

TESIS DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**CASO: Argentina, ¿Resulta un país atractivo para
colocar Centros de Servicio Compartidos?**

ALUMNO: M. Florencia, Perez Mitta

TUTOR: Andrea, Mosteirín

AÑO: 2021

LUGAR: Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer a mi tutora Andrea Mosteirín, quien con sus conocimientos y apoyo me guio a través de las etapas de este proyecto para alcanzar a finalizar la tesis.

A mi familia y amigas quienes me otorgaron su apoyo y energía para poder transitar por este proceso y poder disfrutarlo con ellos.

Y por último a todos los entrevistados que ayudaron a enriquecer la tesis aportando sus conocimientos y experiencias; resultando un pilar fundamental para el desarrollo y conclusión del presente trabajo.

Resumen

El presente trabajo, busca analizar si Argentina resulta un país atractivo para que las empresas extranjeras establezcan un centro de servicios compartidos. En la actualidad los centros de servicios compartidos (CSC) representan una estructura que está cada vez más en expansión. Las empresas han comenzado a verse influenciadas por la globalización y observar a otros países en busca de mejorar la eficiencia y lograr escalabilidad y la reducción de costos.

Argentina en los últimos años ha resultado un país altamente atractivo y competitivo como locación con respecto a muchas regiones del mundo; diversas empresas que desde hace tiempo eligen el país como locación para sus CSC continúan invirtiendo y apostando al crecimiento de los mismos. Sin embargo, los tiempos turbulentos y volátiles del país y del mundo sumado a la llegada de diferentes fenómenos como el COVID-19 y la transformación digital, han hecho que varias organizaciones se replanteen y cuestionen sobre las locaciones de los mismos.

El objetivo principal del presente trabajo es analizar la posición actual de Argentina como candidato para ser un CSC. Se comienza analizando en primer lugar la estructura de los CSC, qué atributos son necesarios para la formación de los mismos, características y entendimiento de su composición, para luego realizar un análisis a nivel más macro de Argentina, su composición demográfica, niveles de educación y cómo es la situación con respecto a los CSC.

Para llegar a dicho objetivo la metodología de investigación utilizada es el *método cualitativo*, utilizando como herramienta para recabar información las entrevistas. Éstas fueron realizadas a referentes de CSC de diferentes industrias, y referentes de tópicos determinados como recursos humanos y transformación digital. Asimismo, para la realización del marco teórico se han recabado diversos informes y reportes de consultoras, agencias oficiales de información y organismos públicos.

Del presente trabajo se desprende que Argentina es hoy en día, un país atractivo para colocar un CSC siendo los principales factores que favorecen al país el nivel educativo, la cantidad de profesionales disponibles; el tipo de cambio competitivo y, por último, pero no menos importante la zona horaria favorable.

La transformación digital tiene hoy en día un impacto importante en las estructuras de los CSC quienes deben mostrarse flexibles y adaptarse rápidamente a este fenómeno actual. Asimismo, el COVID-19 ha resultado de gran impacto a nivel mundial sobre los parámetros y lineamientos conocidos y, claro está, que los CSC no han sido la excepción. Por ello es que se han tenido que plantear diversos cambios esenciales en los planes de contingencia y sobre todo sanitarios para adaptarse al contexto y por este motivo resulta importante involucrar ambos fenómenos en el análisis del presente trabajo.

Palabras Claves

Centro de Servicios Compartidos, Transformación digital, COVID-19, recursos humanos.

Índice

Agradecimientos	2
Resumen	3
Palabras Claves	4
Índice	5
Lista de Tablas	7
Introducción	8
Marco Teórico	10
Capítulo 1: Centros de servicios compartidos	10
1.1 ¿Qué son los CSC?	10
1.2. Beneficios de un Centro de Servicios Compartido (CSC)	11
1.3. Evolución de los CSC a lo largo del tiempo	12
1.4. Los CSC en la actualidad	13
1.5. Outsourcing vs CSC	17
1.6. Location Strategy – CSC	19
Capítulo 2: Argentina y los CSC	21
2.1. Argentina y su macroeconomía	21
2.2. Hacer negocios en Argentina.	29
2.3. Los CSC en Argentina	33
Capítulo 3: El Rol de la transformación digital y los CSC.	35
3.1. La transformación digital hoy en día	35
3.2. ¿Cuál es el impacto en particular de la transformación digital en los CSC?	36
Capítulo 4: Impacto del COVID-19 en los CSC	37
4.1 ¿Cómo se ve impactada la estrategia de los CSC con el COVID?	37
4.2 ¿Cómo se prepara un CSC para el mundo post- pandemia?	38
Metodología de la investigación	40
Capítulo 5: Análisis de los resultados de las entrevistas realizadas - CSC	40
5.1 Resultados y conclusiones	41
Capítulo 6: Análisis de los resultados de las entrevistas realizadas – Transformación digital e impacto COVID-19	50
6.1 Explicación del método utilizado	50
6.2 Perfil del entrevistado	50
6.3 Resultados y conclusiones	50

6.3.1 Ausencia de una estrategia RCA clara	50
6.3.2 Procesos poco estandarizados o no maduros	51
6.3.3 Escaso apoyo de la Dirección a la iniciativa RCA	51
6.3.4 Falta de capacidades RCA internas suficientes	52
6.3.5 Definir una estrategia de RCA	52
6.3.6 Asegurar que la visión y definición de la infraestructura de RCA sea clara, factible y alineada en toda la organización	53
6.3.7 Poner el foco en los procesos	53
6.4 COVID-19 y su impacto	54
6.4.1 Resiliencia:	54
6.4.2 Aceleración en el desarrollo y adopción de las CLOUD.	54
6.4.3 Aumento del outsourcing	55
Conclusión	56
Bibliografía	59
Anexos	61
ANEXO I	61
ANEXO II	62
ANEXO III	65
Entrevista realizada modelo:	65
Tabulación de respuestas recibidas	67

Lista de Tablas

Tabla 1 Beneficios de los CSC - Elaboración propia	11
Tabla 2 Etapas de maduración de los CSC	13
Tabla 3 Pasos para creación CSC	17
Tabla 4 Pros y Contras Outsourcing Vs In house	19
Tabla 5 Perfiles entrevistados	40
Tabla 6 Key drivers - CSC	41
Tabla 7 Key Drivers Argentina	41
Tabla 8 - Beneficios del outsourcing en CSC	42
Tabla 9 Inversión de ahorro por CSC	45
Tabla 10 Funciones Realizadas por CSC	45
Tabla 11 Impacto COVID-19	47
Tabla 12 Modelo tradicional vs nueva normalidad	48
Tabla 13 Competidores de location	49
Gáfico 1 Inversión en OSS	14
Gráfico 2 áreas de CSC	15
Gáfico 3 CENSO 1991 - 2010 - Análisis demográfico	22
Gáfico 4 Campos de estudio - Argentina	27
Gáfico 5 Comparación mundial de estudios universitarios	27
Gráfico 6 Capacidades más desarrolladas post COVID por las empresas	39
Gáfico 7 Beneficios CSC - TOP 3	43
Gáfico 8 Beneficios de menor importancia para CSC	43
Ilustración 1 Distribución de universidades - Ministerio de Educación	25
Ilustración 2 Ofertas Académicas - Fuente: Ministerio de Educación	26
Ilustración 3 GAI - Mundial	31
Ilustración 4 Presentación WHY ARGENTINA?	34
Ilustración 5 EF EPI INDEX Mundial	62
Ilustración 6 Rannking EPI por ciudad	62
Ilustración 7 Ranking EPI de Latinoamérica	63

Introducción

A lo largo del tiempo el concepto de centro de servicios compartidos (CSC) ha ido mutando rápidamente, adaptándose no sólo al contexto macroeconómico, sino en lo que respecta a su complejidad, comenzaron siendo simples unidades funcionales que buscaban dar soporte a su casa matriz, y hoy en día vemos que se han vuelto más complejas incluso más que la misma casa central.

Argentina de acuerdo con el informe “*Navigating Latin American Shared Services opportunities*”, realizado por la consultora Deloitte (2018), particularmente ha resultado uno de los destinos más elegidos por las empresas multinacionales en Latinoamérica, y hoy resultan de un gran atractivo de una basta cantidad de jóvenes profesionales que buscan comenzar su carrera y ganar experiencia en empresas de renombre.

Hoy en día se puede ver que las estructuras de éstos CSC se han complejizado (Boston Consulting Group, 2013), los requerimientos para éstas empresas se han enfocado en la llamada “Transformación Digital”, orientados a la automatización llamada RPA (*robotics process automation*), dándole un giro adicional a las tareas que lejos de volverse repetitivas y rutinarias, replantean los procesos , haciendo que se vuelvan más lógicos , eliminando deficiencias y requiriendo participación activa de los miembros de los equipos .

De acuerdo con lo antes comentado son numerosos los acontecimientos que afectan a un CSC, hoy en día, el COVID-19 es uno de los mayores fenómenos en años que han afectado estas estructuras de empresa.

El presente trabajo, propone responder el siguiente interrogante basados en evidencia empírica recabada en una investigación (ver en Metodología de la investigación) profunda sobre los temas:

¿Qué atractivos tiene hoy Argentina para las empresas extranjeras, que buscan establecer los CSC en el país?

De la pregunta principal se desprenden las siguientes preguntas, considerándose complementarias a la pregunta principal:

¿Qué buscan las empresas hoy en día a la hora de establecer su CSC? ¿Cuáles son los key drivers?

¿Cómo impacta el contexto actual en la formación y desarrollo de estos centros?

- ¿Cómo impactó el COVID-19?
- ¿Cómo impacta la transformación digital en los CSC?

El propósito de la tesis es entender que atractivo tiene Argentina para que las empresas extranjeras establezcan sus CSC; para eso en el presente trabajo se realiza un análisis de los centros de servicios compartidos particularmente en Argentina, entendiéndolos en una primera instancia cómo éstos se forman; su proceso de evolución, beneficios y críticas al modelo, luego realiza un análisis de Argentina como location elegida por estos CSC, analizando lo que el país tiene para ofrecer a éstas empresas extranjeras que deciden colocar sus CSC y por último se examina el impacto actual que tiene el COVID-19 y la transformación digital sobre éstas empresas.

El método de investigación elegido para el propósito del trabajo es una investigación del tipo *cualitativa- descriptiva*, no experimental, por lo que se ha basado en las siguientes fuentes:

- Entrevistas a referentes del sector.
- Entrevistas a Managers estratégicos de diferentes CSC de diversas industrias.
- Informes publicados por consultoras relacionados al tema
- Papers presentados por consultoras sobre el tema
- Datos publicados por organismos públicos y privados.

El presente trabajo se estructura de la siguiente forma:

Capítulo 1: Tiene como objetivo dar una introducción sobre los CSC, dar una reseña teórica de cómo se forman los mismos, cómo han evolucionado en el tiempo; los beneficios que los mismos presentan. Asimismo, se exponen las diferencias con su principal “competidor” que es el outsourcing de servicios.

Capítulo 2: El presente capítulo busca dar una descripción de Argentina con especial énfasis en el marco macroeconómico y educativo, analizando preliminarmente la situación del país frente a los CSC.

Capítulo 3: En este capítulo se desarrolla lo referido a la transformación digital, cómo la misma impacta en las compañías hoy en día y que efectos tendrá en el futuro.

Capítulo 4: Está enfocado al fenómeno actual del COVID y el periodo de pandemia en el que se encuentran inmersos hoy en día las compañías y en especial los CSC, se evalúan los efectos de éste en el presente y en miras al futuro estratégico de los CSC.

Capítulo 5: Se presenta en el mismo los resultados y conclusiones de la investigación realizada; por medio de entrevistas a referentes de CSC de diferentes industrias.

Capítulo 6: Se incluyen resultados de entrevista a un experto en transformación digital y los efectos del COVID-19.

Marco Teórico

Capítulo 1: Centros de servicios compartidos

En el presente capítulo se dará una reseña teórica sobre los centros de servicios compartidos (CSC), Qué son y cuáles son los beneficios que los mismos tienen cómo estructura dependiente de una casa matriz localizada en el extranjero; ya que éstas fueron mutando y evolucionando a lo largo del tiempo, en el presente capítulo se desarrollarán las diferentes etapas por las que los CSC han pasado, y el análisis de estos en la actualidad.

Resulta importante en este capítulo mencionar algunas de las diferencias que los CSC tienen con relación al outsourcing, ya que son estructuras similares, pero con algunas diferencias que deben ser tenidas en cuenta.

1.1 ¿Qué son los CSC?

El concepto de servicios compartidos (CSC) se utilizó por primera vez a finales de la década de 1980. Las organizaciones comenzaban a darse cuenta de la necesidad de aumentar su eficiencia operativa y descubrieron que agrupar recursos similares que podrían servir a múltiples áreas organizacionales en un solo lugar maximizaría su productividad y aumentaría los niveles de servicio. Los servicios compartidos comenzaron con la creación de centros donde los procesos básicos, típicamente de soporte, fueron centralizados, analizados a fondo y optimizados mediante la reducción de personal y la eliminación de actividades no críticas (Bergeron, 2003).

Los Centros de Servicios Compartidos (en adelante CSC), podrían definirse cómo un nuevo modelo de gestión, el cual propone concentrar las áreas de soporte para brindar servicios desde un único centro hacia toda la organización, ya sea su casa matriz u otras locaciones o sucursales operativas de las compañías. Hubo distintas razones que hicieron surgir los CSC cómo, por ejemplo, la globalización de los negocios, la diversificación de negocios por parte de grupos económicos, adquisición y *merger* de compañías (en general de distintas industrias) que generó la duplicación de actividades administrativas en cada una de ellas, reducción de costos, avance

de la tecnología y la comunicación que permitió, por ejemplo, procesar información en un país y utilizarla en otro en tiempo real.

En los últimos años el modelo de CSC se ha consolidado como uno de los modelos de gestión administrativa de mayor adopción por parte de las grandes empresas en todo el mundo, como un medio para aumentar la eficiencia de sus procesos y obtener un servicio de calidad; podemos así definir a un CSC cómo (ERNST&YOUNG, 2011):

- ✓ Una unidad organizativa independiente
- ✓ Presta servicios a más de una unidad de negocio
- ✓ Tiene sus propios recursos
- ✓ Tiene acuerdos de nivel de servicio con sus clientes (internos o externos)
- ✓ Desarrolla una cultura de la mejora continua
- ✓ Posee flexibilidad y escalabilidad para operar con nuevos clientes.

1.2. Beneficios de un Centro de Servicios Compartido (CSC)

Algunos de los beneficios de los CSC ya fueron mencionados anteriormente, pero vale la pena analizar un poco más en profundidad los mismos, en principio podemos distinguir diferentes factores de oportunidad (ERNST&YOUNG, 2011) que los CSC presentan, constituyéndose éstos como los principales ponderadores o causantes de los beneficios que hoy en día poseen los CSC, éstos son:

Procesos heterogéneos, las nuevas oportunidades de procesamiento global requieren que los procesos sean armónicos como punto de partida.

Presiones Competitivas, tanto las fusiones como las adquisiciones requiere que las sinergias sean aprovechadas además de una rápida integración de las nuevas compañías.

Globalización, necesidad de operaciones de servicio global continuas y uniformes; así como la alineación de los clientes y proveedores hacia empresas globales.

Tecnología, la implementación de un CSC constituye una gran oportunidad para mejorar el ROI de nuevas o existentes implementaciones tecnológicas, sobre todo en estos tiempos de transformación digital; esto es un factor clave ya que no sólo permite centralizar y homogenizar los sistemas, sino que hace mucho más eficientes y rápidos los procesos de comunicación entre países.

