. 1: Datos poblacionales

Fuente: INDEC, Resultados Definitivos del Censo de Población, Hogares y Viviendas 2010.
http://www.estadistica.sanluis.gov.ar/estadisticaWeb/Contenido/Pagina148/File/LIBRO/censo2010_tomo1.pdf

Consultados varios ejecutivos del rubro, se pudo concluir que en el corto plazo no sería posible la creación de grandes centros en otras provincias ya que éstas no cuentan ni con la estructura ni con la oferta de personal capacitado que éstos requieren. Se podría instalar algunos CSC aislados, pero no varios en la misma provincia.

Problemáticas que enfrentan los centros de servicios compartidos en el país

Como señalado con anterioridad, la combinación de una mano de obra educada y capaz, infraestructura desarrollada y ratios económicos laborales harían a Argentina típicamente un destino ideal en el ranking de candidatos para instalar CSC. Sin embargo, así como muchas compañías han abierto centros en Argentina en el pasado, el mercado ha experimentado una desaceleración significativa durante el período 2013-2016.

¹² Al Continente Americano corresponden 2.791.810 km²; al Antártico 965.597 km²; y a las islas australes 3867 km²

¹³ Excluyendo la Antártida Argentina la densidad media es de 14,6 hab/ km²



La experiencia de Deloitte optimizando centros en la región de Latinoamérica sugiere que tanto las políticas proteccionistas como la inflación fueron las principales causas de esta desaceleración en el crecimiento y surgimiento de centros compartidos.

Otra problemática con la que se enfrentan estos centros en el país es que los estudiantes y la población argentina en general no reconocen a este rubro o actividad y no conocen el término CSC. Para esta tesis, se realizó una encuesta que reveló que de una masa de 100 personas aproximadamente el 40% no conoce lo que es un CSC; y, por otro lado, de las personas que sabían lo que es un CSC sólo el 30% estaría interesado en trabajar en ellos. Más detalles de la encuesta en cuestión se encuentran en el Anexo VI.

Sumado a esto, los centros ya instalados presentan un problema de estructura achatada poco atractiva para personas con cierta madurez en el desarrollo de su carrera. La mayoría de los encuestados considera que se puede hacer una carrera en los mismos cuando uno está en los primeros años de la vida profesional pero una vez alcanzados mandos medios se cree que será muy difícil seguir creciendo en estos centros. Es por ello que para los argentinos no es atractivo trabajar en un CSC. Asimismo, muchas personas confunden lo que es un CSC con un call center con lo cual desacreditan las actividades que se realizan en los CSC ya que no entienden el potencial de aprendizaje que hay en ellos a diferencia de los call centers.

Debido a esto, en general, estos centros se caracterizan por la alta rotación del personal (más del 10%¹⁴). Uno de los encuestados mencionó que si bien él está a favor de que nuevos centros se instalen en el país y por eso participa de Argencon, esto es un potencial riesgo para su empresa porque al instalarse más centros generarían más ofertas para sus empleados que podrían a fugarse a éstos.

Otro desafío con el que se encuentra es el de hallar gente que tenga buen dominio del idioma inglés tanto escrito como oral. Si bien se mencionó que el nivel en Buenos Aires en general es bueno, si se lo compara con India y sobre todo con Filipinas se corre con una desventaja. Con respecto a India, Argentina cuenta con la ventaja del acento. Algunos países encuentran el acento que tienen los habitantes de India, al hablar inglés, un poco fuerte con lo cual preferirían recursos

¹⁴ Carballeira, Jorge (2015). Resultados encuesta a centros de servicios compartidos. Pwc. Recuperado febrero, 10, 2017 de: <http://www.pwc.com.ar/es/assets/document/centro-de-servicios-compartidos-resultados-encuesta.pdf>.



de Argentina. En cuanto a Filipinas, no hay ningún tema de acento ya que como se mencionó fue colonia de Estados Unidos y el acento predominante es americano.

Según el Director Ejecutivo de Argencon el mayor desafío con que cualquier empresa se enfrenta cuando evalúa Argentina es que si bien hay mucho talento, se presenta un ambiente político y socio-económico inestable. El mencionó que el año 2016 marcó un punto de inflexión en cuanto al ambiente negativo del país y que para él Argentina va a llegar a una normalidad que, si bien no va a dejar al país en una relación ventajosa con respecto a otros países, por lo menos le va a quitar el defecto frente a ellos.

Madurez de los centros de servicios compartidos ubicados en Argentina

Una encuesta realizada en el 2015 por Pwc arrojó que el 67% de los CSC ubicados en el país estarían implementados hace más de 8 años. A su vez, esta misma encuesta proyectó que sólo un porcentaje pequeño de estas empresas están evaluando la posibilidad de relocalizar el CSC en otro país de la región. Esto demuestra que Argentina continúa siendo uno de los países más competitivos a la hora de implementar un CSC dentro de Latinoamérica.

Según la misma encuesta, los principales focos de interés de los CSC están relacionados con mejorar el actual nivel de servicio, tanto en el tiempo de respuesta a los clientes como en minimizar la cantidad de errores generados en los procesamientos de información.

Respecto a los servicios brindados, esta encuesta concluyó que los CSC están alineados con las prácticas a nivel mundial y que entre los servicios transaccionales más brindados se encuentran la contabilidad, los activos fijos y las cuentas por pagar.

En cuanto a la retención de talentos, este trabajo arrojó como resultado que más del 50% de los CSC cuentan con los beneficios más valorados actualmente por los empleados, los cuales están relacionados a la flexibilidad horaria y a la posibilidad de realizar Home Office. Adicionalmente el mismo estudio afirma que el 74% de los CSC realiza al menos una vez al año encuestas de clima laboral. A pesar de lo mencionado anteriormente, el 64% de los CSC tiene un nivel de rotación anual de empleados de más del 10%.

Respecto de la situación de IT, la misma encuesta señala que el 67% de los CSC entrevistados utiliza más de un sistema ERP para brindar sus servicios. Esta práctica puede generar



ineficiencias dentro de la operatoria diaria de los CSC y mayores costos en conceptos de licencias, mantenimiento, soporte, etc.

En relación con sus clientes este estudio observó que sólo el 13% de los CSC entrevistados brindan servicios a clientes externos del grupo económico al cual pertenece.



CUERPO EMPÍRICO

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La metodología de investigación a utilizar se basará en analizar distintos centros de servicios compartidos instalados en el país.

Con este fin, se realizaron investigaciones de campo dónde se ejecutaron cuatro entrevistas a los principales gerentes de distintos centros. Se entrevistó a gerentes de CSC de la industria petrolera y farmacéutica.

A su vez, se realizó una exploración documental, basada en pesquisas de ensayos y foros de investigación.



CAPÍTULO 3: ESTRATEGIAS PARA POTENCIAR LA COMPETITIVIDAD DE ARGENTINA COMO TARGET DE FUTUROS CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS

De la investigación realizada, resulta claro que para potenciar la competitividad de Argentina como centro de servicios compartidos habría que enfocarse en tres áreas en particular según resalta Argencon en sus ejes estratégicos. Estas tres áreas son:

1. Posicionar a Argentina externamente.
2. Procurar las condiciones de negocios que permitan desarrollar esta actividad.
3. Potenciar el recurso humano de la Argentina.

En los siguientes apartados, se entrará en detalle en cada una de estas áreas.

Posicionar a Argentina externamente

Para entender este punto se comienza por aclarar que se entiende por posicionar a Argentina externamente.

El posicionamiento según Barón Araoz (2000) comienza con un producto que puede ser un artículo, un servicio, una compañía, una institución e incluso una persona. Para Barón, el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes; o sea, cómo se ubica el nombre del producto en la mente de éstos. Como éste menciona, “el posicionamiento es el trabajo inicial de meterse a la mente con una idea”.¹⁵

El objetivo de posicionar a Argentina externamente sería colocarlo en un lugar mejor que sus competidores frente al cliente. Habría entonces que aclarar cuáles serían sus competidores y clientes.

De la investigación realizada se concluye que Argentina no podría competir a nivel costo con la región asiática; con lo cual, no se identifica a países como India y Filipinas como competidores. De esto se desprende, a su vez, que empresas de dicha región no serían clientes de Argentina ya

¹⁵ Barón Aros, Ricardo. (2000). El posicionamiento: una estrategia de éxito para los negocios. Recuperado marzo, 14, 2017 de: <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/quipukamayoc/2000/segundo/posicionamiento.htm>



que sería más conveniente por costo y compatibilidad horaria transaccionar con países de dicha región.

Con respecto al hemisferio occidental en lo que es Américas; Estados Unidos y Canadá no serían competidores porque los recursos allí serían más costosos. Es por esto que se identifica a las empresas en dichos países como los principales clientes de los CSC en Argentina ya que el recurso en el país sería menos costoso y compartiría banda horaria. Con respecto a estos dos clientes los mayores competidores serían países de Latinoamérica y del Este de Europa, siendo Polonia el país, dentro de la región del Este de Europa, el competidor más fuerte en la actualidad según las encuestas realizadas a gerentes de CSC. Es por ello que no se destaca a Europa como un principal cliente ya que por el idioma, compatibilidad horaria y costo; los países del este de Europa serían un mejor candidato para sus CSC.

Los desafíos que tiene Argentina para los clientes de empresas europeas son el idioma y la cercanía horaria que serían para los países del Este de Europa ventajas competitivas fuertes con respecto a Argentina. En Europa no predomina el inglés como en la región de Norteamérica, con lo cual, tener un soporte que hable la misma lengua del país representa una gran ventaja. Algunas de las lenguas habladas en Europa son: alemán, inglés, búlgaro, danés, español, estonio, finlandés, francés, griego, holandés, húngaro, irlandés, italiano, letón, lituano, maltés, polaco, portugués, rumano, eslovaco, esloveno, sueco y checo. Para algunos países es clave que el servicio se brinde en el idioma nativo del país ya que sus habitantes no poseen un alto nivel de inglés. Es por ello que sumado al costo y a la zona horaria, el idioma sería una ventaja con la que cuenta la región del Este de Europa a la hora de ganar mercados dentro de Europa comparados con Argentina.

Se deberá entonces realizar misiones comerciales en Estados Unidos y Canadá para dar a conocer a Argentina y el servicio que se está dando. En estas misiones de deberá mostrar datos del nivel de servicios brindado por los actuales centros de servicios instalados en el país; como a su vez, estadísticas del nivel académico de la fuerza laboral.

Argentina ha sido un país que no se ha salido a vender según el representante de Argencon entrevistado. El mismo menciona que es necesario mostrar al país en estas misiones. Salir a “venderlo” ya que en el pasado fueron las compañías internacionales la que vieron al país como candidato para instalar sus CSC, pero el país nunca ha salido a mostrarse como candidato.



Es clave en estas misiones estar alineado con el Gobierno Nacional. Se necesita de éste para impulsar estas misiones como menciona Argencon en sus reportes y como lo mencionó el entrevistado de dicha entidad.

La actividad de los CSC no está reconocida como una actividad y los centros de servicios no han tenido su cámara de representación; es por ello, que no han tenido visibilidad. Cuando se mira a la economía no se toma en cuenta a este rubro en particular, sino que se lo considera dentro de los servicios en general. Es por ello que no hay datos estadísticos del sector como tal y éste no aparece en un registro público. Empezar a registrarlo va ayudar a dar visibilidad de lo que el sector aporta a la economía.