Se puede entonces agrupar los diferentes beneficios de los CSC de la siguiente forma (Ver Tabla 1 Beneficios de los CSC - Elaboración propia):

Tabla 1 Beneficios de los CSC - Elaboración propia:

Tabla 1 Beneficios de los CSC - Elaboración propia

Reducción de costos	<p>Economías de escala</p> <p>Eficiencias a través de la mejora de procesos, estandarización de sistemas y la información</p> <p>Reducción de costo per cápita por ubicación en una locación de bajo costo.</p>
Aumento de flexibilidad	<p>Infraestructura centralizada flexible a cambios en las necesidades de negocio, la estructura y el volumen cíclico.</p> <p>Habilidad para añadir nuevas actividades de negocio con valor agregado, sin costos proporcionales de infraestructura</p>
Aumento de ingresos	<p>Las unidades de negocio pueden centrarse en actividades que agreguen valor.</p> <p>Mejora los niveles de servicio para aumentar la retención de clientes.</p> <p>Aprovechamiento de conocimiento y recursos</p>
Mayor calidad	<p>Niveles de servicio explícitos</p> <p>Mejora la gestión del riesgo operacional y el ambiente de control.</p> <p>Analiza nuevos modelos operativos.</p> <p>Centrarse en la mejora continua.</p> <p>Mejora el manejo de performance</p> <p>Mejora cumplimiento de Sarbanes-Oxley (SOX)</p> <p>Mejora gerencia corporativa.</p> <p>Hace mayor énfasis en el valor agregado y cambia la relación entre los negocios y sus áreas de soporte.</p>

Fuente: (ERNST&YOUNG, 2011)

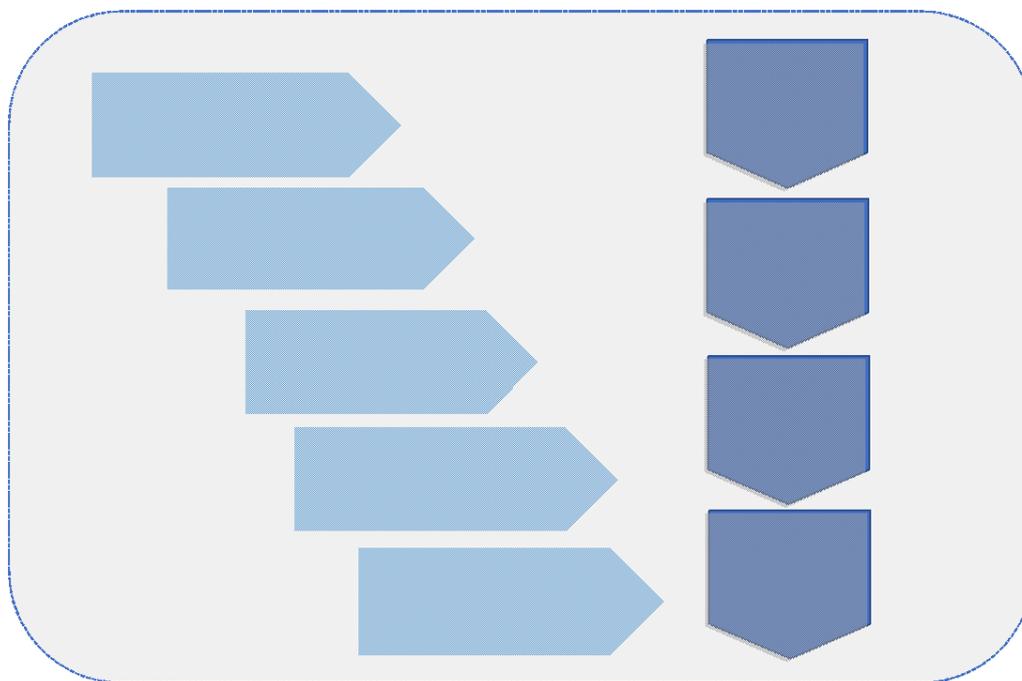
Es importante que cada organización desarrolle una estrategia que le permita aprovechar eficientemente los diferentes beneficios de usar CSC. No existe una sola fórmula correcta y los resultados serán diferentes de acuerdo con la distinta combinación de los factores que elijan las compañías.

1.3. Evolución de los CSC a lo largo del tiempo

Los CSC de muchas industrias han desarrollado estructuras centralizadas para lograr economías de escala y mayores eficiencias. Sin embargo, se puede observar que los niveles de madurez alcanzados y complejidad de operaciones varían desde estructuras o servicios centralizados simples hasta el desarrollo de estructuras más integradas, y con esto el impacto de la transformación digital, y la mayor exigencia de las casas matrices por lograr mayor integración de las funciones y la eficiencia.

De acuerdo al análisis realizado por la consultora *Arthur D.Little - Argentina* (Arthur D & Arthur D Little , 2019), las etapas de maduración(Tabla 2 Etapas de maduración de los CSC)por las que pasan los CSC pueden nombrarse como:

Tabla 2 Etapas de maduración de los CSC



Fuente: (Arthur D & Arthur D Little , 2019)

De acuerdo con lo que se puede observar en la tabla el proceso de maduración de un CSC va desde la fragmentación de tareas en las cuales un grupo de funciones son migradas de la casa matriz al CSC, y se mantienen realizándose de la misma forma, luego una vez que esas funciones ya se

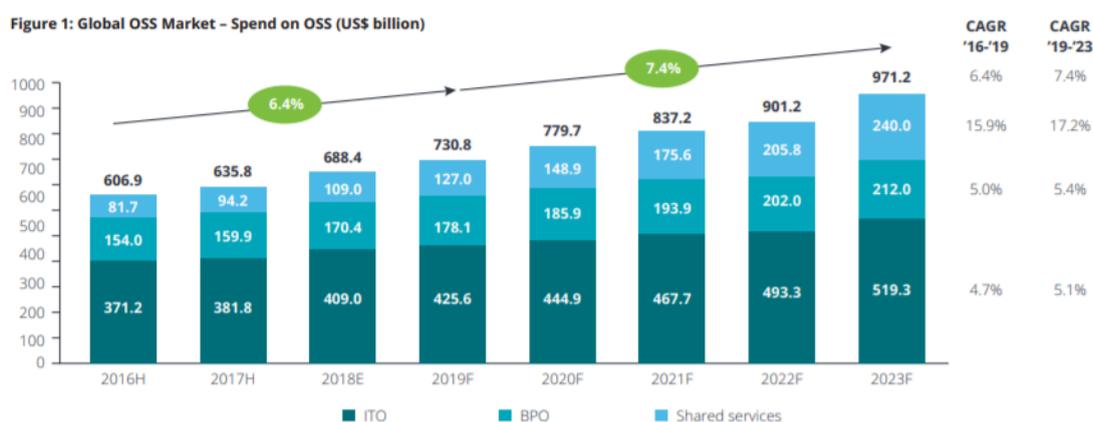
manejan de manera más independiente por el CSC comienzan a “mutar” las funciones acomodándose tomados otras partes del proceso, ya quedando establecida y yendo hacia una mayor integración. Los CSC ya más maduros se vuelven como sectores estratégicos en los cuales a medida que se inserta la transformación digital van optimizando procesos, mejorando y convirtiéndose en CSC integrados y estratégicos, los cuales el autor denomina como “*Integrated Business Services*” (IBS).

1.4. Los CSC en la actualidad

El modelo de centro de servicio está en continua evolución. Para las compañías más grandes del mundo, representa una gran oportunidad para lograr que la misma sea más global y multifuncional haciendo grandes diferencias en los costos.

De acuerdo al análisis realizado por la consultora Deloitte (Deloitte, 2019), “*Outsourcing Outlook – GLOBAL OSS MARKET*” se muestra las proyecciones de crecimiento de los CSC a lo largo del tiempo, esto es a nivel mundial, para el análisis la consultora se basó en los tres diferentes tipos de descentralización de áreas funcionales: *Outsourcing*, *Shared service* y *ITO* (outsourcing de tecnología), analizando la inversión en billones de USD en estos tres tipos de descentralización; como vemos, a futuro se visualiza un aumento creciente en la inversión y por lo tanto creación de CSC; se debe principalmente a la posición estratégica que éstos centros han ido ganando a lo largo del tiempo, por el foco que se puso en lo que es RPA y CLOUD, lo que ha vuelto a las áreas funcionales transformarse en áreas estratégicas (Ver Gráfico 1 Inversión en OSS):

Gáfico 1 Inversión en OSS



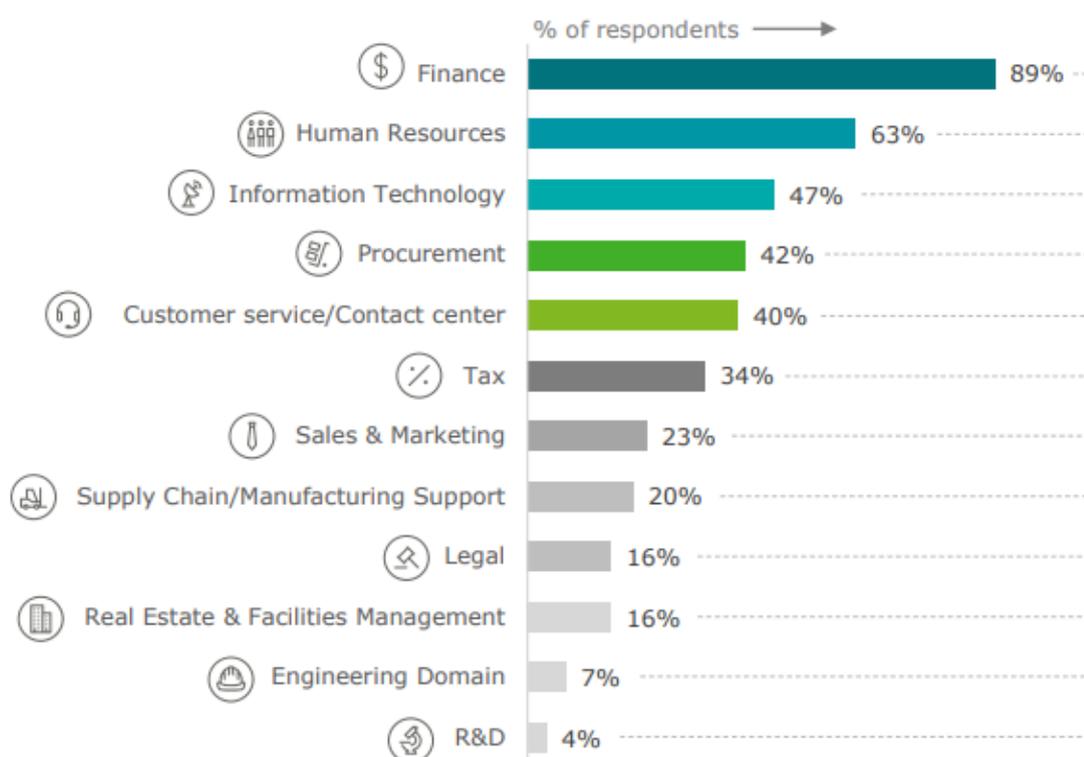
Fuente: (Deloitte, 2019)

De acuerdo con las últimas encuestas realizadas por la 11th *biennial Global Shared Services Survey* (Deloitte, 2019) realizado por la consultora DELOITTE para la cual se tomaron en cuenta tres compañías representantes de cada sector, 15% de las mismas son Global Fortune 500 companies., se indica que los centros de servicios están evolucionando desde un modelo de provisión de servicio por pedido hacia un modelo generador de valor de negocio, sobre todos aquellos que tienen más

interacción con clientes, ventas, marketing, etc. Está claro que los CSC se están volviendo cada vez más complejos, tecnologizados, eficientes y con cada vez mayor impacto en los ingresos de las compañías.

De acuerdo con la encuesta ya mencionada, realizada el año pasado las áreas desarrolladas mayormente por CSC fueron las siguientes (Ver Gráfico 2 áreas de CSC):

Gráfico 2 áreas de CSC



Fuente: (Deloitte, 2019)

Del análisis de éstos resultados podemos observar que aún la mayoría de áreas migradas a los CSC son áreas de soporte, pero cada vez van tomando más peso otras áreas críticas como lo es atención al público y la parte de soporte y desarrollo tecnológico; esto sucede en gran parte porque con la globalización y la mayor confianza que han ganado los CSC se ha demostrado que muchos de los países que se escogen para colocar un CSC, han demostrado tener un capital humano muy fuerte en conocimientos e tecnología, es así como el caso de Argentina, cada vez son más las empresas de tecnología o grandes corporaciones financieras que apuestan a éstos CSC para el desarrollo de tecnologías no sólo para el CSC sino mismo para la casa matriz y todas las demás sedes de la compañía.

Hoy en día todas las compañías se encuentran impactadas y favorecidas a su vez por los avances tecnológicos, en lo que globalmente se denomina RPA (*Robotic Porcess Automation*), eso

impactó no sólo a las casas matrices sino a todos los CSC y/o sucursales que la misma pueda poseer, de acuerdo con la encuesta realizada por el equipo de Deloitte en 2019 (Deloitte, 2019), un 63% de las compañías han automatizado uno o más procesos *end-to-end*, se espera que éste porcentaje crezca considerablemente en los próximos años, ya que los resultados de los avances tecnológicos son cada vez más visibles, y para aquellos pioneros de la misma los cuales tuvieron gran éxito con la implantación de la misma, hoy en día comienzan a arriesgarse cada vez más, orientados hacia procesos cada vez más complejos; éste fenómeno será analizado más adelante de acuerdo con la investigación realizada.

El foco hoy en día está en el cómo proceder, los CSC que son exitosos requieren actualmente poco más que una fuerte visión. Dadas las tareas cada vez más complejas a migrar, las empresas requieren una ruta realística de implementación, realizado por una rigurosa migración para que el servicio responda a las medidas estrictas y se asegure el *governance* correcto de la misma; dentro de éste proceso las empresas se encuentran con una gran cantidad de desafíos, para lograr la excelencia y que el resultado sea algo más que una reducción de costos. De acuerdo con un estudio realizado por la **Boston Consulting Group** (Boston Consulting Group, 2013), se han identificado sectores críticos que le permite a las compañías crear valor en los centros de servicios, y utilizarlos no solo para reducir costos, sino crear una ventaja estratégica más durable: para esto lo más importante es que la compañía no tome el *approach de outsourcing o offshoring* sino más la postura de servicios profesionales *in-house* (la explicación de cada uno se presenta más adelante en la sección 1.6.1).

Una compañía puede establecer una base para los servicios compartidos y cuantificar el tamaño de las oportunidades disponibles sin causar problemas en las operaciones diarias. Usando un set de herramientas especialmente diseñadas, pueden recabar información rápidamente y analizarla, sintetizar la información que necesita para diseñar una solución más costumizada para el servicio compartido. La solución óptima para lograr altos niveles de calidad requerirá colaboración interfuncional, un proceso estandarizado y diseño *end-to-end* de productos y servicios.

Para lograr lo antes mencionado de acuerdo con la BCG (Boston Consulting Group, 2013), es necesario seguir los siguientes pasos (Ver Tabla 3 Pasos para creación CSC) :

Tabla 3 Pasos para creación CSC

BASE	Option space y business case	Definición de concepto y evaluación	Preparación para la implementación
Analizar las actividades actuales en detalle. A. Recabar información sobre empleados full time (FTEs), costos, procesos, Validar con el benchmark de mejores prácticas. Estimar potenciales servicios para el CSC. A. Evaluar posibilidad de estandarizar procesos B. Evaluar posibilidad de agrupar procesos entre C. Armar presupuesto de potenciales ahorros	Desarrollar el option space A. Evaluar y analizar el scope funcional y diferentes opciones organizacionales B. Evaluar y analizar opciones de implementación, (ex, tiempo, cantidad, países y Priorizar y realizar na lista de opciones Construir un top lever business case A. Estimar ahorro de costos B. Delimitar los riesgos asociados Preparar una go o non-go decisión y esenarios.	Desarrollar un conceto detallado para la first priority option A. Definir roles y responsabilidades B. Detallar interfaces C. Compliar mapa de procesos. Definir la piedra angular del centro de servicio A. Governance, procesos y estructura, estructura legal, precios, acuerdos Redefinir el business case A. Evaluar ajustes de proceso B. Calcular ahorro de costos C. Estime costos "one-offs"	Crear una oficina de project management A. Preparar e iniciar proyecto B. Setear estrategias de comunicación Plan de migración A. Decidir la hoja de ruta, diferentes hitos, tiempos y responsabilidades. B. Armar plan de trabajo y empleados involucrados C. Preparar y organiar el IT CONCEPT Elaborar los acuerdo de trabajo Determinar implementación y traqueo de métricas.
TRANSPARENCIA EN PROCESOS Y POTENCIAL DE SER UN SERVICIO COMPARTIDO	DECISIÓN GO O NON-GO PARA EL CONCEPTO DETALLADO.	DEDICIR EL CONCEPTO A IMPLEMENTAR	COMENZAR IMPLEMENTACIÓN

Fuente: Elaboración propia.- (Boston Consulting Group, 2013)"

La industria de outsourcing continúa hoy en día adoptándose a tecnologías disruptivas, dando nueva vida a un impulsor crítico de la economía. sin embargo, la incertidumbre creada por COVID-19 ha inculcado precaución, a medida que todos en la industria se ajustan a la disrupción causado por la pandemia.

1.5. Outsourcing vs CSC

Si bien son conceptos similares, existen diferencias esenciales que los distinguen. La diferencia principal es que el Outsourcing hace referencia a contratar a un proveedor para que brinde un determinado servicio directamente relacionado con los procesos vitales de una organización, pero nunca relacionado con el negocio principal de la empresa, el *core business*. En cambio, los CSC (*Shared Services*) son equipos de soporte internos (*in-house*) que también dan soporte a las unidades de negocio de la empresa sin estar relacionados con el negocio principal.