Es un sector privado que ha crecido sin apoyo oficial en el país; es decir que se ha desarrollado sin un marco de normativa que lo mueva. Realizando estas misiones comerciales en conjunto con el Gobierno se podría posicionar a Argentina en un mejor escalafón.

Es fundamental para esto el papel que va a jugar Argencon como nexo entre todos los representantes de estos centros de servicios compartidos frente al Gobierno Nacional.

Procurar las condiciones de negocios que permitan desarrollar esta actividad

Como señalado, Argentina tiene mucho talento, pero un ambiente político y socio-económico inestable. Los entrevistados resaltaron que es preciso trabajar en conjunto con el gobierno sobre este ambiente inestable.

Pero, ¿qué significa que Argentina tiene un ambiente inestable y qué es lo que eso conlleva? Argentina ha tendido a travesar grandes crisis tanto económicas como político-financieras. Para poder entender un poco más la situación de Argentina se ha tomado una breve reseña obtenida de la página de Santander Rio que hace un breve resumen de lo vivido desde el año 2000 en adelante.¹⁶

En esta reseña se menciona que tras la severa crisis que atravesó el país a principios del 2000, la economía conoció un rápido crecimiento, y luego etapas de recesión. Sin embargo, tras un leve crecimiento en el 2015, el país volvió a entrar en recesión en el año 2016, con un crecimiento

¹⁶ Argentina: Política y Economía (2017). Trade Portal Santade Rio. Recuperado febrero, 2, 2017 de: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>.



menor en un 1,8%. Según dicho artículo, la reactivación de la economía se veía poco probable en el 2016 en el corto plazo, sobre todo debido a la perspectiva económica de Latinoamérica (especialmente en Brasil) tras el colapso del precio de las materias primas. Sin embargo, el FMI prevé un crecimiento en 2017 de un 2,7%.

Según este sitio el año 2016 significó un punto de inflexión en cuanto a los cuatro años anteriores ya que el presidente Mauricio Macri electo en diciembre 2015, anunció reformas económicas importantes que rompieron con las políticas macroeconómicas expansionistas de la presidencia de Kirchner. Sin embargo, en el año 2016, Argentina atravesó una inflación del 40% y un fuerte receso con la consiguiente caída del consumo a nivel general. Si bien el presidente había prometido combatir la pobreza, ésta aumentó haciendo que los ciudadanos se concentraran y protestaran contra esta situación y los sindicatos se movilizaran contra las pérdidas de empleos.

A fines de 2015, el nuevo presidente realizó un ajuste monetario por el cual, el Banco Central de Argentina eliminó los controles de tasas y capitales con el objetivo de que esto alentara a nuevos inversionistas. Este ajuste también buscaba disminuir el costo de las exportaciones agrícolas del país. En 2016, el presidente buscó promover las inversiones extranjeras organizando un gran foro de inversión que reunió a numerosos directores de empresas extranjeras.

Con este nuevo gobierno por otra parte, Argentina ha puesto fin al proteccionismo en 2016. De todos modos, se ha ocasionado una baja del 4% de la producción industrial, y las empresas nacionales temen a la competencia china. Además, se calcula que la mitad de la población activa trabaja en el sector informal, es decir, trabaja en negro. Como se mencionó, el sector de los servicios compartidos presenta una gran ventaja para el país en este sentido ya que todo el trabajo está legalmente justificado y todas las divisas que se generan pasan por el Banco Central de la República Argentina.

El presidente Mauricio Macri se ha quejado con insistencia del legado de los gobiernos anteriores. Este discurso es reforzado por los casos de corrupción que implican tanto a la familia Kirchner como a altos funcionarios designados por estos. Por otra parte, el actual presidente, ha comenzado a negociar con los acreedores del país para reforzar el acceso de Argentina a los mercados financieros. En efecto, las reservas del Banco Central de la República Argentina han caído de 52 mil millones USD en 2011 a 26,2 mil millones USD a fines de 2015. Es menester destacar que las compañías de electricidad requieren inversiones considerables ya que esto afecta



la visión e impacto global del país frente a una crisis energética. Subsisten otros problemas estructurales, como la corrupción y el deterioro de los transportes públicos, la educación y la salud. Sin embargo, el conjunto de medidas tomadas por el gobierno actual muestra un fuerte deseo de llevar al país hacia las reformas favorables al mercado, lo que debiera ayudar a reforzar las exportaciones del país y a reintegrarlo en los mercados financieros mundiales.

Según los datos de este mismo artículo publicado por el Santander Rio, la situación social del país es delicada ya que el desempleo aumentó un 7% en el 2016, la malnutrición persiste y más del 30% de la población vive debajo de la línea de pobreza. Por otro lado, mencionan que desde la llegada de este nuevo presidente crecieron los debates entre las autoridades centrales y las autoridades descentralizadas por la distribución de recursos federales a las provincias.

Con respecto a la repartición de la actividad económica por sector se pueden ver los altos porcentajes alocados en servicios. Vale la pena destacar y poder identificar qué porcentaje de este total de servicios compete a los centros de servicios ya que se entiende que en estos servicios están sumados todos los servicios de la economía en su conjunto.

De todos modos, se considera apropiado mostrar este detalle para cuantificar la importancia del sector servicios en general:

Sector	Agricultura	Industria	Servicios
Empleo por sector (en % del empleo total)	0,5	24,0	74,7
Valor añadido (en % del PIB)	6,0	27,8	66,2
Valor añadido (crecimiento anual en %)	6,5	1,1	2,4

Figura nro. 2: Repartición de la actividad económica por sector.

Fuente: Santander Rio Trade Portal, 2017. <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

De lo mencionado, se desprende que las 4 principales áreas en las cuales el Gobierno Nacional deberá trabajar para impulsar al sector serán:

- Control de capitales: Los controles de capitales prohibieron a las compañías sacar dinero fuera de Argentina, forzándolas a reinvertir localmente. Este control desincentivó la inversión no sólo para CSC, pero también para el desarrollo de negocios en el país. Las



reducciones de control de capitales realizadas por el presidente Macri durante 2015/2016 han incentivado la afluencia de capital, estimulando el crecimiento económico, e instaurando la confianza en compañías que buscan realizar inversiones a largo plazo en el país. Es preciso continuar impulsando medidas del estilo para seguir potenciando al sector.

- **Inflación:** La inflación alta impacta directamente en el costo estructural de los CSC, especialmente en el sentido de la política monetaria regulatoria de gobierno. Controlar la inflación es una acción crítica para que Argentina sea competitiva en la región.
- **Rentabilidad de la estructura de costos:** El costo del recurso laboral en Argentina no sería competitivo con respecto a otros países de la región; sumado a esto, tendería a encarecerse. El costo laboral comprende el sueldo que se le paga al empleado y a su vez las cargas de seguridad social y previsión social. Es vital entonces que el sector trabaje en conjunto con el Gobierno Nacional para desarrollar una estructura de costos más atractiva para el sector. Argentina tiene un régimen laboral poco flexible la cual hace que el costo por FTE sea mayor que en otros países; de las investigaciones realizadas surge que es vital que esto se armonice para que el país sea más competitivo. El sector deberá trabajar en conjunto con el Gobierno para encontrar medidas que suavicen estos costos estructurales.

Sumado a lo mencionado con anterioridad, el sector debería alinearse con el Estado para tratar de impulsar algún beneficio fiscal para las compañías que decidan instalar sus CSC en el país. Esto es lo que ha ocurrido en Costa Rica que ha impulsado que algunas empresas decidan instalar sus CSC en aquel país. Este es el caso de la empresa farmacéutica analizada.

Francisco Jueguen (2017) en un artículo del diario La Nación afirma que según un relevamiento de expectativas que elaboró el Gobierno, los servicios, la construcción y el comercio serían los motores que generarán más empleo durante el 2017. Ésta sería la principal conclusión a la que arribó el módulo especial de la Encuesta de Indicadores Laborales (EIL) que confeccionó el Ministerio de Trabajo en base a 3000 empresas privadas. Así, el estudio pone de manifiesto que los servicios se presentan como la rama con mejor expectativa laboral. Detrás estaría la construcción, el comercio, el transporte y la industria manufacturera.



Potenciar el recurso humano del país

Es recurrente en la investigación realizada la importancia que tiene el talento humano a la hora de instalar un CSC. Es por esto que se concluye que es crucial que el gobierno siga trabajando en la generación de talentos para multiplicar la oferta de empleados. Se deberá entonces superar o al menos igualar los niveles educativos que hubo en el pasado.

El sector, por su parte, deberá tener representación en universidades. De la encuesta, la cual se encuentra en los Anexos VI, se observa que aún más de un 40% no conoce que son los CSC como se mencionó en capítulos precedentes. Es clave difundir qué son y el valor que éstos aportan a la economía de dicho país.

Por otro lado, en la misma indagación se observó que para el 70% no sería atractivo el trabajar en un CSC. El sector tendrá entonces que trabajar para cambiar esta visión promulgando lo que son y las diferencias que presentan con los reconocidos call centers.

La finalidad con la cual se recomienda tener representación en universidades es para captar futuros jóvenes profesionales. Es por ello que es clave que el sector tenga representación en las mismas ya sea través de charlas informativas o participando de foros o actividades específicas. Representación en ciertos eventos como por ejemplo las ferias de universidades dónde se publicitan las diferentes carreras y universidades es vital para que el sector tenga reconocimiento dentro del ámbito estudiantil.

Por ejemplo, Argencon en conjunto con la Fundación Pescar está trabajando en “abriendo ventanas”, un programa de tutoría virtual que pretende ayudar a jóvenes de las escuelas secundarias a poder seleccionar una carrera universitaria o terciaria con salida laboral. Otra de las actividades en las que está involucrada Argencon es en el encuentro metropolitano de talento exportable ArgenWorld XXI, evento dirigido a empresas PyME con potencial exportador que desean iniciar o ampliar sus exportaciones de servicios de manera conjunta con empresas líderes. Se deberá entonces impulsar proyectos similares para difundir las actividades del rubro; y a la vez, capacitar y captar a futuros empleados.

En el año 2016, según la consultora AT Kearney, Buenos Aires estaba en el puesto 11 a nivel global por su cantidad de habitantes con estudios terciarios, el nivel de sus universidades y el enfoque internacional de las escuelas secundarias. Asimismo, en cuanto a su actividad empresarial la capital argentina está en el puesto 29.



Otro indicador que utiliza esta consultora para medir el potencial de las metrópolis es el "Global Outlook", es decir, el potencial de las ciudades en el futuro, que toma indicadores como bienestar personal, economía, innovación y gobierno. En este ranking, Buenos Aires se posicionó en el lugar 55.

Por último, como mencionado, los CSC en Argentina deberían enfocarse en trabajar en actividades que agregan valor y no en las meramente transaccionales. Los CSC en el país deberán focalizarse en tener recursos capacitados que agreguen valor para así dejar las tareas meramente transaccionales, que pueden ser fácilmente automatizadas, a otras regiones más económicas como ser India, y Filipinas.



CONCLUSIONES

Argentina posee ventajas competitivas frente a sus competidores; entre las principales, se destaca la cantidad y variedad de talento, la afinidad cultural y la compatibilidad de la zona horaria.