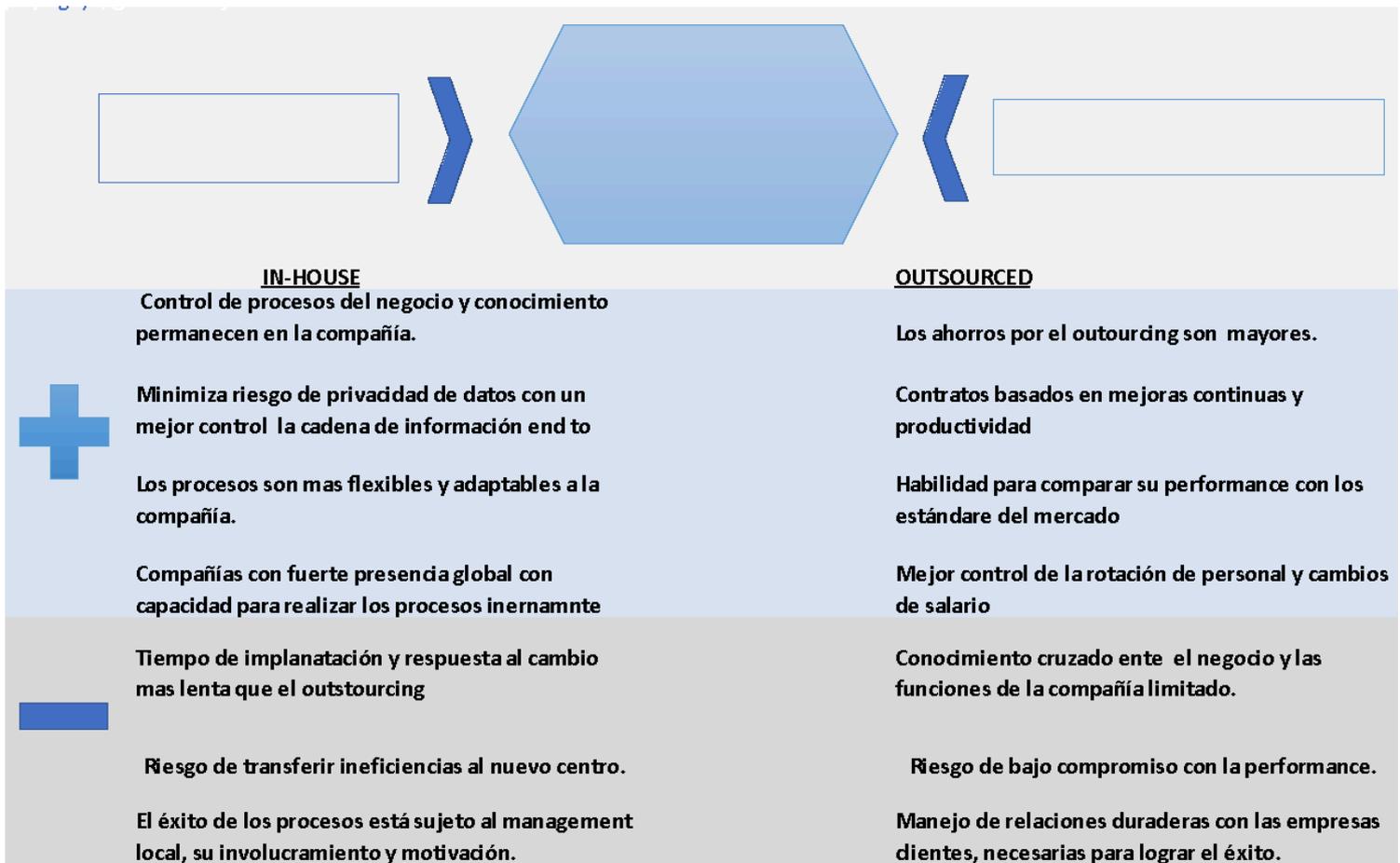
El **outsourcing** tiende a tener más sentido cuando una organización busca un cambio fundamental, quiere moverse con rapidez y considera la reducción de costos como una prioridad absoluta. La organización reconoce los sistemas, procesos, talentos y economías de escala superiores del proveedor, y desea aprovecharlos.

Un enfoque de **CSC** tiende a tener más sentido cuando el control es una prioridad máxima y cuando las actividades en cuestión son exclusivas de la organización y un diferenciador competitivo. Sin embargo, el éxito depende de tener sistemas, procesos, talento y escala adecuados. Si estos no están a la par con lo que ofrece un proveedor de subcontratación, es difícil que los servicios compartidos sean competitivos (Wall Street Journal - Deloitte, 2012).

Algunas organizaciones cometen el error de considerar el outsourcing como el santo grial. En realidad, un enfoque de CSC a menudo tiene sentido, como un trampolín hacia el outsourcing o como una solución a largo plazo. Los CSC son más viables como solución a largo plazo para las organizaciones que tienen la escala y el deseo de optimizar los procesos en sí mismos y para los procesos donde mantener el control es crucial. Los ejemplos incluyen aplicaciones que contienen algoritmos analíticos patentados que son una fuente de ventaja competitiva, o una arquitectura de infraestructura única que es superior a las disponibles de un subcontratista.

Otra ventaja sutil pero importante de un enfoque de CSC es que brinda la oportunidad de mejorar continuamente los procesos, en lugar de entregar los beneficios de tales mejoras a un proveedor. Las organizaciones que opten por la subcontratación deben intentar estructurar el contrato de modo que compartan los beneficios de cualquier mejora futura que el proveedor pueda realizar. A continuación, se presenta una tabla comparativa con pros y contras para cada uno (Ver:Tabla 4 Pros y Contras *Outsourcing Vs In house*)

Tabla 4 Pros y Contras Outsourcing Vs In house



Fuente: Elaboración propia

1.6. Location Strategy – CSC

La estrategia de locación para una compañía así como su desarrollo externo geopolítico, conlleva varios desafíos en cuanto a la creación, migración de nuevas operaciones e infraestructura; para esto las compañías realizan un análisis de los diferentes escenarios, realizándose diferentes preguntas acerca de la región adecuada, el mix correcto de *onshore*, *nearshore* y *offshore locations* y actividades; y también preguntas sobre como adaptar la estrategia de la compañía a los nuevos centro o sedes que se abran.

Las empresas invierten en nuevas ubicaciones de fabricación, distribución u oficina con una perspectiva a largo plazo. Sin embargo, en el entorno global actual, la incertidumbre es un hecho. La agitación geopolítica, los desarrollos tecnológicos, los desafíos del mercado laboral, los cambios climáticos fiscales, etc. están teniendo un impacto en la rentabilidad, la calidad del entorno empresarial y el perfil de riesgo de las ubicaciones actuales. Pero estos desafíos también hacen que sea complejo determinar la estrategia de ubicación óptima para el futuro. ¿Es necesario estar más cerca de los mercados? ¿Se puede continuar consolidándose en una estructura verdaderamente

global? ¿Es necesario regionalizar o incluso localizar? Por lo tanto, un proceso exhaustivo para determinar la estrategia de ubicación óptima es clave.

En los análisis de escenarios de ubicación, es clave crear escenarios teniendo en cuenta varias direcciones del desarrollo futuro de la empresa: ¿Qué nuevos mercados se ingresarán? ¿Qué papel jugarán las nuevas tecnologías? ¿Cómo impactan las políticas y el contexto social del país? Es muy importante para el análisis del escenario de ubicación los desarrollos externos previstos e imprevistos, tales como desarrollos geopolíticos, políticas comerciales globales, cambios regulatorios, desarrollos del mercado laboral, nuevos puntos críticos de ubicación, etc.

En función de la estrategia comercial y los factores externos, se pueden definir y analizar diferentes escenarios de ubicación en función de los factores de costo, cualitativos y de riesgo para determinar la estrategia de ubicación óptima en el futuro, es importante el análisis de las diversas opciones y combinaciones posibles por las que las compañías pueden optar:

1.6.1 Estrategia Onshore, Offshore, ¿que Mix hacer?

Cuando las compañías analizan su estrategia de locación, es preciso comenzar a preguntarse qué tipo de estrategia se pretende implementar ya que no todas las compañías tienen las mismas estrategias y no todas tienen el mismo impacto. Encontrar la estrategia correcta es esencialmente encontrar la mejor combinación entre el ownership (propio o no propio) y el tipo de locación (*onshore*, país cercano a la casa matriz, o *offshore*).

De acuerdo a lo investigado hoy en día muchas empresas prefieren un modelo más híbrido, de acuerdo a la bibliografía consultada (Granovsky, 2004) podemos dividir estas estrategias híbridas en cuatro:

In-house de servicios onshore:

Procesos que son el core del negocio, y que tienen mayor impacto en los ingresos de la compañía. En este caso no hay migración de tareas, sino que se deciden realizar el 100% en la casa matriz.

Outsource de servicios onshore:

Procesos que se realizan en conjunto entre dos compañías independientes, entre las cuales hay colaboración cercana.

Servicios In house que se realizan offshore:

Procesos core del negocio que son realizados por empresas extranjeras, que cuentan con ventajas competitivas, ya sea de costo o eficiencia.

Outsourced de servicios offshore:

Procesos que requieren menor nivel de control, este modelo trata de sacar provecho en la eficiencia de costos.

La combinación óptima que sea elegida por la compañía dependerá de los objetivos de cada una y la relación con la casa matriz a la que reportarán.

Capítulo 2: Argentina y los CSC

El presente capítulo tiene como objetivo realizar un análisis de Argentina y su posición estratégica frente al resto de los países, analizando su composición macroeconómica, las aptitudes y condiciones que el país ofrece para ser un lugar propicio para realizar negocios. Por último, resulta importante analizar cómo es la relación hoy en día del país y los CSC.

2.1. Argentina y su macroeconomía

Argentina es una de las economías más grandes de América Latina, con un Producto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente US\$450 billones (Banco Mundial, 2020).

Con abundantes recursos naturales en energía y agricultura, en su territorio de 2,8 millones de kilómetros cuadrados, el país tiene tierras agrícolas extraordinariamente fértiles, cuenta con importantes reservas de gas y litio, y tiene un enorme potencial en energías renovables. Argentina es un país líder en producción de alimentos, con industrias de gran escala en los sectores de agricultura y ganadería vacuna. Asimismo, tiene grandes oportunidades en algunos subsectores de manufacturas y en el sector de servicios innovadores de alta tecnología (Banco Mundial, 2020).

La economía doméstica sigue mostrando fuertes desbalances macroeconómicos. La inflación anual, si bien se ha desacelerado desde comienzos de año, es superior al 40% (Banco Mundial, 2020), a pesar de la existencia de controles de precios.

El Gobierno ha logrado concluir el proceso de restructuración de su deuda en moneda extranjera (tanto local como externa), despejando significativamente el perfil de vencimientos para los próximos ocho años. A su vez, las autoridades han comenzado formalmente a conversar con el Fondo Monetario Internacional para acordar un nuevo programa para los próximos 3 años.

Sin embargo, la volatilidad histórica del crecimiento económico y la acumulación de obstáculos institucionales han impedido el desarrollo del país. La pandemia de COVID 19 y el aislamiento social como forma de combatir agravaron la situación. La pobreza urbana en Argentina sigue siendo elevada y en el primer semestre de 2020 alcanzó al 40,9% de la población, con un índice del 10,5% de indigencia y una pobreza infantil (niños menores de 14 años) del 56,3% (Banco Mundial, 2020).

2.1.1 Información demográfica

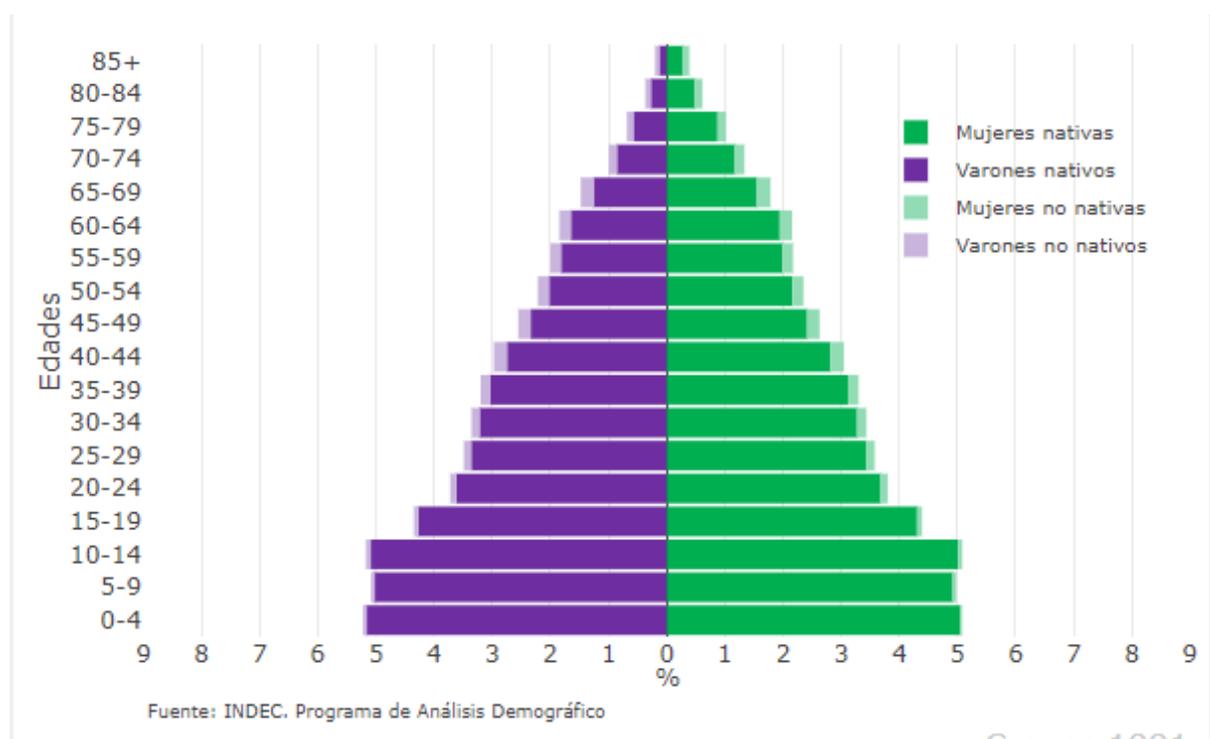
Pirámide Poblacional

En Argentina de acuerdo con el último censo realizado 2010 por el INDEC (último realizado) (INDEC, 2010), se ha mostrado un estrechamiento de la pirámide volviéndose más pareja de lo que era los años anteriores en la cual se visualiza que la PEA (población económicamente activa) ha aumentado a lo largo de los años, esta conclusión surge de la comparación de los siguientes dos gráficos (Ver Gráfico 3 CENSO 1991 - 2010 - Análisis demográfico)(18 -

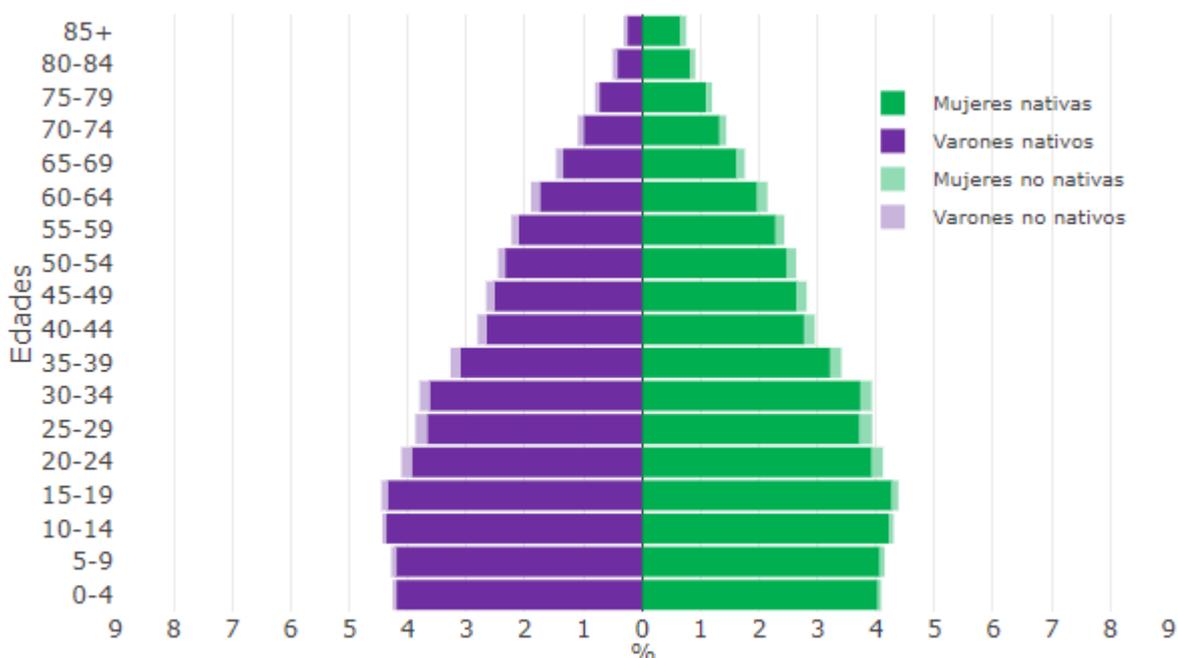
)

Gáfico 3 CENSO 1991 - 2010 - Análisis demográfico

CENSO 1991



CENSO 2010



Fuente: INDEC. Programa de Análisis Demográfico

Censo 2010

2.1.2 Nivel educativo

El sistema educativo de Argentina está estructurado en cuatro niveles:

EDUCACIÓN INICIAL

Para niños y niñas desde los 45 días hasta los cinco años. La escolaridad es obligatoria a partir de los cuatro años, y actualmente se está debatiendo una ley para establecer la obligatoriedad a partir de los tres años. Existe una amplia oferta de escuelas para niños y niñas de tres años, sobre todo en zonas urbanas.

EDUCACIÓN PRIMARIA

La educación primaria es obligatoria. Se dicta desde los seis años de edad. Dura entre seis y siete años, dependiendo de la provincia. Existe una amplia oferta de escuelas en todo el país, tanto en zonas urbanas como rurales. También existe la posibilidad de cursar los estudios del nivel primario para adultos analfabetos.

EDUCACIÓN SECUNDARIA

También es obligatoria. Se divide en dos ciclos: un ciclo básico, común a todas las orientaciones, y un ciclo orientado. El ciclo orientado y su duración varían de acuerdo a la provincia.

EDUCACIÓN SUPERIOR

Todas las personas que aprueben la educación secundaria pueden acceder al nivel de educación superior, es decir estudiar una carrera universitaria o una tecnicatura.

El Sistema de Educación Superior Universitario en Argentina está conformado por 131 instituciones, tanto de gestión pública como privada, con cobertura dentro de todo el territorio nacional (Cancillería de Argentina, 2018) .

Sistema Universitario

El sistema universitario argentino cuenta para el año 2018 de acuerdo con el Ministerio de Educación (Ministerio de Educación Argentina, 2017) Argentina (con una población de 2.227.746 estudiantes, 589.749 nuevos inscriptos y 150.454 egresados en los niveles de pregrado, grado y posgrado

33,5% de los nuevos inscriptos son menores de 20 años

23% ingresantes a carreras de ciencia y tecnología.

29,7% egresados en tiempo teórico (26,2% estatales, 39,5% privadas)

61.25% de las egresadas son mujeres

Tasas de escolarización del Sistema de Educación Superior Argentino, población de 18 a 24 años (AÑO 2018) (Ministerio de Educación Argentina, 2017)

TASA NETA UNIVERSITARIA: 20,3%

TASA BRUTA UNIVERSITARIA: 40,3%

TASA BRUTA EDUCACIÓN SUPERIOR: 59,1%.

Asimismo de acuerdo con el informe presentado por el Ministerio de Educación, las tasas antes enunciadas están respaldadas por la diversidad y cantidad de instituciones de educación superior y carreras con las que cuenta el país ((Ministerio de Educación Argentina, 2017) hoy en día Argentina cuenta con una mayor distribución a lo largo del país de instituciones estatales en relación a las privadas (ver Ilustración 1Distribución de universidades - Ministerio de Educación) y una gran oferta de carreras tanto de grado como posgrado y pregrado (ver Ilustración 2 Ofertas Académicas - Fuente: Ministerio de Educación)

Ilustración 1Distribución de universidades - Ministerio de Educación

Cobertura territorial de las instituciones universitarias según sector de gestión Año 2019.



Nota: Se muestran las dependencias académicas de las instituciones universitarias por provincia en el territorio argentino.

Fuente: Guía de Carreras Universitarias 2019 - Departamento de Información Universitaria – DNPelU - SPU.

Fuente: (Ministerio de Educación Argentina, 2017)

Ilustración 2 Ofertas Académicas - Fuente: Ministerio de Educación

Ofertas Académicas según nivel y tipo. Año 2019.

Total Ofertas	9.994		
Pregrado	2.253		
Grado	4.764		
Posgrado	2.977		
			Doctorado 486
			Maestría 1.066
			Especialidad 1.425

Nota: La diferencia en la cantidad con años anteriores se debe a la mejora en la declaración de ofertas académicas.

Fuente: Departamento de Información Universitaria – DNPeIU - SPU.

Dentro del gran bagaje de carreras que se presentan en el país, el Ministerio (Ministerio de Educación Argentina, 2017) ha realizado un relevamiento (ver Gráfico 4 Campos de Estudio – Argentina) de los inscriptos de acuerdo a las carreras clasificadas por categoría, cómo puede observarse en el gráfico el mayor peso lo tienen las entidades públicas en el país, con una mayor inclinación a las carreras relacionadas a las ciencias sociales.

Gáfico 4 Campos de estudio - Argentina

Distribución porcentual de los nuevos inscriptos de pregrado y grado según rama de estudio y sector de gestión.

Año 2018.



Fuente: Departamento de Información Universitaria – DNPeU - SPU.

En el informe analizado presentado por el Ministerio de Educación (Ministerio de Educación Argentina, 2017) se presenta un análisis de los niveles de graduados terciarios y universitarios y su posición frente al resto del mundo, teniendo en cuenta ésta información si se observa el gráfico (ver Gráfico 5 Comparación mundial de estudios universitarios) se observa que Argentina se encuentra en la mitad inferior con respecto al mundo, pero en segunda posición y casi equilibrado con Chile entre los países de Latinoamérica.

Gáfico 5 Comparación mundial de estudios universitarios



Fuente: UEPE CAC en base a OCDE.

Los datos muestran que los graduados argentinos se concentran principalmente en las Ciencias Sociales (Gráfico 4 Campos de estudio - Argentina), cuya tasa alcanza casi la mitad de los egresados nacionales. siguiéndole asimismo las ciencias aplicadas; que suelen ser las más requeridas por las empresas para CSC.A su vez, resulta particularmente baja la proporción de graduados en Ciencias Básicas, categoría que agrupa –entre otras– a las 37 carreras de ingeniería. Esta composición es considerada negativa por algunos analistas (Camara Argentina de Comercio y Servicios, 2018), quienes sostienen que el desarrollo económico que el país demanda requiere que carreras como las ingenierías y las ciencias duras ganen espacio por sobre las ciencias sociales y las humanidades. Sin embargo, al mismo tiempo, se observa que exitosas empresas a nivel mundial están encabezadas por egresados de otras disciplinas, que no suelen asociarse al mundo de los negocios. A modo de ejemplo, podemos mencionar a Peter Andreas Thiel, quien estudió filosofía del siglo XX en la Universidad de Stanford, y luego fue cofundador de Paypal e inversor en Facebook desde sus comienzos. Otro caso relevante es el de Yuval Noah Harari, quien siendo historiador medievalista se destacó, entre otros, por su libro “21 lecciones para el siglo XXI”, en el cual investiga los problemas tecnológicos, políticos, sociales y existenciales de nuestro tiempo.

2.1.2.1 Nivel de idiomas extranjero en Argentina

De acuerdo con el estudio realizado por el instituto internacional EF (EF, 2020); la Argentina lidera el ranking latinoamericano en el dominio del idioma inglés, a continuación, se muestran los resultados frente al resto del mundo estando la Argentina en la zona de “High proficiency”, siendo Buenos Aires y Córdoba las dos ciudades que se encuentran en el ranking; esto puede verse en el ANEXO II.

Asimismo si analizamos el ranking enfocado en Latinoamérica podemos observar que Argentina se encuentra en el puesto número 1 del ranking (EF, 2020), esto constituye una gran ventaja competitiva tanto para el país como para los estudiantes y jóvenes del mismo que no sólo pueden aspirar a una muy buen nivel de idioma , sino que les abre las puertas a compañías multinacionales, e incluso moverse más fácilmente entre la casa matriz y los CSC que ésta pueda tener en el país. Ver ANEXO II.

Las empresas de hoy operan con altos niveles de colaboración, con estructuras planas, no jerárquicas y herramientas dedicadas para generar redes internas. Estas innovaciones en cuanto a las nuevas formas de trabajo tienen como objetivo hacer que las empresas sean más ágil, más innovadoras y justas. Si observamos los datos de la encuesta realizada por EF (ANEXO II); muestran que esto no es parejo para todas las áreas de la compañía. Las personas en funciones operativas, administrativas y técnicas tienen, en promedio, niveles mucho más bajos de dominio del inglés que las demás áreas. Esta brecha les impide participar en equipos multinacionales, y limita la perspectiva de sus carreras profesionales. Una investigación reciente del *McKinsey Global Institute* (McKinsey Company, 2020) encuentra que casi dos tercios de los trabajos incluyen una parte sustancial de tareas que podrían automatizarse, basándose en la tecnología actual.; por lo tanto, cuando el mercado laboral se contrae, las personas que pierden sus trabajos necesitan oportunidades para pivotar hacia nuevas posiciones. Si sus habilidades en inglés son débiles, esa transición resultará desafiante.

Si analizamos el índice por industria (Ver ANEXO II) vemos que las industrias con mayor puntaje son las de consultoría, Tecnología de la información, y lo que es *e-commerce*, esto no es casualidad, ya que justamente estas industrias son las que constituyen más CSC; esto hace que se requiera un nivel mayor de idioma y sea este uno de los requisitos indispensables para trabajar allí.

2.2. Hacer negocios en Argentina.

En 2019 se produjo un crecimiento de la inversión en Argentina, que no se veía desde 2017 (Santander Trade, 2020). El gobierno argentino busca activamente la inversión extranjera (IED), y se debiera ver un crecimiento en la IED en el país durante los próximos años. No obstante, la apertura global a la inversión extranjera está bajo el promedio. Aun así, Argentina posee ventajas evidentes: sus recursos naturales son considerables (cobre, gas, petróleo) y dispone de una mano de obra calificada y competitiva. Sin embargo, Argentina se ve perjudicada por la desastrosa imagen que transmitió durante la crisis que afectó a la economía a finales de los años 1990 y principios de los años 2000. Se aplican restricciones a las IED en el sector agrícola, estratégico para la seguridad alimentaria del país. Asimismo, recientemente se han tomado medidas (como la ley hipotecaria restrictiva, la nacionalización en el sector energético que afectó al grupo petrolero español Repsol) han desmotivado a los inversionistas. Por otra parte, Argentina también ha adoptado un régimen impositivo preferencia para el sector automotriz, para promover las cadenas de producción regional

de vehículos entre los países del MERCOSUR. Sin embargo, el clima de negocios en Argentina sigue siendo más bien pobre.

Según el informe “DOING BUSINESS 2020” (The World Bank, 2019), del Banco Mundial, el país ocupó el lugar 126 entre 190 países, con una caída de 7 puestos con respecto a 2019 (The World Bank, 2019). A pesar de esto, durante los tres últimos años, empresas extranjeras han anunciado nuevos planes de inversión por un valor de 33 mil millones USD en Argentina, la mayoría proveniente de empresas basadas en Estados Unidos, Alemania, Canadá, España y Brasil; esto fue gracias a la gestión del gobierno del expresidente Mauricio Macri.

En cuanto a la aptitud de Argentina como país propicio para los negocios, y medir cuán atractivo resulta el país; vale la pena mencionar con más detalle el análisis realizado por *THE WORLD BANK “DOING BUSINESS”* (The World Bank, 2020), dentro de Latinoamérica Argentina se encuentra en el puesto número 19, por debajo de Brazil Uruguay, México, Colombia, Costa Rica, entre otros; siendo dentro del Ranking México quien lidera la posición, los criterios analizados para éste ranking son bastante precisos en él se realiza el análisis de Comenzar un negocio (costos procedimientos, capital mínimo requerido), Permisos de construcción (tiempos, costos y regulaciones para construir un edificio/ alquilar y contrato de los servicios; obtención de electricidad, acceso al crédito, impuestos, costo de importación, flexibilidad y regulaciones con respecto a la fuerza laboral. (Ver ANEXO I).¹

Esto indica que dentro de Latinoamérica y de acuerdo con el reporte citado, Argentina no es un país atractivo con respecto a los demás, por tener fuerte carga impositiva, demasiadas regulaciones y burocracia a la hora de establecer un negocio en el país, sumada a la altísima regulación y una basta cantidad de leyes que se llevan gran porción del capital inicial requerido para invertir en el país.

Otro de los estudios consultados para el análisis de ésta pregunta es el “GAI INDEX” (indicador de atractividad del país), realizado por The European House Ambrosetti (The European House, 2019)², este indicador se basa en tres indicadores internos, el “Positioning Index” que mide el nivel de atractivo del país con respecto a otros países basándose en la apertura, innovación, eficiencia y la dotación del país, dentro de este indicador se desprende el “DYNAMISM INDEX” que mide la variación que tienen con respecto a otros países y el “SUSTAINABILITY INDEX” que mide el nivel de sustentabilidad (resiliencia y vulnerabilidad del país); (The European House, 2019) esto define el atractivo de cada país. Cuanto más atractiva sea una nación, mayor será el flujo de inversión extranjera directa entrante, remarca el informe. El GAI mide el atractivo de un país utilizando una variedad de indicadores. Específicamente, adopta un enfoque de análisis que es principalmente económico y analiza el atractivo desde una doble perspectiva: la interna, que es la capacidad de

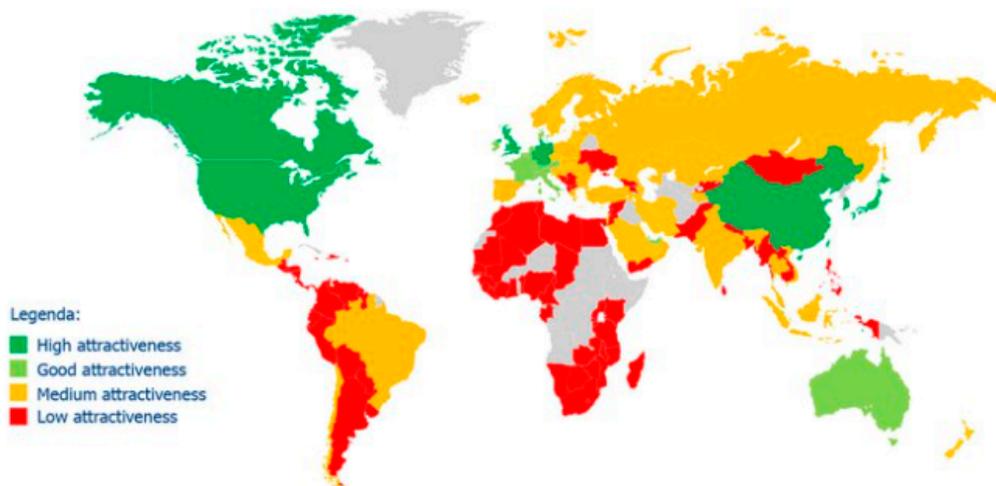
¹ FUENTE: [ARG.pdf \(doingbusiness.org\)](#)

² En 2016, The European House - Ambrosetti lanzó la iniciativa Índice de atractivo global (GAI) diseñada para poner a disposición de los responsables de la toma de decisiones nacionales e internacionales un índice de país innovador, que ofrecería una instantánea representativa del atractivo, el dinamismo y la sostenibilidad de los países. FUENTE: [GLOBAL ATTRACTIVENESS INDEX – 4° EDITION - The European House Ambrosetti](#)

retener recursos ya presentes en el país; y el externo, que refiere a la capacidad de atraer nuevos recursos del exterior.

Para el reporte del 2020 Argentina se encuentra en el puesto 92 de 144 (The European House, 2019), clasificándose como país de baja atraktividad (peor calificación) , esto es un retroceso en cuanto al índice de 2019 ya que allí se mostraba como de atraktividad media (“Good attractiveness”), Argentina de un año a otro descendió 20 posiciones con respecto del año anterior, encontrándose hoy en día en una “ posición crítica” (ver Ilustración 3 GAI - Mundial)

Ilustración 3 GAI - Mundial



Fuente: GAI -

https://www.ambrosetti.eu/wp-content/uploads/RAPPORTO-GAI-2020_PUBBLICAZIONE_EN.pdf

De acuerdo con el informe se concluye que será clave considerar el crecimiento de las desigualdades sociales, el aumento del desempleo y los impactos en las finanzas públicas; también será importante enfocarse en elementos como la contratación del comercio internacional y el reequilibrio de las cadenas globales de valor.

Finalmente, respecto del impacto de la pandemia en el índice, se anticipa que el COVID afecta negativamente el GAI ya que los indicadores claves de desempeño tales como PBI se contrajeron en éste periodo.

En base a lo antes analizado se procede a modo de conclusión a hacer un análisis de fortalezas y debilidades con respecto a las inversiones extranjeras:

❖ Puntos FUERTES para invertir en Argentina atrayendo mayor IED (FORTALEZAS):

- Abundantes recursos naturales.
- Una base industrial desarrollada
- Una clase media profunda y amplia.
- Una población altamente letrada y educada
- La infraestructura nacional necesita muchas renovaciones, lo que crea nuevas oportunidades para ventas o licitaciones con el gobierno en áreas como ferrovías, telecomunicaciones, electricidad, etc.
- El gobierno propone reformas favorables al mercado, lo que ya ha mejorado el clima de negocios
- Regreso del país a los mercados financieros internacionales

❖ Puntos DEBILES para invertir en Argentina atrayendo mayor IED (DEIBLIDADES):

- Un sector bancario frágil y sub-capitalizado
- Inversiones en energía insuficientes
- Alta tasa de inflación.
- Alta vulnerabilidad de los precios de los productos básicos, especialmente los productos agrícolas-
- Desbalance macroeconómico
- Frágil estructura institucional
- Restricciones salida de capitales
- Sindicatos con gran peso político
- Alto intervencionismo estatal

2.2.1 ¿En cuales sectores se destaca mayormente la Argentina?

Los principales sectores en los que Argentina se destaca de acuerdo con AAIC (Agencia Argentina de Inversiones y comercio internacional, 2020) *Argentina* son el de **Tecnología y Agricultura**.

Tecnología:

Argentina es el principal exportador de software de LATAM, con más de 40 centros de tecnología, en el puesto número 1 en inglés en LATAM con más de 5,000 empresas de software, una zona horaria conveniente, y 5 de los 16 unicornios en la región (Fuente: CESSI Argentina (Cámara de la industria Argentina del Software) (CESSI - Camara de la industria Argentina del software, 2020).

- o Acceso a altos niveles de educación para gran parte de la población, una mano de obra calificada y un tipo de cambio competitivo hacen de Argentina un buen lugar para desarrollar software.
- o Empleo, la variable más importante para comprender el crecimiento de este sector y su potencial, aumentó en un 47,8% entre 2009 y 2018 (casi 6% el año pasado) (CESSI - Camara de la industria Argentina del software, 2020).
- o Gaming: es una de las áreas en las que Argentina más se destaca hoy en día, habiendo alto potencial; en el país más del 40 % son desarrolladores emprendedores, que han exportados sus productos por todo el mundo y mundialmente es la segunda región que ha crecido más rápidamente con una inversión de USD 5,0 BN (CESSI - Camara de la industria Argentina del software, 2020)

Agricultura:

- o El sector agrícola representa el 60% de la Argentina exportaciones (~ USD 36 B)
- o # 1 exportador mundial de aceite y harina de soja
- o El 43% de las personas que trabajan en el sector agrícola tiene títulos universitarios y el 57% tiene educación secundaria
- o Adopción significativa de alta tecnología

Fuente de la información: (Agencia Argentina de Inversiones y comercio internacional, 2020)

2.3. Los CSC en Argentina

Argentina cuenta con una población amplia, joven y educada. Actualmente, la población asciende a más de 44 millones (fuente (Cancillería de Argentina, 2018)) con una gran proporción de personas que terminan la educación secundaria. Además, los argentinos tienen las tasas más altas de inglés en el habla hispana de América Latina, otra ventaja añadida para los extranjeros que consideran el país como su ubicación de inversión preferida.