En el presente trabajo se señaló que la inestabilidad política y socio-económica de Argentina es una de las mayores dificultades que enfrenta este país a la hora de instalar un CSC. Esta inestabilidad, en determinado momento histórico, causó el cierre del mercado al promulgarse leyes que dificultaban su desarrollo. Sumado a ello, originariamente, los recursos tendían a abaratarse, pero luego, con la devaluación, volvieron a encarecerse. Para evitar esta tendencia en el largo plazo, las compañías deben trabajar con el gobierno para tomar medidas que reduzcan los costos de los recursos.

Dicho esto, se concluye que para que Argentina sea más competitiva y atractiva para la instalación de CSC, sus gobernantes deben considerar tomar decisiones claves para lograr liderar a los mercados de capitales, para controlar la inflación y racionalizar la política monetaria.

Es fundamental el tipo de cambio para este rubro. Antes de la presidencia de Mauricio Macri, durante largo tiempo, el tipo de cambio de Argentina sobrevaluó la relación del peso con la demanda del mercado, incrementando el costo de mano de obra. En la economía subterránea (más conocida como “mercado negro”), el “dólar blue” fue valorado aproximadamente un 40% más alto que el dólar oficial. Muchos países latinoamericanos han devaluado sus monedas en relación al dólar, pero Argentina ha controlado cuidadosamente su moneda en la última década, haciendo sus exportaciones menos competitivas (incluyendo la exportación de servicios). En diciembre del 2015, el nuevo gobierno electo de Macri suprimió los controles monetarios, por lo que el peso se vio rápidamente devaluado. Si bien se desconoce el impacto de esta medida en el largo plazo, es probable que esta liberalización de la política monetaria pueda hacer del mercado argentino, un lugar más accesible y atractivo para las multinacionales que buscan invertir en CSC.

Comparado con otros países de Asia, Argentina no sería un país competitivo a niveles de costos. Tomando en cuenta esta idea, el sector debe trabajar conjuntamente con el gobierno para que esta situación no empeore al encarecerse el capital humano. No sólo el salario forma parte del costo del capital humano, sino también las cargas sociales y la seguridad social. Es por esto, que el



sector de CSC debe trabajar en conjunto con el Estado en buscar la forma de economizar estos costos va a generar una oportunidad de expansión para el sector. Conforme lo mencionado por los entrevistados, históricamente no hay migración alguna de un CSC a una localidad que represente mayores costos. En consecuencia, es crucial trabajar para abaratar las horas hombre en Argentina y lograr que el país resulte más atractivo para nuestros clientes.

Por otro lado, se debe fomentar la realización de actividades comerciales donde se exponga el valor agregado que aporta Argentina. En estas actividades se debe señalar no sólo ejemplos de empresas exitosas con CSC en el país, sino también que el talento de los argentinos no se reduce al mero análisis de datos transaccionales, sino a otros de mayor complejidad. Para ello, es necesario llevar un registro que permita mostrar los resultados de forma más simple. Actualmente este registro no existe ya que es un sector que surgió del ámbito privado, que logró representación pública hace cuatro años, por lo que quedaba excluida de los planes gubernamentales como un sector o industria independiente dentro de nuestra economía. Es vital que el gobierno entienda la importancia de esta industria en pleno desarrollo y note los beneficios que ésta puede traer a la economía del país.

Finalmente, Argentina debe seguir trabajando en la generación de talentos. El nivel académico de la población argentina no puede disminuir. El gobierno junto con el sector, deberá incluir al rubro en las distintas actividades y eventos académicos en universidades a fin de captar estudiantes o recién graduados que son la clave para la puesta en marcha de los CSC. De la encuesta efectuada, se puede observar que esta área tiene gran capacidad de mejora ya que el 40% de los entrevistados desconoce lo que es un centro de servicio compartido. Por consiguiente, se debe acentuar la visibilidad de esta actividad a efectos de que se la reconozca por su aporte a la economía en su conjunto, y a la sociedad por la variada gama y cantidad de oportunidades de empleo que puede generar.



BIBLIOGRAFÍA

Argencon (2017). Recuperado febrero, 20, 2017 de: <http://www.argencon.org/l=es>.

Argentina: Política y Economía (2017). Trade Portal Santade Rio. Recuperado febrero, 2, 2017 de: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>.

Barón Aros, Ricardo. (2000). El posicionamiento: una estrategia de éxito para los negocios. Recuperado marzo, 14, 2017 de: <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/quipukamayoc/2000/segundo/posicionamiento.htm>

Broitman, Ana (2012. Septiembre, 23). Los centros de servicios crecen y toman personal. La Nación. Recuperado febrero, 10, 2017 de: http://www.clarin.com/ieco/economia/centros-servicios-crecen-toman-personal_0_SkHMmDk3D7x.html.

Campillo, M. (2007). Modelo de centralización de procesos. Implementación de centros de servicios compartidos. Desarrollo de caso práctico: creación del centro de servicios compartidos en Hewlett-Packard Argentina para su departamento de cobranzas. Tesis Maestría. Universidad Di Tella Buenos Aires. Pág. (2-15).

Carballeira, Jorge (2015). Resultados encuesta a centros de servicios compartidos. Pwc. Recuperado febrero, 10, 2017 de: <http://www.pwc.com.ar/es/assets/document/centro-de-servicios-compartidos-resultados-encuesta.pdf>.

Centralización y descentralización (2017). Administración de empresas. Recuperado marzo 24, 2017 de: <http://admindeempresas.blogspot.com/2007/06/centralizacion-y-descentralizacion.html>.

Chavarría Volio, Federico (2017). Oportunidades de centros de servicios compartidos (CSC) en Latinoamérica. Deloitte. Recuperado marzo, 15, 2017 de: <https://www2.deloitte.com/hn/es/pages/operations/articles/navigating-latin-american-shared-services-opportunities.html>.

Cinco ventajas de los centro de servicios compartidos (2016, julio, 31). elEconomista.es. Recuperado enero, 30, 2017 de elEconomista.es: <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/7739403/07/16/Cinco-ventajas-de-los-Centros-de-Servicios-Compartidos.html>.



Factores clave de éxito para implementar un centro de servicios compartidos (2017). Aranda Software. Recuperado abril, 10, 2017 de: <http://arandasoft.com/factores-claves-de-exito-para-implementar-un-centro-de-servicios-compartidos/>.

Fragua, Cristina (2106). ¿Qué ventajas tiene el establecimiento de centros de servicios compartidos?. Observatorio de Recursos Humanos. Recuperado febrero, 20, 2017 de: <http://www.observatoriorh.com/gestion/que-ventajas-tiene-el-establecimiento-de-centros-de-servicios-compartidos.html>.

Jueguen, Francisco (2017, Marzo, 02). Servicios, construcción y el comercio, los rubros que más preven crear empleo. La Nación. Recuperado febrero, 16, 2017 de: <http://www.lanacion.com.ar/1989141-servicios-construccion-y-el-comercio-los-rubros-que-mas-preven-crear-empleo/>.

Mendoza Peña, Andrés (2016). Global Cities 2016. ATKearny. Recuperado febrero, 13, 2017 de: <https://www.atkearney.com/research-studies/global-cities-index/current-research-detail/>.

Miras, Leticia (2013). Anuario de estadísticas universitarias- Argentina 2013. Presidencia de la Nación- Ministerio de Educación. Recuperado abril, 4, 2017 de: http://informacionpresupuestaria.siu.edu.ar/DocumentosSPU/Anuario_2013.pdf.

Puelles Benítez, Manuel (1994, Enero). Estudio teórico sobre las experiencias de descentralización educativa. Revista Iberoamericana de Educación número 3. Recuperado abril, 1, 2017 de: <http://www.rieoei.org/oeivirt/rie03a01.htm>.

Regreso al Estado Normal: La política exterior de Macri en su primer año de gobierno (2016, noviembre, 04). Fundamental. Recuperado enero, 25, 2017 de <http://www.fundamentar.com/index.php/articulos/opinion/item/5559-regreso-al-estado-normal-la-politica-exterior-de-macri-en-su-primer-ano-de-gobiern>.

Vantaz (2012). Key success factors for implementating a Shared Service Center. Recuperado febrero, 10, 2017 de: <http://vantaz.com/factores-claves-de-exito-para-implementar-un-centro-de-servicios-compartidos>.



ANEXOS

Anexo I

Entrevistado: Director Ejecutivo de Argencón

Sobre Argencón

“Argencón es una entidad conformada por empresas prestadoras de servicios basados en el conocimiento, relacionadas con los mercados externos. Su conformación es plural tanto en las actividades que realizan, los orígenes y su conformación. Con un único objeto de trabajar por posicionar a Argentina como un sitio privilegiado para la prestación de esta clase de servicio. Intenta incluir a los diversos rubros productivos que hacen a la actividad de los servicios, teniendo en cuenta los temas operativos de cada uno de ellos, pero también la problemática común. Argencón es conducida por un Consejo de Administración, conformado por los directivos de las empresas miembros, y un staff ejecutivo.”¹⁷

Entrevista

A continuación, se procede a realizar una transcripción de la entrevista.

1. ¿Cómo y cuándo surge la cámara?

El sector tiene un problema de identificación formal/ pública. No se lo reconoce como un sector de la economía a pesar de ser muy importante. Todo lo que son servicios profesionales que incluyen centros de desarrollo y atención de empresas globales, son el tercer o segundo, según la estadística que tomes, rubro de exportación del país.

Esta actividad no está reconocida y los centros de servicios no han tenido su cámara de representación porque prácticamente no han tenido visibilidad porque hay de tantos palos distintos que cuando se mira a la economía se la mira sumada a esas actividades, pero no se la mira transversalmente como actividad de centros de servicios. Entonces no aparecen en un registro público o estadística.

¹⁷ Argencón (2017). Recuperado febrero, 20, 2017 de: <http://www.argencón.org/l=es>.



Ocurrió entonces hace unos años que los líderes de este sector se juntaron formando este grupo que dio origen a Argencon. Eso fue el germen de lo que fue Argencon.

Argencon hoy cumple 4 años. Hasta hace cuatro años, no había nada; es decir, no había un registro de este sector. Se crea Argencon y se empieza a crear un polo de estadística y de datos que también choca con la falta de estadística oficial porque al ir a los registros oficiales no se encuentran datos. Es un sector que no está visibilizado. Argencon se crea con el objetivo de darle estructura y sobre todo darle potencia a la marca de Argentina en el mundo. (...)

En distintos países hay distintas formas de este tipo de organismo. En Europa del Este está muy fuerte el tema de desarrollo de centros de servicios. (...)

Es un sector privado que ha crecido sin apoyo oficial en el país; es decir, creció sin un marco de normativa que apalanque al sector. Tomando como ventaja que en Argentina hay un enorme talento profesional y que ese talento profesional destaca cuando se compara con otros lugares del mundo. Una multinacional concibe como va a operar sus funciones centrales y básicamente mira al mundo y dice algo lo aloco en la región América, algo en la región Europa, algo en Asia y ahí reparte funciones en el mundo. Y en ese reparto Buenos Aires tiene una capacidad profesional muy alta y, con el correr del tiempo, fue ganando terreno y muchas empresas fueron tomando la decisión de radicarse en Argentina como centros de servicios globales. (...)