La creciente perspectiva internacional, los altos niveles de educación y el alto nivel de inglés entre los argentinos hacen que la contratación de personal local sea una gran opción para los extranjeros que estén interesados en constituir una empresa en Argentina.

En los años 2007- 2017 los CSC en Argentina estaban en un momento de plena expansión; la Argentina se consolidó como el país favorito de habla hispana de la región para las multinacionales, que centralizan allí las tareas operativas de todas sus filiales; de acuerdo con lo consultado a Miguel Carugati (Carugati, 2021)³, Executive Manager de la firma Page Personnel en Argentina , para ese

³ [Miguel Carugati | LinkedIn](#)

entonces el 54% de 80 multinacionales se encuentra implementando un CSC en el país de acuerdo con el entrevistado.

En la mayoría de éstos CSC, se proveen servicios de soporte eliminando procesos y sistemas redundantes, las compañías centralizan las tareas operativas de todos los países en los que están presentes.

Por lo general, las funciones atañen a las áreas financieras de una corporación, involucrando tanto al departamento contable como a los sectores de Reporting, Cuentas a cobrar, Cuentas a pagar e Impuestos. A su vez, en estos centros especializados ubicados a miles de kilómetros de los headquarters (casas matrices), muchas veces se anexan Compras y Customer Service, Recursos Humanos -liquidación de sueldos y administración de personal, por ejemplo- y hasta las tareas del área de IT.

“Los beneficios para las compañías son tangibles. Primero, la implementación de esta modelo habilita la eliminación de duplicación de tareas entre países o departamentos. En segundo lugar, permite reducir costos asociados a mano de obra y aprovechar las ventajas de las economías de escala, como así también optimizar sus procesos e integrar los sistemas y tecnologías para todos los países involucrados.” (Carugati, 2021) De acuerdo con lo comentado por Miguel Carugati. El fenómeno de las compañías que han hecho base de sus CSC en Argentina comenzó en el año 2007 de acuerdo al entrevistado, impulsado sobre todo por compañías cuyas matrices están en Estados Unidos y en menor medida, Europa.

“En la región, los tres países de habla hispana más demandados para la radicación de estos centros fueron la Argentina, Costa Rica y Colombia”, (Carugati, 2021) remarca el especialista, quien desde la consultora realiza el análisis de factibilidad, la puesta en marcha y la posterior operación del SSC a las multinacionales que así se lo solicita.

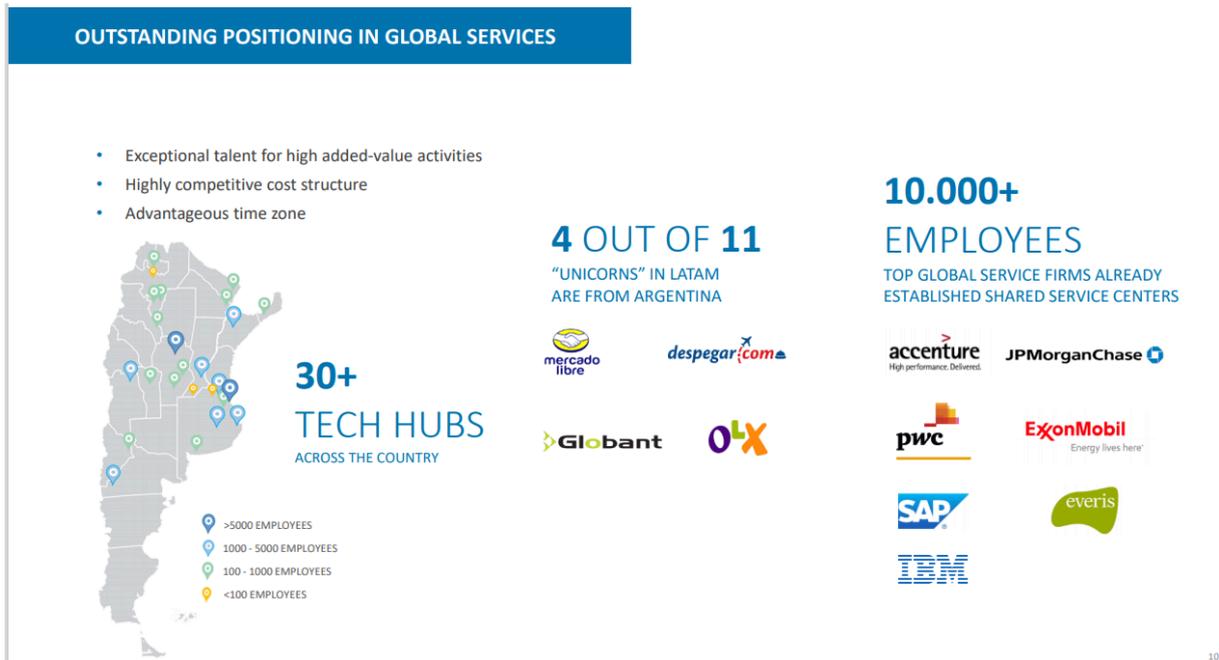
Algunas de las tantas grandes empresas que ya instalaron un centro en la Argentina son Así, Exxon Mobil, Arcos Dorados, Philip Morris, Teletch, Chevron Thompson Reuters, Ernst & Young, Accenture, Cervecería Quilmes, SAP, Symantec, PWC, Deloitte, KPMG, JP Morgan, entre otras.

A nivel local, hoy existen unos 40 CSC, la mayoría de los cuales están ubicados en Capital Federal y Zona Norte, cuenta (Carugati, 2021). No obstante, aclara que también hay algunos instalados en Córdoba, provincia cuya población tiene un nivel cultural y educativo similar a Buenos Aires.

De acuerdo con la presentación realizada por la Cancillería de la Nación, ¿en la presentación WHY ARGENTINA? (Cancillería Argentina, 2019), (Ver Ilustración 4 Presentación WHY ARGENTINA?) el país posee tres pilares principales que son los que generan una inmejorable posición para servicios globales:

- Talento excepcional para actividades de gran valor.
- Estructura de costos altamente competitiva.
- Zona horaria inmejorable

Ilustración 4 Presentación WHY ARGENTINA?



FUENTE: Cancillería de la Nación Argentina, Febrero 2019:
https://enzel.cancilleria.gob.ar/userfiles/why_argentina_february_2019.pdf

Capítulo 3: El Rol de la transformación digital y los CSC.

El presente capítulo tiene como objetivo dar una reseña teórica del rol que la transformación digital tiene hoy en día en las compañías y sobre todo cómo afecta los CSC, dado a ser un tema tan actual y un tópico con prioridad en las agendas de todas las multinacionales y en especial los CSC hoy en día.

3.1. La transformación digital hoy en día

En primera instancia es necesario definir qué se entiende por transformación digital, de acuerdo con José Facchin en su publicación “ Qué es la transformación digital y cuáles son las fases de digitalización de una empresa” (Facchin, 2019), La transformación digital es el proceso por el cual las organizaciones o empresas reorganizan sus métodos de trabajo y estrategias en general, para obtener más beneficios gracias a la digitalización de procesos y a la implementación dinámica de las nuevas tecnologías.

De acuerdo con Facchin (Facchin, 2019) lo que buscan las empresas al ingresar en la transformación digital es :

- ✓ Automatización de procesos
- ✓ Minimizar costos
- ✓ Mejorar comunicación
- ✓ Romper fronteras geográficas.
- ✓ Maximizar la eficiencia.

En este punto surge la pregunta ¿Por qué las empresas deben transformarse ahora?, de acuerdo con un artículo presentado por la empresa SAP (SAP, 2020), tecnologías revolucionarias como IA e internet de las cosas (IoT) están alcanzando la madurez y volviéndose más accesibles y asequibles que antes. Los líderes digitales están aprovechando estas tecnologías para transformar la experiencia de cliente, mejorar la productividad y obtener una ventaja competitiva, además de los beneficios que se mencionan en el informe, la transformación digital trae además nuevos modelos de negocios, nuevos procesos de negocios y nuevas formas de trabajo. El documento mencionado hace énfasis en la importancia que tiene la adopción de estas tecnologías y como ésta permite sobrepasar la barrera de la resistencia al cambio por parte de los empleados, ya que los mismos deberán actuar como agentes generadores de cambio (SAP, 2020).

De acuerdo con otro informe de SAP (SAP, 2019), se pueden definir cinco pilares para el éxito de la transformación digital, es importante que los mismos sean tenidos en cuenta por los ejecutivos para asegurar que la transformación digital de sus frutos los mismos son:

- ✓ Asegurar el compromiso de todos los ejecutivos en la el “Viaje digital”.
- ✓ Poner foco en resultados tangibles y sostenibles en el tiempo
- ✓ Alinear presupuesto con recursos.
- ✓ Fomentar cultura de innovación
- ✓ Construir plataformas digitales y desarrollar los skills necesarios para convertirse en una “ Intelligent Enterprise”

De acuerdo con el informe del blog “*Imaginnovation*” (Imaginnovation, 2020) las claves para el 2021 en materia de transformación digital son las siguientes:

- ❖ Mejor uso de la inteligencia artificial (AI) y *Machine learning* (ML)
- ❖ Incremental el *digital partnership*, fusiones y adquisiciones de actividades
- ❖ Expandir la adopción de la *cloud*.
- ❖ Mejorar las métricas de digital transformation.

Los documentos mencionados anteriormente (SAP, 2019), (SAP, 2020) y (Imaginnovation, 2020) coinciden en que la transformación digital se ha vuelto un “*global business movement*”, y que requiere que las empresas y por lo tanto sus ejecutivos estén actualizados y alertas de la transformación digital.

3.2. ¿Cuál es el impacto en particular de la transformación digital en los CSC?

Los CSC tienen un papel central que desempeñar en este entorno de transformación digital; son éstos los más beneficiados por éstas nuevas tecnologías, permitiéndose no sólo mejorar y automatizar los procesos sino replantear procesos enteros y hacerlo más eficientes y efectivos; es importante que no sólo el área de IT sea la involucrada sino que sea toda la organización, ya que son los dueños de los procesos quienes mejor tienen conocimiento de las deficiencias y partes que pueden automatizarse; así los CSC son los principales beneficiados en ésta nueva era (Wall Street Journal - Deloitte, 2019).

Cada vez más, el trabajo de *back-end* que realizan los CSC es fundamental para capturar datos que la empresa matriz puede utilizar para crear experiencias de *front-end* aún mejores y más fluidas. El grupo de servicios compartidos de un banco global, por ejemplo, creó una base de datos integrada que brinda a los representantes de ventas una visión integral de los productos y las preferencias y actividades de los clientes. Utilizando los datos disponibles del cliente y algunas tecnologías digitales, pudo categorizar los tipos de actividades del cliente en todas las líneas de productos (por ejemplo, procesos de solicitud de tarjetas de crédito y débito y procesos de solicitud de préstamos) y presentar esta información en una vista unificada para la empresa matriz, facilitando así las transacciones y mejorando el servicio al cliente. Caso tomado de (Diario Perfil, 2019)

Se prevé que las interacciones del centro de servicio aumenten no solo en volumen, sino también en complejidad, Con la creciente complejidad del contenido y los canales, los centros de servicio están buscando nuevas tecnologías para apoyar las interacciones. RCA es una tecnología emergente que podría transformar los servicios compartidos globales al reducir drásticamente el dinero y el esfuerzo necesarios para tareas rutinarias que requieren mucha mano de obra y, por lo tanto, la tecnología viene a cumplir un rol en el que se podrían reemplazar a los recursos humanos para realizar el trabajo transaccional CSC, de acuerdo con (Diario Perfil, 2019) esto puede tener múltiples beneficios: desvinculación del crecimiento empresarial de los requisitos laborales y liberación recursos humanos para centrarse en un trabajo más innovador y de valor añadido.

La autonomía que en cierta forma genera esta transformación digital, puede tener un gran impacto en los CSC que ejecutan un gran volumen de trabajo basado en procesos predefinidos y rutinarios. Las nuevas tecnologías pueden realizar estas tareas durante todo el día a una fracción del costo de un recurso humano sin errores manuales y manteniendo o mitigando el riesgo (Edison, 2019).

Los analistas de la industria predicen que esta tecnología transformará completamente el negocio de los CSC, esto fue un punto importante en la encuesta global realizada por Deloitte para *Shared Services* (Deloitte, 2019) .Asimismo otro punto levantado en dicha encuesta es la importancia de recordar que la automatización exitosa de servicios complejos es tan dependiente de la coordinación de diversas iniciativas y prestación de servicios como de la propia tecnología.

Capítulo 4: Impacto del COVID-19 en los CSC

El fenómeno del COVID -19 y la “Nueva Normalidad” han impactado no sólo a los CSC, sino a todas las compañías, quienes tuvieron que adaptarse rápidamente y demostrar cuan flexibles y resilientes son. Los cambios de estrategia que en este corto periodo se han realizado en las empresas ha sido tal vez los mayores de la historia. En particular lo que respecta a los CSC el impacto fue desde varios ángulos; en dónde surgen nuevos interrogantes:

- ¿Qué impacto tuvo el COVID en los CSCs?
- ¿Cómo impacta a los empleados el trabajo bajo la nueva normalidad, pueden cumplirse los SLAs⁴ prometidos, se mantiene la eficiencia de los CSC bajo esta nueva normalidad, cómo se redefinió la estrategia de las empresas?
- ¿Cómo juega la transformación digital en ésta “nueva normalidad” durante y post COVID-19?

4.1 ¿Cómo se ve impactada la estrategia de los CSC con el COVID?

En estos días el mundo y en particular las empresas se han visto fuertemente impactados por el COVID 19 de acuerdo con un informe presentado por KPMG (KPMG) el COVID 19 implicó fragilidad de la industria. El coronavirus realmente desafía de acuerdo con el informe, la continuidad del negocio y de las organizaciones CSC ya que contiene ingredientes que son una receta para una tormenta de impacto masivo. Dicho de otra manera, el informe se refiere a que la demanda de algunas funciones está aumentando, mientras que la capacidad se está diluyendo. Según una encuesta reciente realizada por SSON ⁵ El 52% de los líderes empresariales "Muy preocupado" por el impacto de COVID-19 en operaciones de entrega global.

De acuerdo con el informe que presentó KPMG (KPMG) el impacto puede dividirse en tres, impacto en el corto, mediano y largo plazo:

Corto Plazo:

1. Salud mental y física de los empleados – protocolos sanitarios y estrategia de seguridad.
2. “Business as usual”- Rápida adaptación para poder cumplir con los requisitos que como CSC se precisa.
3. Mantenerse conectado – tanto con los compañeros de trabajo para mitigar la distancia social, cómo en términos de conexión a los sistemas y tener los equipos correspondientes.

Mediano Plazo:

⁴ SLAs: Las siglas vienen de Service Level Agreement, es el horario en el cual de acuerda al cumplir ciertas tareas.

⁵ SSON: State of the Shared Services & Outsourcing Industry es la red mas grande de Shared services & Outsourcing

1. Fomentar el compañerismo y el apoyo, reforzando los lazos entre las áreas y evitar acumulación de tareas pendientes, para lograr cumplir con los SLA acordados y como CSC no perder foco en el cliente.
2. Cambios en la demanda del cliente/*stakeholder*, para esto debe darse oportunidad a la transformación digital.
3. Cambios en la agenda de HR – HR es una de las áreas que tiene más impacto adaptando la compañía al modelo *Work from home* y enfrentando el desafío de capacitar a los nuevos integrantes a distancia.

Largo Plazo:

1. Repensar la estrategia de *Business Continuity Plan (BCP)* – revisar el modelo operativo y su continuidad, desde IT, HR y el resto de los empleados trabajando desde el hogar.
2. Cambios en el comportamiento de los clientes, que harán necesario sistemas flexibles y adaptables.

4.2 ¿Cómo se prepara un CSC para el mundo post- pandemia?

Las empresas ya están lidiando con el concepto de una "nueva normalidad" - un término que, aunque se usa en exceso, es una descripción adecuada de la forma en que las empresas y los empleados adaptaron sus formas de trabajar. La agilidad con la cual organizaciones responden y se adaptan a la nueva normalidad determinará quién se quedará atrás y quién prosperará en el mundo post pandémico.

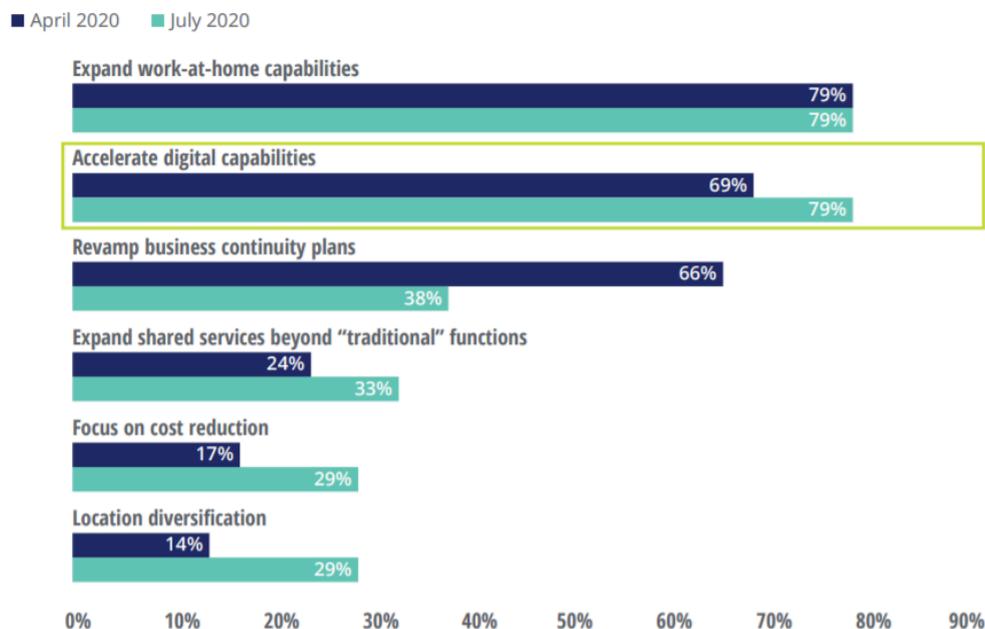
De acuerdo con el informe elaborado por la consultora Deloitte, *How much disruption? Deloitte Global Outsourcing Survey 2020* (Deloitte, 2020) las decisiones de Outsourcing jugarán un papel más estratégico en la resiliencia a corto plazo y crecimiento a largo plazo. sin embargo, la propia industria de outsourcing no se ve afectada por la pandemia, y los proveedores van a tener que adaptarse rápidamente a nuevas formas de trabajo. El impacto ha sido mayor en de procesos de negocio (BPO-*business process outsourcing*) que sobre el outsourcing de tecnologías de la información (ITO). Esto se debe en gran parte a la normativa y el alcance virtual de la fuerza laboral, lo que hace que las empresas de BPO no estén preparadas.

El COVID-19 se ha convertido un gran disparador para la transformación digital en los centros de servicio, un estudio realizado por la consultora Deloitte "*Adapting to new realities resulting from COVID-19*" realizado en Julio 2020 (Deloitte, 2020), muestra como ha aumentado entre los meses de abril y julio casi un 10% (ver Gráfico 6 Capacidades más desarrolladas post COVID por las empresas) la necesidad de acelerar y reforzar el proceso de transformación digital en los CSC; otros de los cambios que han aumentado son: el foco en reducción de costos y la diversificación de la ubicación de éstos centros

Gráfico 6 Capacidades más desarrolladas post COVID por las empresas

Digital GBS capabilities took on more importance as the pandemic lengthened

Changes expected in the future due to COVID-19



Fuente: (Deloitte, 2020)

Metodología de la investigación

El método seleccionado para realizar el presente trabajo es el cualitativo de tipo *descriptivo*, se utilizó como principal herramienta las entrevistas para recabar información, la investigación realizada puede definirse como multi-metódica ya que se han combinado tanto preguntas abiertas como preguntas cerradas con opciones, en las cuales el entrevistado debió otorgar un orden de importancia o marcar las opciones que de acuerdo a su criterio resultaran correctas (ver ANEXO III Entrevista realizada modelo:). En cuanto al criterio para la selección de los distintos perfiles para ser entrevistados el método de selección de estos fue por industria, es decir se buscó obtener respuesta de CSC de diversos sectores de la economía, y de alto rango en las compañías. (ver Tabla 5 Perfiles entrevistados)

Tabla 5 Perfiles entrevistados

Nombre	Industria	Cargo	Compañía
Miguez Carlos	Oil & Gas	Human Resources Planning & Staffing Manager // HR External Consultant en Chevron BA Service Center (2020/2021)	ExxonMobil Business Support Center Argentina / Chevron BSC
Kohan Adrián	Consultoría	Partner (Actualmente Profesor jornada completa UTDT- MBA)	McKinsey Argentina/ UTDT
Lagua Carolina	Exportación de Servicios Profesionales	COO (Chief operating officer)	PWC Argentina Service Delivery Center
Montilla Raul	Servicios Financieros	Excecutive Director – BACC Argentina	JP MORGAN SERVICES ARGENTINA
Tiburzio Hernan	Global technology and Infrastructure (GTI)	Project Manager	JP MORGAN SERVICES ARGENTINA

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 5: Análisis de los resultados de las entrevistas realizadas - CSC

El propósito del presente capítulo es exponer los resultados del método de investigación realizado (entrevistas) realizando un análisis de los mismos y obteniendo conclusiones que servirán de apoyo a la conclusión final del presente trabajo.

5.1 Resultados y conclusiones

Los presentes resultados y conclusiones se basan en la información obtenida de las entrevistas realizadas en el ANEXO III , se presentan: Entrevista realizada modelo: y Tabulación de respuestas recibidas.

- 5.1.1 Key drivers para la formación de CSC:

De acuerdo con este punto se ha realizado dos preguntas relacionadas que se procede a analizar conjuntamente (pregunta 1: Key drivers⁶ considerados a la hora de formar CSC y pregunta 7: Cuáles de éstos son ventaja en Argentina , ver: Entrevista realizada modelo:) El objetivo de estas preguntas fue listar los principales drivers que se consideran importantes a la hora de seleccionar el

⁶ Key Driver: Principal impulsor (Ingles).

país/ ciudad para colocar un CSC (Costos laborales, nivel de idioma ,etc.), y luego se les preguntó a los entrevistados de éstos drivers cuáles son claves en Argentina; los resultados fueron los siguientes(Ver Tabla 6 y Tabla 7):

Tabla 6 Key drivers - CSC

1) Key drivers considerados a la hora de formar CSC				
Carlos Miguez	Adrián Kohan	Carolina Laguía	Hernan Tiburzio	Raúl Montilla
OIL&GAS	CONSULTORIA	EXPORTACION DE SS	GTI	BANKING - OPERACIONES
Costos Labores	Nivel educativo	Nivel educativo	Costos laborales	Costos laborales
Nivel educativo	Costos laborales	Time zone	Nivel educativo - Universitario	Nivel educativo
Time zone	Time zone	Nivel idioma	Idioma Time zone	Idioma Situación política del país Situación económica Time zone

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7 Key Drivers Argentina

7) Key dRivers de 1) que fueron ventaja de Argentina				
Carlos Miguez	Adrián Kohan	Carolina Laguía	Hernan Tiburzio	Raúl Montilla
OIL&GAS	CONSULTORIA	EXPORTACION DE SS	GTI	BANKING - OPERACIONES
Costos laborales	Profesionales talentosos	Profesionales talentosos	Costos laborales Situación económica	Profesionales talentosos
Profesionales talentosos	Capacitacion en idiomas	Capacitacion en idiomas	Argentina favorable Profesionales	Time zone
Capacitacion en idiomas	Costos laborales	Cultura	talentosos Capacitacion en idiomas Time zone	Proyección de costos favorable

Fuente: Elaboración propia

Conclusión:

Como puede observarse en las tablas los “key drivers” de los CSC con mayor peso de acuerdo a los entrevistados son: el Nivel educativo, time zone y Costos laborales; siendo que Argentina (de acuerdo a la tabla 7) se destaca en sus profesionales talentosos (de la mano con los key drivers: nivel educativo , nivel de idioma y costos laborales) ; cómo puede observarse Argentina cumple perfectamente con los principales requerimientos de un país que puede ser seleccionado para colocar un CSC, siendo su mayor atractivo los profesionales talentosos, esto puede relacionarse con lo ya antedicho en las secciones: **2.1.2 Nivel educativo** y **2.1.2.1 Nivel de idiomas extranjero en Argentina**. Argentina posee un altísimo nivel educativo que es muy bien valorado por el resto del mundo, no sólo por poseer Universidades prestigiosas como la UBA, UNLP, entre otras, sino por el volumen de egresados que cada una posee; esto hace que sea ideal para la locación de un CSC, en el cual van a necesitarse muchos recursos profesionalizados y de diversas áreas; sumado al hecho del nivel de idioma que posee el país, que resulta atractivo para estas empresas. En cuanto *al time*

zone, o zona horaria en español, la importancia radica en servicios tales como atención al cliente, tecnología entre otras áreas en la que es necesario una interacción con las casas matriz en el momento; por lo cual es un impulsor de gran importancia.

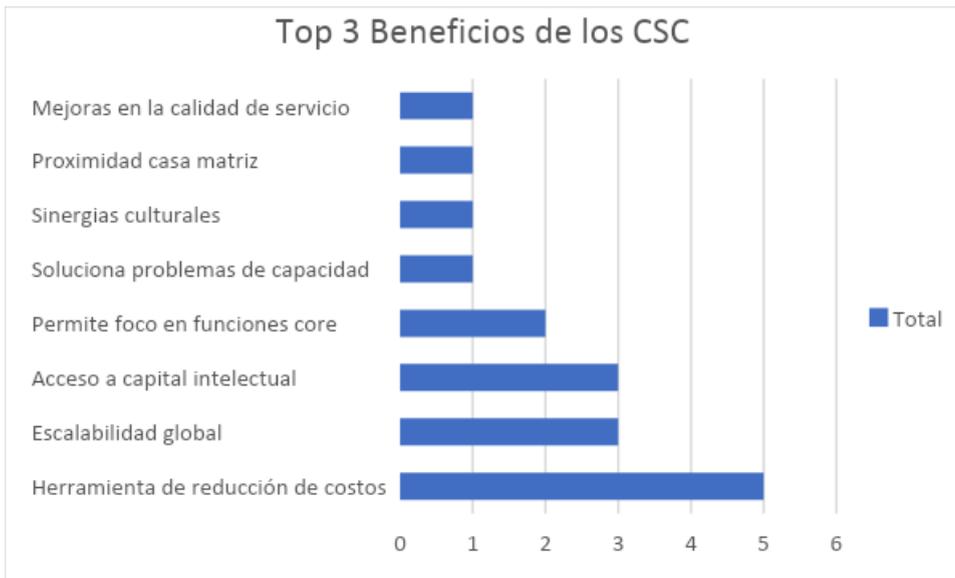
- 5.1.2 Beneficios de los CSC

Para responder a este punto se le ha pedido a los entrevistados que dentro de un listado de beneficios que fueron citados (ver en ANEXO II) ordenen de mayor a menor importancia los mismos (Ver tabla 8) , es por eso que a los efectos de analizar los mismos por un lado se analizaron los 3 beneficios más elegidos y por otro lado los 3 beneficios menos elegidos (gráfico 7) o colocados en último lugar:

Tabla 8 - Beneficios del outsourcing en CSC

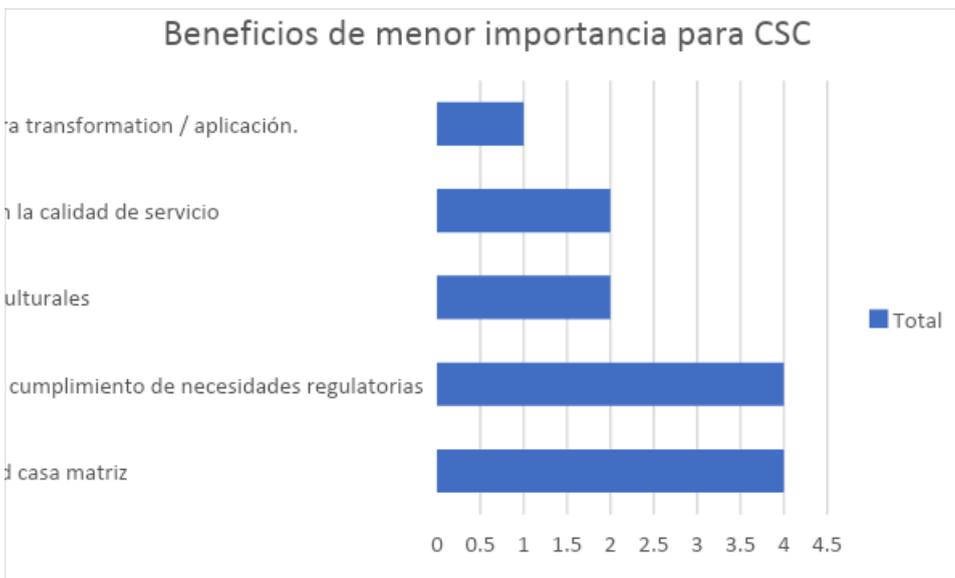
2) Beneficios del outsourcing en CSC				
Carlos Miguez OIL&GAS	Adrián Kohan CONSULTORIA	Carolina Laguna EXPORTACION DE SS	Hernan Tiburzio GTI	Raúl Montilla BANKING - OPERACIONES
1) Herramienta de reducción de costos	Permite foco en funciones core	Escalabilidad global	Herramienta de reducción de costos	Acceso a capital intelectual
2) Escalabilidad global	Herramienta de reducción de costos	Herramienta de reducción de costos	Soluciona problemas de capacidad	Mejoras en la calidad de servicio
3) Permite foco en funciones core	Acceso a capital intelectual	Acceso a capital intelectual	Escalabilidad global	Herramienta de reducción de costos
8) Drivers para transformation / aplicación.	Ayuda con cumplimiento de necesidades regulatorias	Proximidad casa matriz	Proximidad casa matriz	Ayuda con cumplimiento de necesidades regulatorias
9) Ayuda con cumplimiento de necesidades regulatorias	Proximidad casa matriz	Sinergias culturales	Sinergias culturales	Sinergias Culturales
10) Proximidad casa matriz	Mejoras en la calidad de servicio	Ayuda con cumplimiento de necesidades regulatorias	Mejoras en la calidad de servicio	Proximidad casa matriz

Gáfico 7 Beneficios CSC - TOP 3



Fuente: Elaboración propia

Gáfico 8 Beneficios de menor importancia para CSC



Fuente: Elaboración propia

Conclusión:

Como beneficios más elegidos dentro de los tres primeros lugares (de acuerdo con Grafico 7) se puede observar que fueron; Herramienta de reducción de costos, Escalabilidad global y acceso a

capital intelectual; mientras que los más elegidos como beneficios de los CSC y colocados dentro de los últimos 3 lugares fueron (ver Gráfico 8): Sinergias Culturales, Ayuda con cumplimiento de necesidades regulatorias y proximidad casa matriz.

Una vez más el capital intelectual y los costos encabezan la lista de beneficios; por lo que guardan relación con las respuestas analizadas en el punto anterior, pudiéndose concluir que son los factores más importantes, tanto la reducción de los costos (economía favorable, tipo de cambio del país competitivo), y capital intelectual por lo comentado anteriormente; sumado al hecho de la escalabilidad global que como ya se explayó sobre éste tema en el **Capítulo 1:” 1.4. Los CSC en la actualidad”**, hoy en día los CSC constituyen una herramienta que si es bien utilizada permite dar a las empresas una mayor escala sumado al beneficio de mejores recursos y más económicos. Si se contrarresta esto con los resultados de aquellos beneficios colocados en menor importancia, como proximidad de casa matriz, ayuda con cumplimientos regulatorios y sinergias culturales, se puede concluir que el peso de los key drivers inclina la balanza para que sean los beneficios que mas puedan obtenerse de un CSC, siendo la proximidad poco relevante ya que en un mundo globalizado como el de hoy ,si bien es importante el time zone por lo antes descrito, la distancia no es un beneficio notable, ya que relacionado a lo que se comentó en el punto de **Capítulo 3: El Rol de la transformación digital y los CSC**. Las casas matrices buscan acortar esas distancias con el uso de la tecnología logrando estandarizar y dar un mejor servicio, al igual que el punto de las sinergias culturales, que si bien es importante que suceda no es algo de mayor importancia, ya que hoy en día el espectro de países para CSC se ha ampliado a culturas tan disímiles como lo son la de países como India, Tailandia, Polonia, por lo que se demuestra que no es un mayor beneficio este factor; en cuanto a la ayuda con cumplimientos de necesidades regulatorias no resulta tan beneficioso ya que de acuerdo a las entrevistas realizadas se entiende que no es un beneficio sino parte de las tareas migradas o realizadas por la misma casa matriz.