Dentro de Latinoamérica depende que estadística se tome, Argentina está primera o segunda. En Software está en segundo lugar seguramente, primero debe estar México. En servicios profesionales se podría considerar que Argentina está en primer lugar. (...)

No hay estadística formal de éstos, son encuestas y comparaciones que uno toma.

Cuando vas a los informes Everest la ciudad de México y Buenos Aires figuran como las dos ciudades clave. Algunas empresas optan por una u otra.

Los que han crecido mucho incluso más que Argentina, son los centros europeos. Europa del Este es una población altamente calificada y con salarios muy bajos. Una combinación que hizo que muchas empresas empiecen a radicar centros de servicios en Polonia, Estonia y Rumania, países que uno no tiene en el mapa habitualmente, pero sin embargo son importantes. (...)

El mayor competidor de Argentina que está creciendo considerablemente es Polonia. (...)



Cuando uno habla de servicios profesionales tiene un problema de qué sumar a ese sector. En Argencon consideran cuatro áreas:

- IT.
- Global Delivery Center.
- Audio Visual.
- Investigación & Desarrollo.

Con respecto a lo que es Global Delivery Center, Argentina está muy bien posicionada; y en esa área especialmente, la competencia primordial es Polonia que tiene una política muy activa. Sin embargo, diría que Argentina califica muy bien.

En cuanto a Software, el país es más débil con respecto a otros Delivery Centers en el mundo.

Argentina es un exportador neto de Software de la región latinoamericana como también de Estados Unidos. Este es un negocio que todavía puede crecer muchísimo. Por ejemplo, ahora se está negociando un tratado de doble imposición con Brasil de servicios. Brasil es un mercado que prácticamente está cerrado a las importaciones de servicios porque impone impuestos locales que después los argentinos no pueden descontar. Si eso se resolviera, se abre el mercado brasilero.

2. ¿Cuáles son las principales ventajas que tiene el país?

- Talento.
- Inglés.
- Zona horaria.
- Afinidad cultural.
- Bajo costo es cuestionable porque Argentina se ha encarecido en los últimos años en dólares. Esta ventaja existió fuertemente hasta el año 2010/2011.

Lo que sí hay es una afinidad cultural, es decir, el profesional argentino se entiende prácticamente de inmediato con sus clientes. Es un profesional que se entiende no sólo por el lenguaje, sino que también entiende como se trata una empresa, como se organiza. El profesional argentino entiende mucho de finanzas entonces es una persona que rinde y es elegida por los centros de servicios. (...)



Hay una anécdota de uno de los centros más grandes del país en el cual se categorizaba a los tickets en niveles del 1 al 5; siendo el cinco los más críticos y complejos. Rápidamente Argentina a lo largo de los años comparada con otros centros distribuidos en el mundo empezó a concentrar y resolver la mayoría de los tickets de nivel 4 y 5. Los más sencillos iban a otros centros y eso es porque los argentinos resuelven problemas complejos. Los argentinos tienen una actitud que si hay un problema va a buscar una solución. Un espíritu de resolver cosas como un desafío personal que supera a otras culturas. Entonces eso es un valor social difícil de procesar pero que existe cuando uno termina midiendo estos indicadores. Uno entonces nota que realmente los centros argentinos son valiosos por eso.

Normalmente Argentina califica mejor en los niveles de valor agregado medio/ alto que en los niveles bajos. En los niveles bajos, el profesional argentino es caro cuando uno habla de costos. Cuando se compara la estructura de costos, la pirámide argentina que se mide en forma total, es una pirámide más cara que otros países. El nivel bajo es caro comparado con otros países.

Tenemos una pirámide muy achatada; normalmente las pirámides son más verticales. Tienen mayor amplitud entre los costos de la base y los niveles altos. En cambio, Argentina tiene una base alta. Entonces esa característica que tiene el mercado laboral argentino hace que cuando se comparen niveles, las tareas que son esenciales o son muy básicas las cuales no requieren profesionalización, son muy caras en Argentina. Las funciones más básicas migran; y las funciones más especializadas se quedan. Ese doble fenómeno se ha dado en Argentina.

Entonces las empresas que han probado y están en Argentina hace años, aprovechan lo mejor que tiene Argentina que es esa capacidad con una visión crítica. En cambio, las funciones más elementales de menor valor agregado, las que más se pueden automatizar, normalmente van a otros centros dónde la mano de obra para estas tareas es más económica. Con lo cual uno dice que esos centros que se llevan el trabajo hoy, mañana van a estar en desventaja porque esas tareas más básicas son las más fáciles de automatizar y, por lo tanto, son reemplazables por robots. Ese trabajo va a eliminarse. En cambio, las tareas que se llevan a cabo en los centros argentinos son más críticas, complejas y/ o de análisis. Estas son funciones que van a permanecer. (...)

Todo lo que son soluciones automatizables tienen una incidencia humana menor. (...)



3. ¿Qué se podría hacer para que Argentina sea más competitivo como sede para futuros CSC?

El gobierno ha abierto este año la estructura del costo laboral. Se está trabajando con los sindicatos. Se está poniendo foco en disminuir el costo de la ART y el costo de la salud para las empresas. Hay varios ítems del costo laboral que son estructurales e impactan directamente porque los CSC son una industria que exporta salarios. (...)

El sector es valor agregado puro comparado con otras industrias.

Todo lo que es la mejora de los costos salariales impactan directamente. (...)

Generar estrategias para mayores estudiantes. (...) De los rubros de administración de empresas el profesional argentino es excelente. A nivel IT hay más bachés. Necesitamos más ingenieros y estudiantes de ciencias exactas. (...)

El sector tiene que salir a hacer misiones comerciales para conseguir clientes ya que esta industria es muy competitiva a nivel mundial. Argentina tiene que mostrarse para capturar a nuevos clientes. (...)

En México la agencia hermana nuestra tiene como 30 años. En Checoslovaquia, Chile, las agencias han tenido un rol muy importante en todos los países. En otros países las agencias han tenido un rol muy activo en cambio en el nuestro no lo es así. (...)

Argentina está acostumbrada a que vengan a buscar lo que tenemos, nunca salió a vender. Digamos que los esfuerzos por venta han sido muy primarios. Hay que mejorar mucho la ingeniería del posicionamiento argentino que no sólo es hacer misiones comerciales para estar en una feria o algo por el estilo. Hay que ir a mostrarse en academias, hay que ir a universidades, hay que mostrar a los científicos argentinos que tenemos, etc. (...)

Argentina es un país que tiene una capacidad intelectual fantástica y relativamente no exportada. Eso genera una oportunidad enorme para el país, y eso es la base de la mejora del valor agregado.



4. ¿Cuáles son los principales desafíos con los que se encuentran las empresas a la hora instalar un CSC en Argentina?

Mucho talento y ambiente inestable. Argentina empezó a tener un mejor panorama el año pasado acerca de la evolución del ambiente de negocio. A pesar del clima de negocio, hay centros que soportaron esa hostilidad y decidieron instalar los CSC. Hoy esta visión global estaría cambiando y se estaría pasando a ser un país más estable y confiable para los inversores.

El año 2016 empezó con una devaluación del 60%, no es un ciclo estable. Creo que en general se observa que Argentina va a llegar a una normalidad, esta normalidad no dejará al país en una relación ventajosa con otros países, pero por lo menos va a quitar el defecto. En Argentina hoy jugamos con varios puntos en contra.

Hoy los mayores costos de estos centros son los sueldos; y al tener esta inestabilidad, a las empresas se les dificulta determinar su estructura de costos ya que tienen que estimar un porcentaje de inflación y ajuste del mercado. Si logramos estabilizar esto seguramente seamos más atractivos y podamos competir con otros nuevos mercados.

Esas incertidumbres aún perduran, no se sabe a cuánto va estar el dólar. Se mejoró el día y la noche con respecto a lo que éramos. Frente a mercados más estabilizados seguimos pagando un precio de penalización que se supone que el gobierno va a ir resolviendo con el tiempo. (...)

5. ¿Cuál es el mayor cliente de Argentina?

Empresas globales: la mayoría de Estados Unidos y algunas de Canadá. (...)

Las multinacionales son nuestro mayor cliente. (...)

Lo que pasa también con Buenos Aires es que es muy tentadora; hay raíces europeas y los extranjeros se sienten a gusto. Les gusta venir a Buenos Aires, se sienten como en casa. Es una ciudad tentadora en la cual se concentran muchas universidades con lo cual hay mucha oferta de personal calificado.



6. ¿Cuáles son los principales desafíos con los que se encuentran las empresas a la hora instalar su CSC en dicho país?

Inestabilidad estructural de Argentina. El que ya está instalado ya está inmunizado. El problema es con el que viene nuevo. (...)

7. ¿Cómo fue el crecimiento del sector en el país a lo largo de los años? ¿En comparación con el último año, esto es descendiente o ascendiente? ¿Qué se espera para este año y los próximos?

Se creció progresivamente hasta el año 2011 y hoy en día hay 4 o 5 nuevos centros por año. Se creció en headcount, no en valor exportado. (...)

El factor costo es el que más nos complica ya que el ambiente de negocios está mejorando, el talento está; lo que más nos complica es el costo. (...)

8. ¿Cómo es la distribución de los centros compartidos en Argentina?

La gran mayoría de CSC se encuentran instalados en Buenos Aires y algunos pocos en Rosario y Córdoba. (...)

Si se instalaran en otras provincias los costos bajarían. Uno de los tópicos que se habla con el gobierno es justamente de buscar políticas que favorezcan el surgimiento de estos centros en otras provincias de Argentina. (...)

Los mejores candidatos debido a la gran oferta de profesionales o estudiantes calificados serían: Mendoza, Córdoba, Rosario y Mar del Plata. (...)

9. ¿Cuál es el primer centro de servicios compartidos instalado en el país? ¿Cuál es el más grande?

Con respecto a la primera pregunta, no cuento con el dato preciso.

El más grande hoy sin duda es el de Accenture.



10. ¿Cuáles son los potenciales servicios aún no explotados que se pueden comenzar a exportar a través del sector?

Servicios legales. (...) Argentina cuenta con mucha oferta de estudiantes y profesionales en esta área y es un área aún no explotada ni en Argentina ni en otros países. Es interesante porque cuando hablas con profesionales en esta área; por ejemplo, a la hora de revisar contratos, el 80% de los contratos globales cuenta con características compartidas y el 20% recién es algo específico del país; con lo cual, estas cuestiones se podrían centralizar. Hoy por hoy Accenture es el único que lo hace.



Anexo II

Entrevistado: Manager de CSC especializado en finanzas

Sector: Industria Petrolera

A continuación, se procede a volcar las preguntas efectuadas y se resaltan algunos puntos mencionados por el entrevistado.

1. ¿Cuáles son las principales ventajas del mercado argentino?

- Talento humano: el país cuenta con estudios de largo tiempo. La educación en general es muy buena.
- Ubicación geográfica: Argentina está muy bien posicionada en cuanto a huso horario. Es una ventaja difícil de igualar ya que permite un contacto regular con el cliente.

2. ¿Cuáles son los principales competidores para el país?

Primero mencionó al Este de Europa. Para el entrevistado, países tales como Rumania, Republica Checa y Hungría son los competidores más fuertes.

India y Filipinas son tan grandes que, para él, Argentina no va a poder competir con ellos nunca a nivel sueldo.