- **5.1.3 Mejoras productivas con ahorro por CSC**

Cómo se mencionó anteriormente la importancia del factor del ahorro en costos y tal como se describió en el **Capítulo 1:” 1.2. Beneficios de un Centro de Servicios Compartido (CSC)”**; los CSC son para las compañías gran fuente de ahorro; por lo que se buscó investigar qué es lo que se decide hacer a nivel corporativo con ese ahorro; el análisis se realizó por industria de los entrevistados:

Tabla 9 Inversión de ahorro por CSC

OIL&GAS	CONSULTORIA	EXPORTACION DE SS	GTI	BANKING - OPERACIONES
Mayor conocimiento permitió optimizaciones - menor costo	Se reinvertió en casa matriz	Se reinvertió en estrategia digital	Reinvertio en mejoras de procesos para mejorar Ss al cliente	Se profundizó las oportunidades de automatización a través de herramientas digitales de autoservicio
		Inversión en conocimiento	Inversión en incrementar estructura (mas productos y procesos)	Se revisaron flujos de procesos para eliminar ineficiencias

Fuente: Elaboración propia

Conclusión:

En este punto se puede visualizar que las reinversiones de los ahorros en todas las industrias siguen un mismo patrón que es invertir en mejoras, luego puede visualizarse que dependiendo de la industria por ejemplo tecnología reinvierte en estructura; exportación de servicios y Banking fue más orientado al conocimiento y mejorar los procesos en sí. Pero puede concluirse con el análisis de los resultados recabados que el ahorro que se tiene por colocación de CSC es en mejoras, esto puede verse también relacionado en el capítulo dedicado a la transformación digital: **Capítulo 3: El Rol de la transformación digital y los CSC.**

5.1.4 Áreas migradas a CSC

En cuanto a este punto ya se ha realizado un primer análisis dentro del macro teórico en: Capítulo 1: Centros de servicios compartidos, de la entrevista se preguntó cuáles son las áreas que fueron migradas al CSC de Argentina y se ha llegado al siguiente resultado (Ver Tabla 10 Listado áreas CSC):

Tabla 10 Funciones Realizadas por CSC

3) funciones realizadas por CSC				
Carlos Míguez	Adrián Kohan	Carolina Laguía	Hernan Tiburzio	Raúl Montilla
OIL&GAS	CONSULTORIA	EXPORTACION DE SS	GTI	BANKING - OPERACIONES
Finanzas	Finanzas	Servicio al cliente	IT	Finanzas
Recursos Humanos	Servicio al cliente	Impuestos	Procurement	Recursos Humanos
IT	Impuestos	Marketing y ventas	Procesos propios de la compañía	IT
Procurement	Procesos propios de la compañía	Procesos propios de la compañía		Procurement
Impuestos				Impuestos
				Servicio al cliente
				Legal
				Real state
				I&D
				Procesos propios de la compañía

Fuente: Elaboración propia

Conclusión:

Cómo puede observarse en lo mostrado en Tabla 10 y en coincidencia con lo citado en el Cap I; las áreas que son más migradas a los CSC, son las de procesos propios de la compañía, impuestos y finanzas, esto tiene sentido ya que en el caso de finanzas e impuestos, son áreas más genéricas y las cuales se rigen en su mayoría por normativas conocidas globalmente, y el caso de procesos propios lo más común es que las casas matrices se “deshagan” de aquellos que resultan engorrosos y repetitivos además de partes de procesos los cuales resulta más caro que se realicen en la casa matriz que en un CSC. El caso de las otras áreas IT , servicio al cliente sucede algo similar con lo ya mencionado son áreas que globalmente se comparten similar en el resto del mundo por lo que es más sencillo capacitar a la gente y contar con recursos que ya vengan con la experiencia requerida.

5.1.5 Riesgos de la migración de los CSC

Se le ha preguntado a los entrevistados sobre cuáles fueron los desafíos tuvieron en el momento de la migración de tareas o que hoy en día perciben que existen; y se realizó una lista de aquellos que fueron citados por ellos; para su análisis:

- 1) Demostrar que el CSC cuenta con personal capacitado.
- 2) Entrenamiento correcto y adecuado a los estándares.
- 3) Brindar oportunidades de crecimiento profesional.
- 4) Ser atractivo en el mercado laboral con respecto a otros CSC - mejorar el " attrition trend".
- 5) Mayor especialización evitando estancamiento operacional.
- 6) Negociación global de pricing.
- 7) Variabilidad de experiencia.
- 8) Proceso de actualización tecnológica.
- 09) Se mitigaron riesgos mediante procesos robustos de gestión del cambio.
- 10) Control continuo.

Conclusión:

Cómo se puede observar la mayoría de los desafíos están relacionados con el entrenamiento, en ese aspecto todos los entrevistados han mencionado al menos un desafío respecto a este tema, y con respecto al control, ya que las casas matrices poseen una cierta desconfianza en asegurarse que el CSC va a resultar exitoso y llevar las tareas debidamente y bajo las normas culturales empresarias de esta.

Un desafío que fue mencionado por uno de los entrevistados y que puede extenderse al resto, es el hecho de resultar atractivo para el mercado laboral y disminuir la rotación del personal, esto resulta importante mencionarlo ya que los CSC suelen tener alta rotación y existe mucha competencia entre ellos, ya que las tareas son similares y compiten en términos de salarios y beneficios, por lo que desprende de este punto la necesidad del CSC de ser competitivo con el resto de sus pares.

5.1.6 Impacto COVID-19 en los CSC

La pandemia y el COVID- 19 han impactado a todas las compañías, pero en especial a los CSC, quienes al depender de una casa matriz han tenido que adaptarse al cambio, y en muchos casos rever su estrategia; se le preguntó sobre este tópicó a los entrevistados quienes mencionaron los principales efectos sobre los CSC de éste fenómeno mundial (ver Tabla 11 Impacto COVID -19):

Tabla 11 Impacto COVID-19

8) Impacto COVID-19				
Carlos Míguez OIL&GAS	Adrián Kohan CONSULTORIA	Carolina Laguía EXPORTACION DE SS	Hernan Tiburzio GTI	Raúl Montilla BANKING - OPERACIONES
Evaluación de política sanitaria	Evaluación de política sanitaria	Refuerzo de Flexibilidad y agilidad	Evaluación de política sanitaria	Aumento de dispersión y migraciones entre los distintos centros
Replanteo de estrategia - balance virtualidad vs presencialidad	Replanteo de la necesidad de la location. Replanteo de estrategia - balance virtualidad vs presencialidad	Estrategia de location en todo el mundo para el BCP	Estrategía sobre infraestructura energética/comunicaciones en el país	Planes de contingencia mas robustos

Fuente: Elaboración propia

Conclusión:

Se puede observar en la tabla 11 que el impacto que más resuena en los CSC es la evaluación de la política sanitaria, la cual fue mencionada por todos los entrevistados, esto resulta en cierta forma lógico ya que las empresas no estaban preparadas para dicho acontecimiento por lo que tuvieron que destinar muchos recursos, y en algunos casos crear áreas especializadas sobre el tema.

Otro de los puntos mencionados por la mayor parte de los entrevistados es el replanteo de la estrategia de la virtualidad versus presencialidad, es decir en la mayoría de los casos el hecho de pasar a un trabajo 100% desde el hogar, hizo que este punto tome relevancia. En los CSC al prestar servicios a otros países por lo general es mas factible que la balanza pasada la pandemia se incline más por la virtualidad y que la presencialidad sea la excepción.

En el caso de los planes de contingencias, como se ha mencionado dentro del marco teórico en -Impacto COVID-19 en los CSC , el COVID ha reforzado o hecho redefinir en varios casos los

planes de contingencia que las empresas tienen en caso de algún acontecimiento ajeno que pueda afectar la continuidad del negocio; éste punto va de la mano con el mencionado en primer lugar ya que no sólo el COVID afectó el aspecto sanitario de las compañías sino que el “*business continuity plan*” ha tenido que redefinirse también.

5.1.7 ¿Cómo se ha modificado la mentalidad y forma de trabajo “tradicional” frente a la “nueva normalidad” post- COVID19?

Para responder a este interrogante se presentará a continuación un cuadro comparativo con los principales cambios que se han visualizado en los CSC, se han identificado 5 cambios principales que se han dado en este periodo desde que comenzó la pandemia vs el modelo anterior:

Tabla 12 Modelo tradicional vs nueva normalidad

Modelo Tradicional		Nueva normalidad
La proximidad física es necesaria para que los procesos se hagan efectivos.		La calidad del trabajo y eficiencia no es location- dependent, sino que depende de otros factores, cómo el entrenamiento de los equipos, liderazgo de los managers.
CSC y outsourcing son principalmente para procesos back-office		Procesos complejos pueden ser migrados tanto a CSC como outsourcing.
Los business continuity plan son suficientes		Los BCP no son suficientes se necesita que los CSC se vuelvan mas flexibles y resilientes.
Los sistemas actuales son lo suficientemente buenos y es aceptable algunos procesos manuales.		Con el debido soporte y apoyo, puede automatizarse todas las tareas y moverse a tecnologías más ágiles.
Sitios físicos son necesarios para mantener la seguridad de los datos		Políticas, procesos y tecnología pueden proveerse con la seguridad necesaria para el trabajo remoto

FUENTE: Elaboración propia.

Conclusión:

De éstos cinco cambios que se han detectado pueden obtenerse varios beneficios que pueden ser aprovechados por los CSC:

- ✓ Flexibilidad para empleados
- ✓ Fuentes de talento más expandidos
- ✓ Modelos más efectivos y eficientes de trabajo

- ✓ Mayor flexibilidad y evolución de la resiliencia ante los posibles riesgos
- ✓ Procesos más ágiles, transparentes y *cost-effective*
- ✓ Se redujeron requerimientos del espacio físico y se puso el foco en mejorar la seguridad virtual.

Como conclusión preliminar se puede decir que para los CSC tuvo un impacto positivo, ya que tanto desde el aspecto de infraestructura, como de procesos y seguridad los CSC resultaron ser un modelo que sobrepasa riesgos y es súper flexible; como ya se mencionó los beneficios van de la mano de la transformación digital; que fue impulsada por la situación actual acelerando el entrenamiento de los equipos y reversionando el modelo de home office actual.

5.1.8 Principales competidores de Argentina para la locación de los CSC

Cómo se puede observar en las preguntas realizadas a los entrevistados Entrevista realizada modelo: se le ha dado a cada entrevistado un listado de las location más requeridas para formar CSC por considerarse competidores directo de Argentina; y los resultados que se arrojaron son los siguientes (ver gráfico Tabla 13 Competidores de location):

Tabla 13 Competidores de location

9) Pais competidor de location				
Carlos Miguez	Adrián Kohan	Carolina Laguna	Hernan Tiburzio	Raúl Montilla
OIL&GAS	CONSULTORIA	EXPORTACION DE SS	GTI	BANKING - OPERACIONES
India	Costa rica	India	india	Polonia
Filipinas	Chile	Filipinas	Malasya	India
Tailandia	Colombia	China	Filipinas	Costa Rica
		Brazil	Costa Rica	Filipinas
		Colombia		Malasya

Fuente: Elaboración propia

Conclusión:

El resultado de las entrevistas muestra como resultado que los destinos competidores principales de Argentina son Filipinas e India; se puede concluir preliminarmente que ambos países coinciden con Argentina en tener mayor cantidad de profesionales calificados, con idioma inglés y compiten con Argentina por una cuestión de costos (al ser mas económicos que Argentina); pero Argentina se destaca por el hecho del *time zone* que es favorable para el país: En el caso de Colombia y Costa Rica son países similares frente a la Argentina en temas de *time zone*, pero no así en cuestiones como el personal profesionalizado y el idioma inglés.

Capítulo 6: Análisis de los resultados de las entrevistas realizadas – Transformación digital e impacto COVID-19

6.1 Explicación del método utilizado

El método elegido para recabar información sobre el tópico de transformación digital se ha realizado una entrevista abierta al especialista Peso, Pablo; con quien se ha tenido una conversación sobre el impacto de la transformación digital y el COVID-19 en los CSC.

6.2 Perfil del entrevistado

Peso, Pablo: *Partner y Líder de Transformación de Operaciones para Spanish Latam, Deloitte Argentina.*

6.3 Resultados y conclusiones

Para el presente tópico planteado en este trabajo se realizó una entrevista a Pablo Peso (Peso, 2021) (Líder de Transformación de Operaciones para Spanish Latam).

Durante los últimos años, ha habido un interés cada vez mayor por parte de las organizaciones y sobre todo por los CSC, por el uso de *Robotics & Process Automation* (RPA) como palanca para la captura de eficiencias en sus operaciones. Este interés se empieza a dirigir ahora hacia la aplicación de soluciones cognitivas y tecnologías de Inteligencia Artificial (RCA).

De acuerdo con los datos facilitados por Pablo (Peso, 2021), según el último informe de robótica publicado por Deloitte el año pasado, el 53% de las organizaciones habían empezado a desarrollar algún tipo de iniciativa con RPA, y el 72% de las compañías espera iniciarse dentro del 2021. Sin embargo, solo el 3% había sido capaz de empezar a escalar RCA a lo largo de las diferentes áreas de la organización; lo cual pone de manifiesto que conseguir hacer escalables las iniciativas RCA se está encontrando con más dificultades de las inicialmente esperadas.

Los desafíos que presentan los RCA difieren de acuerdo con el tipo de organización y el impacto; algunos de los desafíos que se presentan hoy en día y fueron nombrados por Pablo Peso durante la entrevista fueron los siguientes (Peso, 2021):

6.3.1 Ausencia de una estrategia RCA clara

“Maximizar el impacto de RCA requiere un cambio en la mentalidad y el enfoque de la “experimentación” a la “transformación”. Al hacer este cambio, las organizaciones deben tomar las decisiones estratégicas correctas: sentar las bases adecuadas para permitir desarrollar una fuerza de

trabajo virtual/digital que respalde su impulso hacia la consecución de una ventaja competitiva” (Peso, 2021)

Conclusión:

Según lo analizado en este punto mencionado por Pablo, se observa que muchas organizaciones crean sectores o áreas ad-hoc para responder a esta necesidad, pero en verdad, no parecen tener un enfoque a largo plazo en pos de las necesidades futuras de la compañía.

6.3.2 Procesos poco estandarizados o no maduros

“En pocas palabras, la complejidad del proceso genera la complejidad del robot: aumenta el costo y la dificultad para diseñar e implementar RCA, aumenta los costos operativos y aumenta la interrupción del negocio. Los robots requieren un muy alto nivel de información y detalle del proceso y deben diseñarse pantalla a pantalla. En Deloitte damos mucha importancia en que ese diseño no se centre únicamente en arreglar un problema, sino en buscar soluciones que aporten valor al negocio, garantizando la escalabilidad a largo plazo y que faciliten la obtención de un mayor ROI. Sin embargo, las organizaciones están descubriendo que los procesos no siempre se conocen bien a nivel interno, incluso cuando existe una documentación sólida del proceso. Las operaciones que aparecen estándar en la documentación del proceso a menudo difieren significativamente en la realidad en los países y / o unidades de negocio. Los equipos de implementación RCA deben trabajar estrechamente con la empresa para comprender completamente los procesos detallados y abordar de manera proactiva cualquier problema.” (Peso, 2021)

Conclusión:

En este punto es importante para los CSC que deciden iniciarse en los procesos de RCA, seleccionar un área que sea responsable de coordinar estos procesos de cambio, dando el soporte necesario no sólo desde el lado de conocimiento técnico, sino guiarlos para que los SME⁷ de las tareas hagan un replanteo del proceso end to end.

6.3.3 Escaso apoyo de la Dirección a la iniciativa RCA

“Otro problema común que en ocasiones experimentamos al escalar RCA es la poca colaboración y transparencia entre los países y los departamentos dentro de una empresa. En este caso, surgen grandes desafíos y retrasos debido a requisitos y procesos desalineados, diferentes prioridades y una escasa comunicación en general.

⁷ SME: Subject matter expert: los SME son trabajadores con un nivel alto de experticia, conocimiento y dominio de los trabajos, procesos y productos de sus organizaciones.

Las organizaciones que han tenido éxito en escalar son aquellas en las que la Dirección establece unas directrices claras, respalda y funciona como un Sponsor clave del proyecto, y fomenta la involucración de las personas e incorpora efectivamente el proceso de gestión del cambio.

Algunas organizaciones habían involucrado a sus empleados en el diseño e implementación de los robots y en cómo esto altera sus funciones y las habilidades de las personas que trabajarán haciendo uso de estos robots. Estas organizaciones nos indicaban que, como resultado de lograr la implicación de sus equipos, los empleados desarrollaron una actitud muy positiva en favor de la adopción de la tecnología RCA, encontraron que sus trabajos eran más motivantes después de la implementación y querían ser pioneros en esta nueva tecnología.

Este aspecto es absolutamente clave en el caso de las áreas de TI. Desde Deloitte recomendamos involucrar a la organización de TI desde el principio, integrándola en su gobierno y asignando responsabilidades y liderazgo. Cuando surgen problemas relacionados aspectos técnicos, es importante contar con el apoyo del área de TI para ayudar a desbloquear estos temas.” (Peso, 2021)

Conclusión:

En cuanto a lo comentado por Pablo Peso, vale aclarar que no en todas las compañías funciona de la misma forma el rol de TI, en algunas los proyectos que modifican la naturaleza de las áreas y funciones por los cuales deben ser analizados con cautela por los gerentes generales de las compañías y ser aprobados por los mismos.

6.3.4 Falta de capacidades RCA internas suficientes

“Hemos sido testigos de que las compañías a menudo lanzan grandes iniciativas de robotics incluso antes de asegurar que disponen de las capacidades correctas para ejecutar de manera efectiva este programa. Esto es especialmente importante para aquellas empresas que desean emprender su propio viaje de RCA sin el apoyo de expertos externos.” (Peso, 2021)

Conclusión:

Afortunadamente, la mayoría de estos desafíos se pueden evitar, generalmente a través de una buena planificación y la preparación mientras se escala RCA en toda la empresa.

6.3.5 Definir una estrategia de RCA

“Las organizaciones que alcanzan escala en la implementación de RCA se han movido más allá de la etapa de experimentación y han pasado a la transformación. Identifican el potencial, el impacto y la escalabilidad de las operaciones y están adoptando enfoques y técnicas asociadas con programas de transformación a gran escala. De los que ya han implementado RCA, el 78% espera aumentar la inversión en RCA en los próximos tres años. Además, para la mayoría de las

organizaciones (63%), la implementación implicará trabajar junto con un socio externo, que sea experto y que pueda brindar asesoramiento y habilidades que son escasos en la propia organización. Este soporte abarca desde soluciones llave en mano hasta colaborar en equipos internos con habilidades avanzadas y desarrollar la capacidad interna de despliegue de RCA.” (Peso, 2021)

Conclusión:

Éste resulta uno de los puntos más importantes ya que es importante que las empresas tomen la implementación de RCA como una estrategia para la organización en su totalidad, y no que se convierta en un mero proyecto sin visibilidad de la alta dirección. Así como menciona Pablo es necesaria la participación e intervención como “socio externo” a expertos de las licencias de los robots que se encarguen de capacitar a los equipos impulsores de esta estrategia.