En Latinoamérica hay movimientos incipientes en algunos países tales como México, Costa Rica y Colombia que no habría que dejar de monitorear. Si bien ellos por ahora representan una estructura de costos más altos; y en el caso de Costa Rica un mercado más pequeño. El entrevistado menciona que Argentina debería estar alerta ya que muchos de estos países están impulsando políticas de administración pública orientadas a capturar este negocio.

3. ¿Cuáles son los principales y potenciales clientes para Argentina?

- Todo lo que es Américas, África y Europa.
- No sólo empresas multinacionales, también hay oportunidades en empresas más chicas. Por ejemplo, se debería impulsar el desarrollo de emprendedores como Globant.



4. ¿Consideras que además de Buenos Aires, se podrían instalar un CSC en otras provincias de Argentina?

Según el entrevistado, Buenos Aires es sede de CSC por la cantidad de recursos disponibles. Además, el nivel de inglés de los habitantes de Buenos Aires es superior que el de las provincias. Es decir; en Buenos Aires hay más candidatos que hablan inglés.

Según él si se mira a nivel global, los grandes centros están ubicados en ciudades grandes; por eso, el entrevistado no ve factible que grandes CSC se instalen en las provincias.

Para él, se podría considerar instalar un centro en alguna provincia, pero no muchos porque no hay oferta de empleados suficiente para cubrir la estructura.

Según él la escala es factor de calidad; “si quieres dar valor agregado tienes que tener una base ancha para tener el talento de alto valor agregado”.

5. ¿Cuáles son los desafíos diarios con los que se enfrenta el centro?

- Monitorear la competitividad en cuanto a costos para generar una estructura de costos conveniente. El entrevistado menciona que no hubo mercado caro a dónde se migró el trabajo y que por esto es esencial que el centro tenga costos competitivos.

Por ejemplo, el entrevistado mencionó que en 1990 un centro en Campana se migró a Curitiba por los costos más convenientes en esta región.

Según el entrevistado, Argentina no va a poder ser exitosa en el largo plazo con los costos que maneja hoy. Él menciona que es necesario que los tres poderes apoyen al sector para crecer porque es muy difícil con la estructura de costos actual. Hay que tener en cuenta que el costo laboral no es solamente el salario sino que está compuesta también de las cargas sociales y éstas en Argentina son muy altas.

- Generación que necesita distinto gerenciamiento de los recursos. Buscar formas creativas de administrarse generando más compromiso.

Rotación baja comparada con el mercado de los centros de servicios, pero alta comparada con la industria petrolera.

Generación que demanda flexibilidad y colaboración.

El centro de servicios vive una realidad que no vive la corporación en su conjunto como, por ejemplo, la cantidad de millenians que tiene en comparación y en proporción comparado con otros sectores de la compañía.



Lo que ocurre en este tipo de corporaciones es que las políticas globales vienen para la otra generación que nada tiene que ver con los que requerimientos de los millenians que son el núcleo fundamental de los centros de servicios compartidos.

6. ¿Qué se podría hacer para que los recursos en Argentina sean más competitivos y posicionar así al país mejor externamente?

- Dar a conocer lo que son los CSC. Poner un poco este concepto de exportación de servicios en el conocimiento del estudiante.
- Que Argentina se ofrezca como talento intelectual.
- Según el entrevistado, hay que sacar la idea de que “Argentina es un país caro”.

El entrevistado hace hincapié que desde el punto de vista de la administración no se estaría considerando el tipo de oportunidad que brinda este segmento a la economía nacional. Según él, este sector genera empleo registrado de gente joven que contribuye al régimen de seguridad social que está lejos de requerir algún tipo de pensiones y cuyo requerimiento de salud es bajo. Esta gente, recién tienen costos cuando deciden tener hijos. Esto entonces genera un flujo de divisas lo cual según él es un círculo muy beneficioso para el Estado ya que son todos aportes en blanco que entran en dólares al Banco Central de la República Argentina. Es por esto que concluye la entrevista mencionando que los CSC son un tremendo dinamizador de la economía.



Anexo III

Entrevistado: Manager de un CSC de IT

Sector: IT de industria petrolera

Se enumeran las preguntas efectuadas y posteriormente se hace un breve resumen de lo conversado.

- 1. ¿Cuáles fueron las consideraciones a la hora de abrir el centro?**
- 2. ¿Cuáles consideras fueron los Key Success Factors?**
- 3. ¿Cuáles fueron o son los mayores desafíos al tener un centro de servicios compartidos en Argentina?**
- 4. En el pasado, los recursos en Argentina eran más económicos, considerando la inflación y que los costos tienden a incrementarse; ¿qué es lo que se puede hacer para que los recursos del país sean más competitivos o al menos sigan siéndolo?**
- 5. ¿Qué hace que Argentina sea el lugar seleccionado a la hora de implementar un centro de servicios compartidos y no otro país de Sudamérica?**

De la entrevista se observa que la compañía de IT de la petrolera en cuestión optó por Argentina a la hora de instalar el Shared Service Center ya que había hace ya cuatro años un CSC de finanzas en dicho país.

Por otro lado, el encuestado menciona que como primera medida antes de instalar los centros en Argentina se había implementado un doble turno en Manila para cubrir la zona horaria pacífica. Esto no le había resultado a la empresa debido a la alta rotación del personal y baja productividad observada en este turno.

Con respecto al CSC de IT, el encuestado comentó que comenzaron con la implementación del centro de servicios compartidos para IT en el año 2010 con sólo 50 empleados y hoy llegan a 160



empleados. No se espera para este año una suba de Headcount ya que la industria atraviesa una crisis debido a la baja en el precio del petróleo. La compañía en su conjunto está haciendo mucho hincapié en la baja de los costos con lo cual los CSC no están exentos de ello. Es por ello que durante este año el objetivo principal de todos los CSC es automatizar todas las tareas que se puedan para así reducir costos.



Anexo IV

Entrevistado: Manager de un CSC enfocado en finanzas

Sector: Industria petrolera

A continuación, se procede a volcar las preguntas efectuadas y se resaltan algunos puntos mencionados por el entrevistado.

1. ¿Cuáles son las principales ventajas del mercado argentino?

- Capital humano (talento): universidades con buena reputación a nivel mundial; y sobretodo, con respecto a Latinoamérica. Al país van hasta ciudadanos de países vecinos a graduarse. La UBA brinda la posibilidad de alcanzar niveles educativos estándares a sectores de la clase media-baja.
- Huso horario: el cual hace a Argentina más competitiva frente al mercado de Américas.
- Idioma: menciona que en este punto hay una oportunidad de mejora.
- Otros idiomas además del inglés que hacen al país competitivo en el mercado europeo.
- Argentina cuenta con la posibilidad de asegurar la continuidad de la operación ya que dicho país no cuenta con catástrofes naturales. Lo único que podría poner en peligro la continuidad de la operación son los paros y las manifestaciones.

2. ¿Cuáles son los principales competidores?

Los principales competidores serán otros países de Latinoamérica, si se analiza a nivel país.

Si se analiza pensando como empresa, los competidores serían todos los países, hasta los asiáticos.

Otros competidores podrían ser la costa Este de Estados Unidos y Canadá. Como ejemplo, se citó el caso de un banco que instaló sus centros de servicios compartidos en Carolina del Norte y Florida.

3. ¿Qué desafíos enfrenta una empresa al instalar el centro en Argentina?

- Inflación.
- Tipo de cambio.



- Estructura de costos.
- Límite en cuanto a la flexibilización laboral haciendo referencia a rigidez de la ley laboral Argentina.
- Presión social/ paros/protestas.

4. ¿Se consideró utilizar el doble turno en Manila antes de abrir el centro en Argentina?

Mencionó que en la actualidad todavía hay algunos puestos que trabajan en el turno noche en Manila, pero se presenta un problema de productividad sumado a la constante rotación del personal en ese horario.

5. ¿Qué nivel de rotación hay en el centro?

Comparado con el centro de Manila, el porcentaje de rotación es bajo. Comparado con otros centros en Argentina también.

Por eso es que, para dicho centro, según el entrevistado, que vengan más centros al país puede generar que este porcentaje de rotación suba ya que se estarían creando nuevas ofertas para los empleados del centro en cuestión.

6. Si bien no se mencionó al costo como la principal ventaja, ¿consideras que es importante que el costo sea más bajo en el CSC que en el país desde donde se migrar la actividad?

Menciona que esto es así en el 80% de los casos, pero no siempre. Por ejemplo, si se migra una actividad de Honduras o Panamá a Argentina puede ocasionarse que dicho puesto en el país de origen sea menor, pero al migrar la actividad y colocarla bajo los estándares del centro hace que el trabajo sea más eficiente y se llega al resultado de que la ejecución sea mejor bajando el costo cuando se la ve en su conjunto. Por otro lado, no hay que dejar de lado que al migrar una actividad al centro también se busca asegurarse un pertinente control de esta actividad para no dejarla aislada en el país de origen.



7. ¿Consideras que hay alguna otra actividad que se pueda migrar al centro?

Según el entrevistado las primeras potenciales actividades que se podrían migrar son áreas que ya se realizan en el formato de centros de servicios compartidos en Manila, pero aún no están en Buenos Aires. Estas son Supply Chain y Human Resources.



Anexo V

Entrevistado: Gerente centro de excelencia de la industria farmacéutica

Sector: Industria farmacéutica

A continuación, se procede a volcar las preguntas efectuadas y se resaltan algunos puntos mencionados por el entrevistado.

1. ¿Cómo está conformado el centro?

Según el entrevistado al centro en que trabaja se lo define como un COE, es decir, un “center of excellence”. En este centro sólo se hacen tareas que agregan valor y no se realizan tareas transaccionales. Lo que se lleva a cabo en estos centros son servicios a las plantas de Latinoamérica.

Solamente a estos centros se podrían migrar tareas específicas de las plantas en cuestión.

El centro está conformado por 10 personas aproximadamente. Cada uno de ellos se focaliza en brindar soporte a un país en particular.

No cuentan con soporte global; está enfocado meramente a esta región.

Hay otros centros de excelencia ubicados en otros países. Por ejemplo: Puerto Rico, Irlanda, India, entre otros.

Estos, a su vez, brindan servicio a un país o región en particular; como en el caso de Irlanda a los países de Europa.

2. ¿Por qué se seleccionó a Argentina para instalar un COE?

Según el encuestado se selecciona a Argentina porque en dicho país había muy buen conocimiento de los procesos y a su vez, los procesos en la planta de Argentina eran estables.

También jugó un importante rol el hecho de que los recursos en Argentina fueran más baratos que los recursos en otros países de la región.



3. ¿Cuáles consideras que son las ventajas del COE?

Menciona como ventajas la estabilización y estandarización de los procesos.

4. ¿Cuáles serían las ventajas de Argentina con respecto a los otros COE de la empresa?

Al manejar la región de Latinoamérica la cual utiliza distintos sistemas y no sólo SAP, el centro de Argentina puede brindar soporte a regiones que utilicen otros sistemas. Hay otros COE que sólo prestan servicios a regiones cuyo sistema es SAP con lo cual no entienden de otros sistemas y no tendrían esta facilidad para adaptarse como el COE de Argentina.

5. ¿Qué desafíos enfrenta el centro?

Latinoamérica no tiene sistemas centralizados. Cada país tiene un sistema distinto. Esto es un desafío diario que tiene el centro pero hubiera pasado lo mismo si este centro se hubiera instalado en cualquier otro país de la región.

Como ventaja, el centro es cada vez mas barato en cuanto al dólar. Un desafío constante es la inflación que presenta Argentina pero pasado a dólares, como los recursos siguen siendo baratos, el impacto no sería tan grande.

Una desventaja sería la distancia que es más larga con respecto a otros países de Centroamérica, esto encarece el viaje. De todas formas, esto no tiene un alto impacto ya que no hay muchos viajes. Sólo hubo varios viajes durante la implementación; luego se ha realizado sólo un viaje por año a modo de verificación de calidad de servicio y relevamiento en general.

6. ¿Cuáles son los posibles futuros clientes?

Región de Middle East/África. Se considera a Argentina un fuerte candidato ya que si bien están más lejos y hay mayor diferencia horaria que con otros centros en Europa; Argentina trabaja con distintos sistemas y la región a incorporar necesita habilidades en esto ya que cuenta con diferentes sistemas. Los demás centros ubicados en Europa sólo centralizan tareas utilizando SAP como sistema.



La zona horaria sería un potencial problema al absorber esa región. Se podría de todas formas trabajar como lo hace en la actualidad el centro anticipando las tareas durante la mañana o el día anterior para no tener que hacer horarios desplazados. Sólo durante los cierres requeriría eventualmente que se trabaje en horarios desplazados si se presenta algún imprevisto.

7. ¿Cómo está conformada la población de empleados en el centro y qué plan de desarrollo de carrera tienen?

El promedio de edad oscila los 30 años. Son analistas recibidos con varios años de experiencia. No es su primer trabajo. Todos ellos empezaron en el 2013 cuando se abrió el centro. Sólo tuvieron uno o dos casos que decidieron desvincularse por voluntad propia y uno que despidieron. El centro no cuenta con un problema de rotación en este momento.

Según el encuestado, los empleados se mantienen motivados por el entorno cambiante de la empresa que constantemente exige que se adapten a nuevas tareas por el surgimiento de nuevos proyectos. Por otro lado, para evitar la falta de motivación; y a la vez, crear backups en el equipo lo que se hizo fue rotar a los analistas. Es así como después de unos años de prestar servicio a un país, el analista asiste a otro país. Esto genera varias ventajas tanto para ellos que están constantemente aprendiendo algo nuevo como a nivel empresa ya que mitiga los riesgos y baches cuando alguien se desvincula de la empresa o se va de licencia/vacaciones. Siempre hay alguien que sabe del área/negocio. No se genera un agujero por falta de información o conocimiento del cliente en específico.

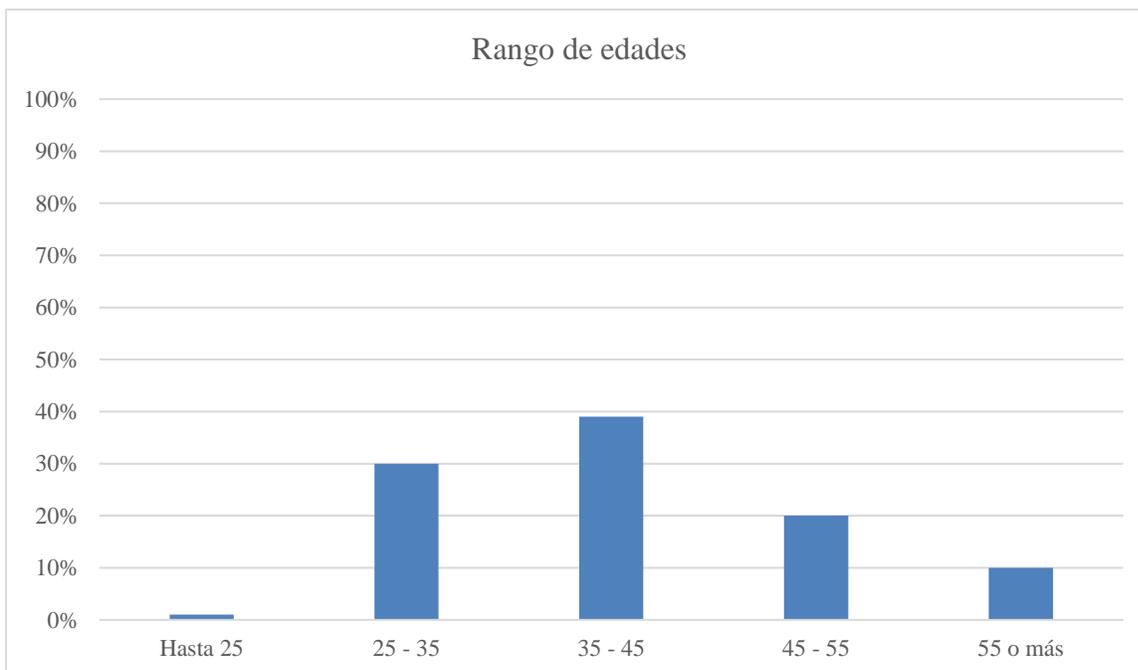
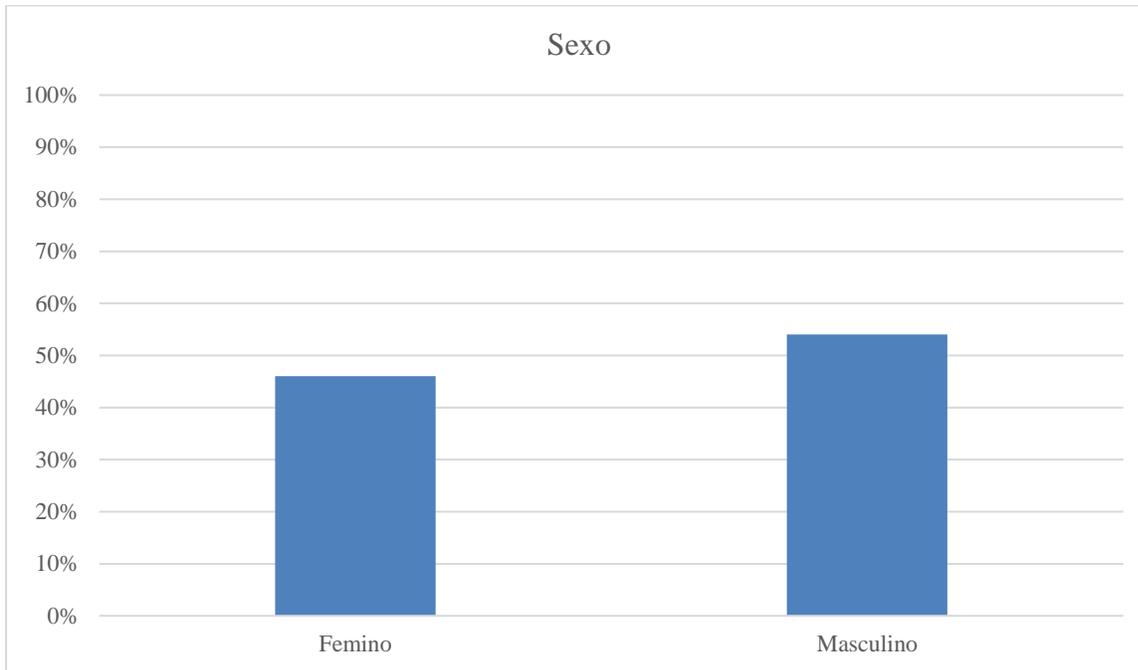
8. ¿Qué consideras que podrían hacer para ser más competitivos?

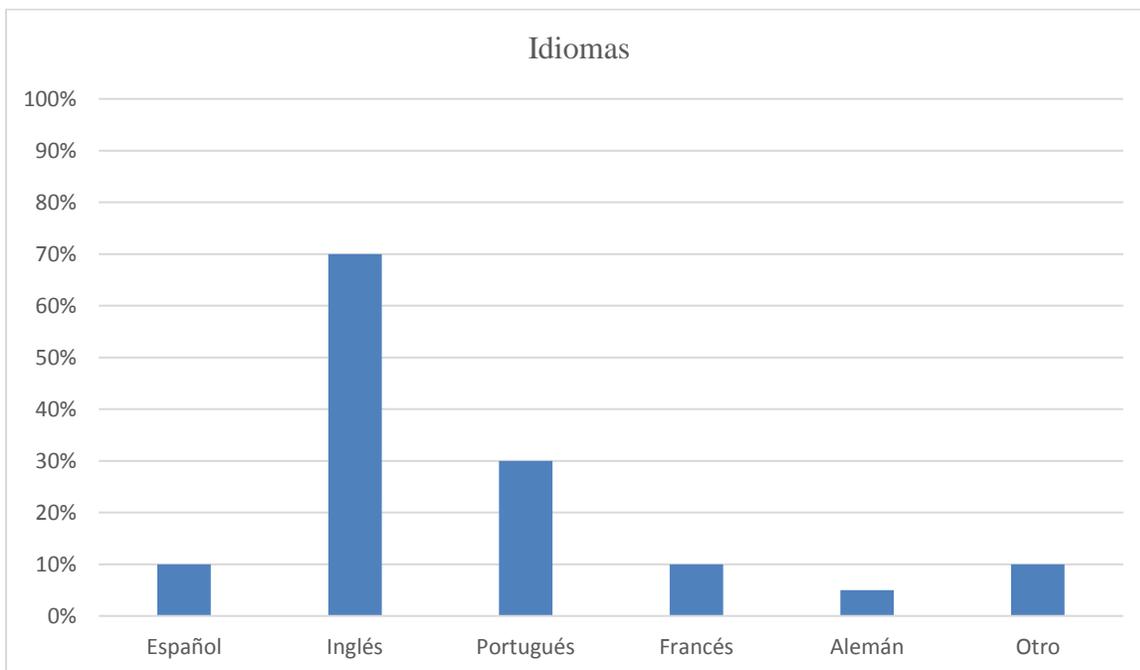
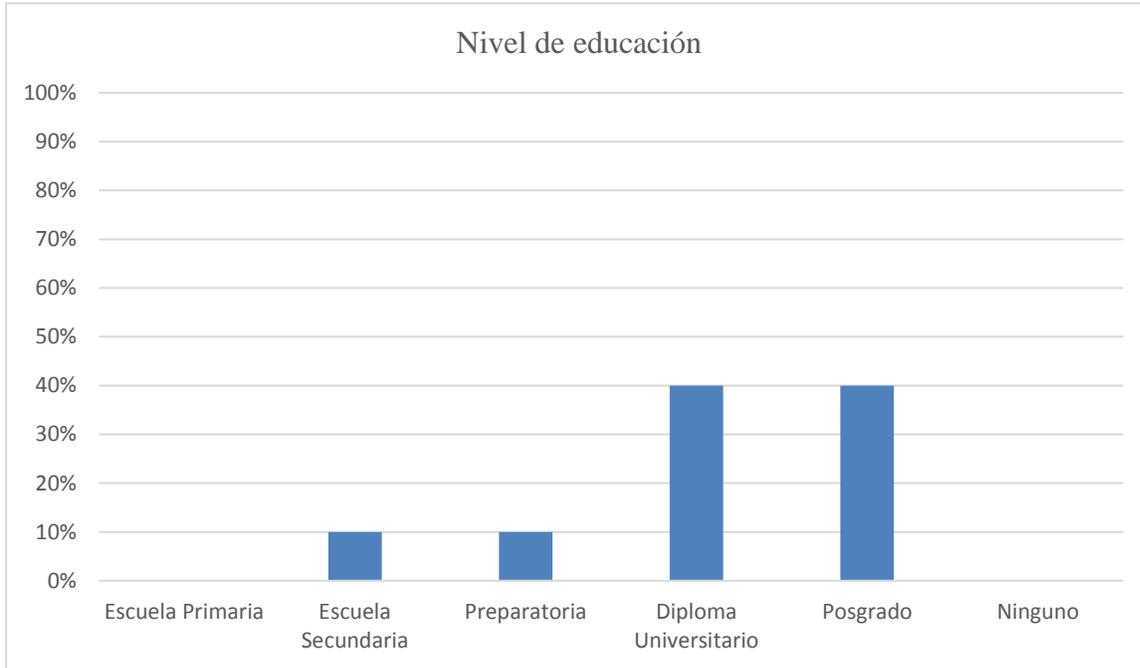
Expandir el nivel de servicio. Estar más atentos a qué servicios se pueden captar de las plantas. Por ejemplo; en el centro de Norteamérica tienen más tareas transaccionales. Esto no es lo que le interesaría absorber. Según el encuestado al centro le interesa absorber más trabajo financiero y que agregue valor. No se desea agregar trabajo que sea meramente transaccional. Lo transaccional para la región se hace desde un centro ubicado en Costa Rica.

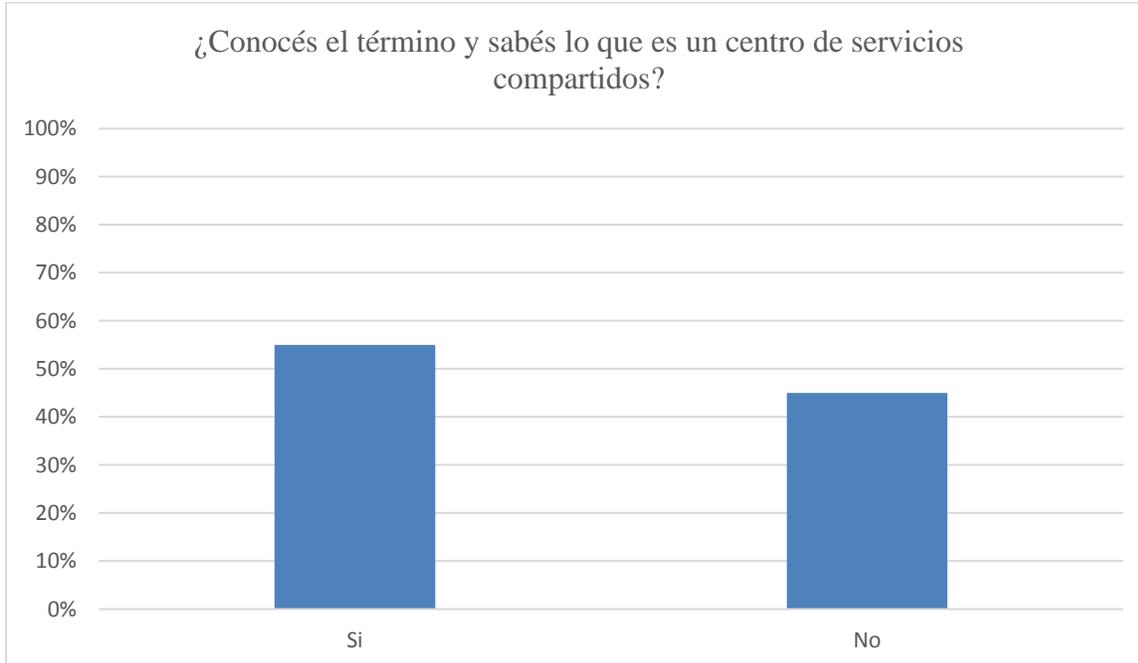
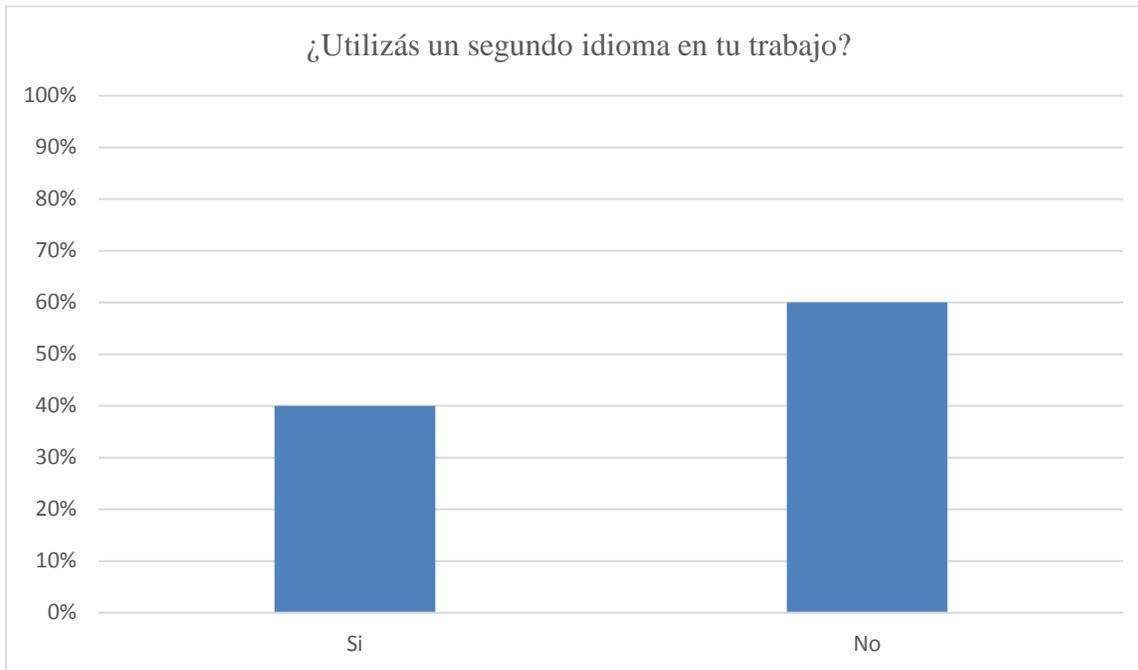


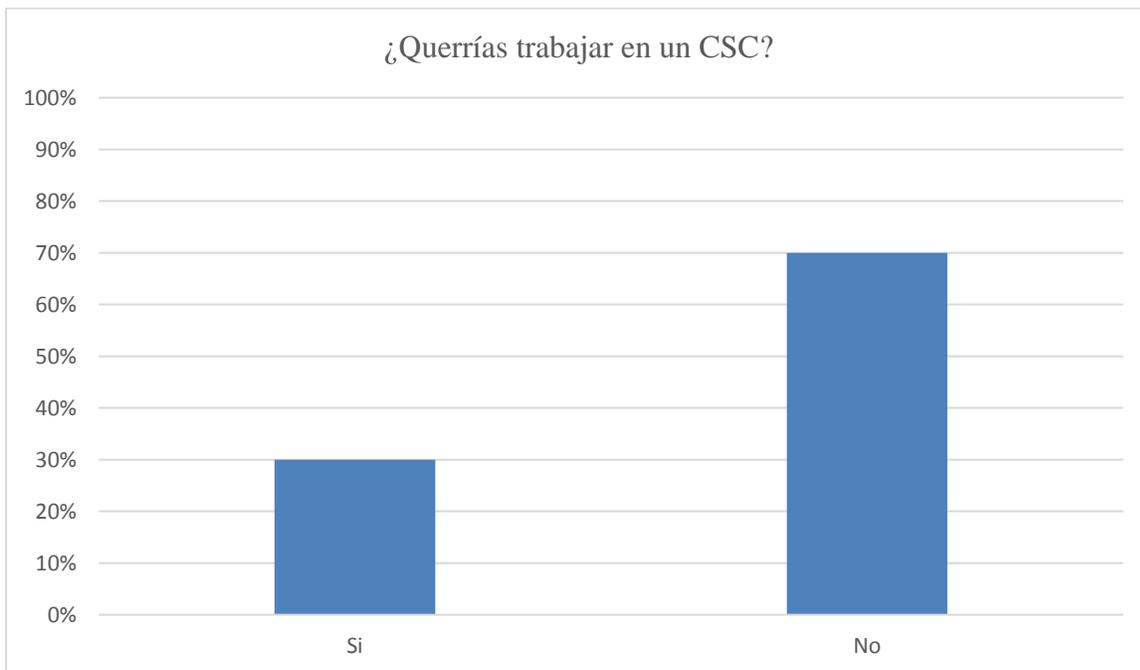
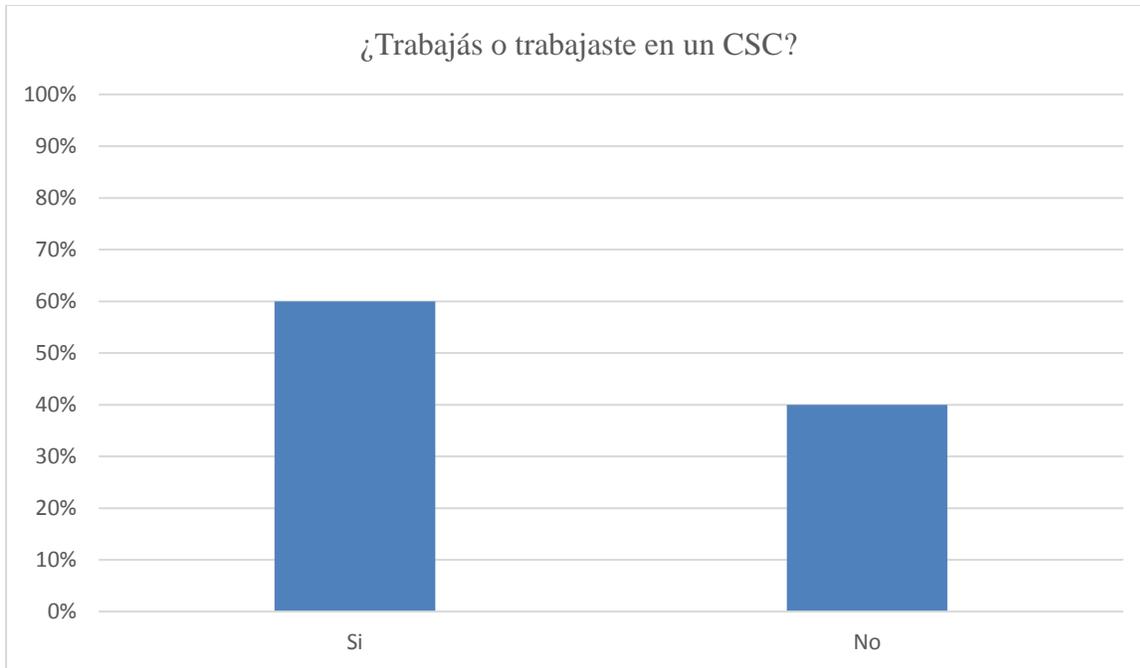
Anexo VI

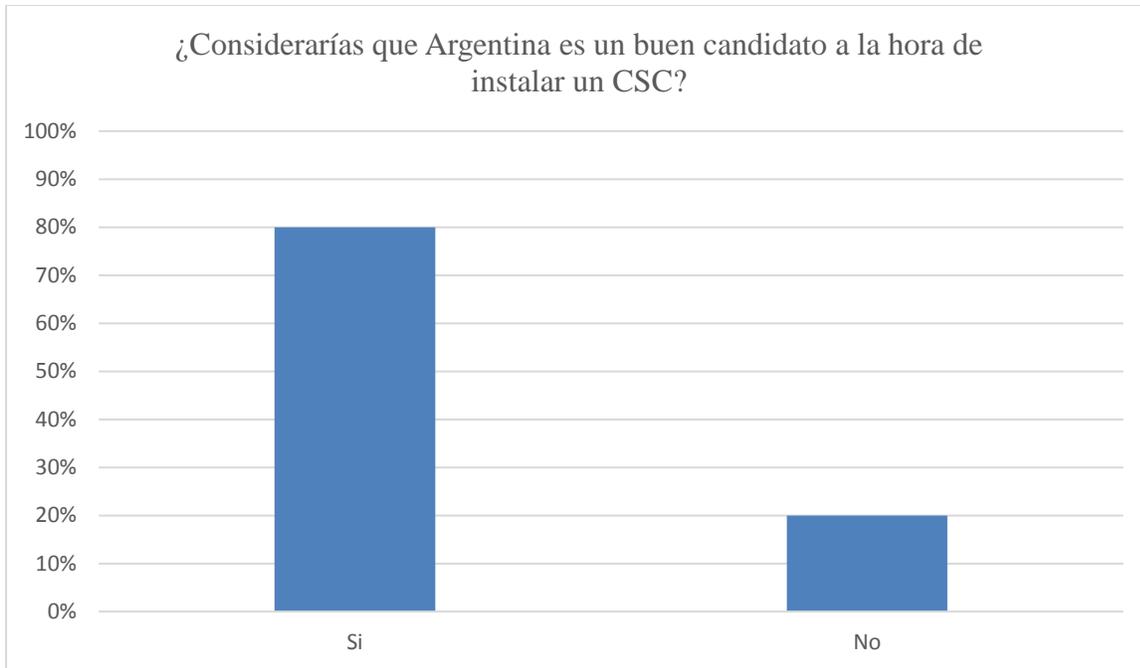
Resultado de la encuesta efectuada













Anexo VII

Global Cities Index results, 2008-2016

City rank

2016	2015	2014	2012	2010	2008	City
1	2	2	2	2	2	London
2	1	1	1	1	1	New York
3	3	3	3	4	3	Paris
4	4	4	4	3	4	Tokyo
5	5	5	5	5	5	Hong Kong
6	6	7	6	7	6	Los Angeles
7	7	6	7	6	8	Chicago
8	8	8	11	8	7	Singapore
9	9	15	14	15	12	Beijing
10	10	-	-	-	-	Washington
11	11	11	8	10	9	Seoul
12	12	14	9	11	13	Brussels
13	16	13	18	17	14	Madrid
14	15	16	12	9	16	Sydney
15	19	21	32	-	-	Melbourne
16	17	18	20	16	17	Berlin
17	13	10	16	14	10	Toronto
18	14	-	-	-	-	Moscow
19	18	17	13	18	18	Vienna
20	21	26	21	21	20	Shanghai
21	20	19	22	22	33	Buenos Aires
22	25	23	26	29	23	Amsterdam
23	22	20	17	12	15	San Francisco
24	23	22	15	19	29	Boston
25	29	29	37	41	28	Istanbul
26	27	25	24	26	-	Barcelona
27	24	24	30	31	-	Montreal
28	26	27	29	27	27	Dubai
29	28	28	23	20	21	Frankfurt
30	31	30	36	34	32	Miami
31	30	31	25	24	26	Zurich
32	33	32	27	23	24	Stockholm
33	38	36	31	33	35	Munich
34	32	38	33	35	31	São Paulo
35	36	37	28	28	30	Rome
36	40	43	35	32	-	Geneva
37	39	39	-	-	-	Vancouver
38	34	33	38	38	-	Houston
39	35	35	34	30	25	Mexico City
40	37	34	39	40	37	Atlanta
41	43	44	43	36	22	Bangkok
42	45	40	42	37	36	Copenhagen
43	44	45	40	39	34	Taipei
44	41	42	45	46	49	Mumbai
45	42	41	41	42	39	Milan
46	51	49	-	-	-	Prague
47	46	-	-	-	-	Philadelphia
48	48	47	44	44	44	Dublin
49	47	46	49	48	40	Kuala Lumpur
50	53	54	53	49	47	Rio de Janeiro
51	49	50	-	-	-	Dallas
52	59	60	47	47	45	Osaka
53	50	52	50	43	38	Cairo
54	52	51	-	-	-	Budapest
55	61	53	-	-	-	Warsaw
56	54	57	54	53	48	Jakarta
57	56	55	55	54	43	Bogotá
58	62	64	-	-	-	Santiago
59	58	61	51	51	46	Manila
60	55	56	52	52	50	Johannesburg
61	57	59	48	45	41	New Delhi
62	60	58	46	50	42	Tel Aviv
63	64	65	-	-	-	Lima

City rank

2016	2015	2014	2012	2010	2008	City
64	63	62	-	-	-	Abu Dhabi
65	66	66	-	-	-	Doha
66	65	63	-	-	-	Riyadh
67	68	-	-	-	-	Düsseldorf
68	70	-	-	-	-	St. Petersburg
69	73	-	-	-	-	Nagoya
70	69	68	-	-	-	Cape Town
71	71	75	60	57	52	Guangzhou
72	67	-	-	-	-	Phoenix
73	75	72	56	56	-	Nairobi
74	72	-	-	-	-	Ankara
75	76	71	58	58	58	Bangalore
76	77	-	61	61	55	Ho Chi Minh
77	80	84	-	-	-	Chennai
78	78	-	-	-	-	Hyderabad
79	74	73	57	55	51	Caracas
80	86	82	59	59	53	Lagos
81	87	87	63	64	56	Dhaka
82	83	-	-	-	-	Kuwait City
83	84	96	65	62	54	Shenzhen
84	81	78	64	63	60	Kolkata
85	79	89	62	60	57	Karachi
86	92	-	-	-	-	Nanjing
87	82	83	-	-	-	Manama
88	89	-	-	-	-	Accra
89	88	-	-	-	-	Porto Alegre
90	91	86	-	-	-	Casablanca
91	90	88	-	-	-	Tunis
92	95	-	-	-	-	Pune
93	97	-	-	-	-	Tehran
94	102	-	-	-	-	Tianjin
95	99	-	-	-	-	Salvador
96	96	-	-	-	-	Chengdu
97	93	-	-	-	-	Belo Horizonte
98	98	-	-	-	-	Monterrey
99	94	-	-	-	-	Guadalajara
100	85	80	-	-	-	Addis Ababa
101	100	-	-	-	-	Ahmedabad
102	101	-	-	-	-	Recife
103	106	-	-	-	-	Abidjan
104	109	-	-	-	-	Surabaya
105	108	-	-	-	-	Bandung
106	103	104	-	-	-	Lahore
107	104	-	-	-	-	Wuhan
108	110	-	-	-	-	Dalian
109	105	-	-	-	-	Suzhou
110	112	-	-	-	-	Qingdao
111	107	-	-	-	-	Alexandria
112	111	97	-	-	-	Kinshasa
113	114	115	66	65	59	Chongqing
114	115	-	-	-	-	Xi'an
115	113	-	-	-	-	Hangzhou
116	116	-	-	-	-	Baghdad
117	117	-	-	-	-	Harbin
118	118	-	-	-	-	Yangon (Rangoon)
119	120	-	-	-	-	Surat
120	119	-	-	-	-	Lusanda
121	122	-	-	-	-	Zhengzhou
122	123	-	-	-	-	Shenyang
123	121	-	-	-	-	Khartoum
124	124	-	-	-	-	Dongguan
125	125	-	-	-	-	Quanzhou

Source: A.T. Kearney Global Cities 2016



Anexo VIII

Global Cities Outlook results, 2015-2016

City rank

2016	2015	City
1	1	San Francisco
2	4	New York
3	3	Boston
4	2	London
5	6	Houston
6	16	Atlanta
7	8	Stockholm
8	9	Amsterdam
9	7	Munich
10	5	Zurich
11	17	Chicago
12	11	Sydney
13	19	Paris
14	13	Berlin
15	15	Melbourne
16	12	Geneva
17	14	Singapore
18	20	Toronto
19	18	Tokyo
20	29	Dallas
21	21	Los Angeles
22	24	Brussels
23	28	Taipei
24	23	Copenhagen
25	27	Vancouver
26	25	Dubai
27	34	Washington
28	22	Dublin
29	33	Milan
30	30	Düsseldorf
31	31	Montreal
32	10	Seoul
33	36	Osaka
34	32	Barcelona
35	49	Moscow
36	26	Santiago
37	40	Phoenix
38	37	Prague
39	38	Warsaw
40	35	Frankfurt
41	39	Vienna
42	45	Beijing

City rank

2016	2015	City
43	43	Philadelphia
44	46	Miami
45	71	Saint Petersburg
46	42	Madrid
47	41	Nagoya
48	48	Tel Aviv
49	47	Rome
50	50	Shenzhen
51	51	Abu Dhabi
52	52	Bogotá
53	54	Budapest
54	44	Kuala Lumpur
55	58	Buenos Aires
56	57	Mexico City
57	53	Hong Kong
58	59	Kuwait City
59	56	Suzhou
60	64	Nanjing
61	55	Tianjin
62	60	Doha
63	65	Shanghai
64	62	Guadalajara
65	70	Lima
66	69	Rio de Janeiro
67	61	Monterrey
68	63	Wuhan
69	74	Hangzhou
70	82	São Paulo
71	67	Shenyang
72	75	Riyadh
73	90	Bangalore
74	68	Manila
75	72	Chengdu
76	87	New Delhi
77	78	Quanzhou
78	76	Guangzhou
79	79	Dalian
80	66	Istanbul
81	77	Harbin
82	83	Dongguan
83	80	Manama
84	85	Zhengzhou

City rank

2016	2015	City
85	81	Xi'an
86	73	Ankara
87	93	Mumbai
88	92	Belo Horizonte
89	89	Bangkok
90	91	Chongqing
91	97	Hyderabad
92	84	Qingdao
93	88	Recife
94	86	Ahmedabad
95	94	Salvador
96	96	Porto Alegre
97	98	Ho Chi Minh
98	109	Chennai
99	120	Karachi
100	112	Kolkata
101	113	Nairobi
102	99	Johannesburg
103	100	Pune
104	95	Casablanca
105	102	Surat
106	116	Abidjan
107	106	Accra
108	107	Cape Town
109	103	Surabaya
110	105	Jakarta
111	111	Bandung
112	104	Cairo
113	110	Tunis
114	115	Lahore
115	108	Yangon (Rangoon)
116	101	Alexandria
117	117	Caracas
118	118	Tehran
119	119	Baghdad
120	121	Kinshasa
121	114	Addis Ababa
122	124	Lagos
123	123	Luanda
124	122	Dhaka
125	125	Khartoum

Source: A.T. Kearney Global Cities 2016