6.3.6 Asegurar que la visión y definición de la infraestructura de RCA sea clara, factible y alineada en toda la organización

“El paso de la ejecución de RCA de la estación de trabajo local durante los programas de prueba (PoC, Pilotos) hacia las estaciones de trabajo virtuales debe gestionarse de manera eficaz, lo que generalmente implica una colaboración estrecha con la función de TI. Por lo tanto, es crucial que el enfoque se piense detenidamente y que la preparación técnica se haga con rigor. RCA requiere el establecimiento de una visión clara con respecto a los temas clave: la infraestructura central de RCA debe ser gestionada por la función central de TI, a diferencia de las iniciativas locales (por ubicación o departamento / división) y la responsabilidad del proceso de gestión del usuario / accesos del robot también debe ser asignada.” (Peso, 2021)

Conclusión:

Cómo ya se mencionó anteriormente no sólo es necesaria la intervención de TI, sino que el compromiso debe ser de toda la organización, capacitando a los diferentes actores con SME de las herramientas a utilizar.

6.3.7 Poner el foco en los procesos

“Procesos más ágiles, menos propensos a errores y menos personalizados (más estandarizados) facilitan el diseño y ejecución de robots de mayor rendimiento. Seleccionar los procesos correctos, evitando procesos desestructurados y asegurarse que está bien definidos y que todas las tareas podrían ser ejecutadas por el robot del mismo modo que las ejecuta una persona.

Asimismo, definir y asegurar que se pueden obtener métricas para monitorizar la consecución de los resultados esperados por los robots.” (Peso, 2021)

Conclusión:

Este punto resulta súper importante y se encuentra ligado a lo anteriormente citado , no sólo es importante automatizar tareas en sí, sino que es necesario hacer un replanteo de un todo, es decir del *end to end* del proceso y ver si vale la pena automatizarlo, así como está o si es necesario reformular todo el proceso.

6.4 COVID-19 y su impacto

A partir de las entrevistas realizadas (ANEXO III) y sumado a lo conversado con Pablo Peso en la entrevista realizada, (Peso, 2021), se puede anticipar que los siguientes tres cambios tomar forma en la industria de la subcontratación:

6.4.1 Resiliencia:

Muchos de los representantes de empresas que se ha entrevistado con el objeto de este trabajo coinciden con el punto comentado por Pablo quien ha manifestado, que uno de los mayor concern que ha dejado esta pandemia con respecto al outsourcing de CSC es el asegurar el “*Business Continuity (BC)*”⁸, ya que en los contratos que con las casas matriz se comenzó a hablar de esta cláusula en los contratos para sus proveedores, en caso de que haya otro *lock-down*.(VER ANEXO III)

Conclusión:

Las cláusulas de *Business Continuity* buscan asimismo mitigar algunos otros escenarios de desastre; de acuerdo a lo que nos comentó Raul Montilla ED de Operaciones en JP MORGAN (ver ANEXO III y INVESTIGACIÓN) “el COVID-19, fue como un cisne negro que nos tomó de sorpresa, resaltando gaps en el nivel de preparación para estos sucesos en cuanto a BCP y ha testeado al límite la capacidad de resiliencia de nuestros empleados; hoy en día hemos realizado bastantes ajustes tomando ésta situación como ejemplo mejorando el servicio que como HUB de operaciones tenemos que dar a nuestros *stakeholders*”⁹, si bien JP Morgan tenía planes de *rescency* y BC bien definidos esta situación nos hizo llevar nuestras políticas al extremo y rever un montón de otros temas; como capacidad de servidores, soporte IT para empelados que están

⁸ **BCP: Business Continuity Plan** Un plan de continuidad del negocio (o sus siglas en inglés BCP, por Business Continuity Plan) es un plan logístico para la práctica de cómo una organización debe recuperar y restaurar sus funciones críticas parcial o totalmente interrumpidas dentro de un tiempo predeterminado después de una interrupción no deseada o desastre.

⁹ Stakeholders: Un stakeholder es el público de interés para una empresa que permite su completo funcionamiento. Con público, me refiero a todas las personas u organizaciones que se relacionan con las actividades y decisiones de una empresa como: empleados, proveedores, clientes, gobierno, entre otros.

de *Home office*, issues que se presentan con las empresas de servicios de internet, y burnout de los empleados, adaptándonos no solo desde el lado operacional sino del lado emocional de los empleados.”

6.4.2 Aceleración en el desarrollo y adopción de las CLOUD.

Luego de esta “Nueva modalidad” post- COVID el uso y necesidad de una *cloud* se ha vuelto más que importante y significativa para los CSC, muchas organizaciones que han migraron sus funciones y procesos a la nube estarán en una mejor posición para escalar sus recursos tecnológicos con la demanda cambiante, no solo porque surge como necesidad, sino también para proporcionar tecnología como recurso necesario para satisfacer esa demanda.

También Peso menciona que las empresas que han adoptado su nube estarán en una mejor posición para volver rápidamente a la “normalidad” y ajustar su nuevamente su capacidad tecnológica una vez que la pandemia ha disminuido.

Conclusión:

Cada vez más, las organizaciones están experimentando, de primera mano, la flexibilidad que ofrece la nube, varios de los managers que hemos entrevistado de los distintos CSC (Ver ANEXO III Tabulación de respuestas recibidas)tales como PWC, Accenture, J.P. Morgan, EXXON; han manifestado que la nube ha sido una de las herramientas que más ha facilitado la flexibilidad en la “nueva normalidad”.

6.4.3 Aumento del outsourcing

El COVID-19 ha desterrado la idea de que ubicación física de recursos es necesario desarrollar una confianza relación en el lugar de trabajo. Esto fue un (a veces equivocado) “inhibidor principal” en muchas transacciones de subcontratación. Proveedores de recursos *offshore* y *nearshore* han sido considerados “forasteros”. Pero como la crisis impone un modelo de trabajo a distancia en estas empresas, la naturaleza del lugar de trabajo relaciones como las conocemos hoy está cambiando drásticamente.

Las organizaciones se han adaptado cada vez más con la contratación a través de entrevistas virtuales, la firma de nuevos contratos sin un formal apretón de manos, en sustitución de las capacitaciones in situ con sesiones en línea y celebrando proyectos de éxito en un cóctel virtual. Una cultura de trabajo a distancia se está arraigando gradualmente en empresas, y esto les ayudará a acceder a talento global de las más rentables ubicaciones. También permitiría a las empresas para cubrir sus riesgos diversificando sus ubicaciones de entrega.

Conclusión:

El outsourcing sigue siendo una herramienta fundamental para que las organizaciones apoyen sus metas estratégicas. Los requisitos constantemente evolucionan (aún más debido al COVID-19) y la industria continúa apoyando este cambio con nuevas soluciones.

Conclusión

Luego del trabajo e investigación realizada, con el objetivo de responder los interrogantes planteados se puede decir que en primera instancia la implementación de un CSC brinda la gran oportunidad de operar un modelo donde las áreas "core" pueden dedicarse a lo que realmente genera valor para el negocio; y colocar los procesos transaccionales en manos de equipos de trabajo cuya principal responsabilidad será garantizar servicios y productos con excelente calidad, a un costo competitivo y con "valor de servicio". En aquellas organizaciones que ya cuentan con un CSC es importante tener mecanismos que permitan detectar las oportunidades para luego implementar acciones que lleven a obtener los beneficios para la organización.

Luego de la investigación realizada a efectos de este trabajo tanto de los trabajos y reportes analizados como de las entrevistas realizadas se llegó a las siguientes conclusiones sobre los CSC en general:

- La estructura de los CSC se ha vuelto cada vez más compleja y hoy en día llega a tener, en muchos casos la misma importancia que sus matrices.
- A la hora de formar CSC los *key drivers* que tienen más peso son costo, nivel educativo e idioma.
- Los CSC hoy en día han ganado mayor independencia y son foco de maximización y eficiencia de procesos, Cada persona que trabaja en el CSC es fuente de conocimiento y sabe dónde están las oportunidades. Es necesario establecer mecanismos para que puedan expresar sus ideas e implementarlas. Es importante genera un esquema de incentivos adecuado, ya que de esa forma se mantendrá la motivación para lograr la eficiencia de procesos
- Los mayores beneficios para colocar un CSC en su mayoría han sido, por temas de reducción de costos, en primer lugar, mejorar focos en funciones core y solucionar problemas de

capacidad; por lo que un factor importante resulta también la cantidad de recursos disponibles en el país (profesionales capacitados).

- En cuanto a funciones que mayormente son migradas, son procesos propios de la compañía, en primer lugar, luego le siguen finanzas, impuestos, IT y servicios al cliente; cómo se comentó en el análisis de las entrevistas realizadas, y lo que fue coincidente con todos los entrevistados es que hoy en día resulta el proceso natural migrar más tareas propias las cuales sean “descartadas” por las casas matrices por ser repetitivas y rutinarias y luego le sigan áreas que se encuentran bien regularizadas tales como impuestos y finanzas; áreas en las se siguen estándares globales y para las cuales resulta más sencillo reclutar personal capacitado..

A los efectos de responder en particular el interrogante principal planteado en **Introducción** y luego de la investigación realizada se considera que hoy en día Argentina resulta atractivo para colocar un CSC desde un punto de vista de los recursos ya que como se ha comentado anteriormente Argentina es un país que cuenta con uno de los principales atractivos de aquellas empresas que desean crear su CSC, que es cantidad de mano de obra calificada y profesionalizada apta para hacer las tareas, sumado al hecho de que Argentina es un país que cuenta con un nivel de idioma inglés elevado en la región, lo cual hace que resulte atractivo para países como EEUU; sumado al factor de la zona horaria que resulta favorable.

Si se toma en cuenta el facto de “costo” Argentina resulta un país también atractivo de acuerdo con la investigación realizada, ya que cuenta con un tipo de cambio competitivo; pero a su vez se puede agregar una variable que resulta ser la *volatilidad económica* que el país presenta, así como lo demostró el informe citado (The World Bank, 2020), que se mencionó anteriormente en **2.1 Argentina y su macroeconomía**, Argentina no se considera un país atractivo para una persona que desea iniciar negocios en el país por su complejo marco regulatorio, burocrático, etc.; pero a los efectos de considerar un CSC se concluye que se le otorga más peso al beneficio económico dada por la posición cambiaria ventajosa que puede llegar a tener una empresa offshore; es por eso que se considera que no es un factor “negativo” para los CSC el contexto macroeconómico y la volatilidad del país; sino más bien una oportunidad para obtener mano de obra calificada y a un costo menor.

Si bien en el pasado cuando se establecieron la mayoría de los CSC en Argentina (2005-2011) el país era mucho más estable, tenía leyes que propiciaban el establecimiento de capitales extranjeros en el país, sin muchas regulaciones al tipo de cambio; pero hoy en día los principales drivers que hacen atractivo al país son el nivel profesional que hay en Argentina, sobre todo en ámbito como el de sistemas que resulta bastante alto, **Argentina resulta un país conveniente** para establecer CSC, pero si se analiza desde el ángulo de funciones tales como finanzas, recursos humanos o atención al cliente, ámbitos en los que el resto de la región e incluso países tales como India, Filipinas, Polonia entran en competencia de acuerdo a lo demostrado en la investigación; el nivel resulta bastante parejo, entonces desde ése ángulo, a

Argentina le queda el beneficio del time zone para poder competir contra esos países, sumado a una sinergia cultural que se genera con países de América, por eso en ese sentido depende de que valore más la empresa matriz a la hora de establecer un CSC y que funciones piensa migrar.

En lo que respecta a los CSC que hoy en día se encuentran en Argentina se pueden mencionar dos eventos que actualmente están impactando la forma de trabajo de todas las empresas, pero en especial a los CSC.

La transformación digital
COVID-19 Y su impacto

Éstos corresponden a dos de los interrogantes anexos planteados para el presente trabajo, en cuanto a la **transformación digital**, la clave para la organización es ver a la misma como una oportunidad que permite combinar prácticas y formas de hacer que dan como resultado nuevas técnicas y habilidades ya que pueden obtenerse los siguientes beneficios:

- ✓ Genera experiencias nuevas al cliente
- ✓ Mejora la eficiencia operativa
- ✓ Generar nuevas fuentes de ingresos
- ✓ Capacidad de respuesta rápida ante los cambios en el mercado
- ✓ Crear una ventaja competitiva para la organización.
- ✓ Impulsa la cultura de la innovación dentro de la organización.
- ✓ Mejora la colaboración interna.
- ✓ Profundiza el análisis de datos.

En cuanto al factor COVID-19 se concluye que es un gran acontecimiento que está impactando fuertemente la estrategia de las compañías en general y en particular a los CSC, ya que, al trabajar constantemente con colegas en el exterior, hoy en día surge el replanteo del balance entre virtualidad y presencialidad, analizando también las estrategias de *location*, redefiniéndose así planes de contingencia más robustos incluso entre países.

La pandemia ha impactado fuertemente al igual que en toda la sociedad desde el punto de vista sanitario, se considera que este es el factor más crítico que las empresas tuvieron que aplicar en sus planes de *resiliency* y los “*buisness continuity plan*”.

Los CSC resultan entonces una forma de organización beneficiosa para aquellas grandes empresas que buscan ahorrar costos, y hacer más eficientes sus estructuras de trabajo; Argentina es un país que cumple con los requisitos para ser una locación estratégica, ya que cuenta con abundante cantidad de profesionales, buen nivel de idioma, y tipo de cambio competitivo. Es importante considerar que los factores de transformación digital y COVID han forzado a las empresas a rediseñar sus estrategias, reevaluar lo relacionado a la *location strategy*, por

eso el impacto en los CSC que ambos fenómenos tienen en Argentina resultan un gran desafío para el país el cual tiene que mostrarse flexible y adaptarse para seguir siendo un país competitivo para las empresas extranjeras.

Bibliografía

- Agencia Argentina de Inversiones y comercio internacional. (2020). *Investing in Argentina - Knowledge - based services*. Buenos Aires: AACI.
- Arthur D, L., & Arthur D Little . (Noviembre de 2019). *ADLITTLE Webpage*. Obtenido de <https://www.adlittle-argentina.com/en/beyond-cost-efficiencies-shared-service-centers>
- Banco Mundial. (Octubre de 2020). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- Bergeron, B. (2003). *Essential of Shared Services* . EEUU: Traducción propia.
- Boston Consulting Group. (2013). *Breaking out the Silo*. EEUU.
- Camara Argentina de Comercio y Servicios. (2018). *Radiografía de los universitarios en Argentina*. Buenos Aires: CACS.
- Cancillería Argentina. (Febrero de 2019). *Cancillería Argentina*. Obtenido de WHY ARGENTINA?: https://enzel.cancilleria.gob.ar/userfiles/why_argentina_february_2019.pdf
- Cancillería de Argentina. (2018). *Cancillería Argentina - Niveles educativos*. Obtenido de <https://www.cancilleria.gob.ar/es/iniciativas/guia-informativa-y-de-orientacion-educativa/los-diferentes-niveles-educativos>
- Carugati, M. (13 de Enero de 2021). Executive Manager de la firma Page Personnel. (P. M. M.Florencia, Entrevistador)
- CESSI - Camara de la industria Argentina del software. (Febrero de 2020). *Camara de la industria Argentina del software*. Obtenido de Por qué Argentina: <https://www.cessi.org.ar/mercados-externos-por-que-argentina-1030/index.html>
- Deloitte. (2018). *Navigating Latin American Shared Services Opportunities*. EEUU: Deloitte.

- Deloitte. (Septiembre de 2019). *Deloitte Global shared Services survey results*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/2019-global-shared-services-survey-results.pdf>
- Deloitte. (2019). *Outsourcing Outlook - Global OSS Market*. Deloitte.
- Deloitte. (2020). *2020 global outsourcing survey*. EEUU: Deloitte.
- Deloitte. (2020, Julio). *Deloitte*. Retrieved from Adapting to new realities from COVID-19: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6994_Touchless-shared-services-finance-transformation-charticle2/DI_Touchless-shared-services-fi
- Diario Perfil. (27 de 05 de 2019). Club de Servicios Compartidos: los desafíos de la Era Digital. *PERFIL*, págs. 1-5.
- Edison. (Septiembre de 2019). *edison-la.com*. Obtenido de Los centros de servicios compartidos le abren la puerta a la automatización robótica de procesos.: <https://edison-la.com/los-centros-de-servicios-compartidos-le-abren-la-puerta-a-la-automatizacion-robotica-de-procesos/>
- EF. (2020). *EF INDEX PROFICIENCY (EPI)*. EEUU: EF.
- ERNST&YOUNG. (2011). *Shared services center - Concepto y tendencias*. Buenos Aires: E&Y.
- Facchin, J. (2019). ¿Qué es la transformación digital y cuáles son las fases de la digitalización de una empresa? *Facchin, Jose Blog*, 1-30.
- Granovsky, E. (2004). *Outsourcing, Factores Claves de Exito*. Buenos Aires: Dunken.
- Imaginnovation. (2020, Enero). *Imaginnovation Blog*. Retrieved from <https://www.imaginnovation.net/blog/what-is-digital-transformation-importance-for-businesses/>
- INDEC. (Diciembre de 2010). *INDEC - CENSO 2010*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-41-135>
- KPMG. (s.f.). *Assets KPMG*. Obtenido de Moving to the new normal: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/nl/pdf/2020/services/moving-to-the-new-normal.pdf>
- McKinsey Company. (2020). *Harnessing automation for a future that works*. EEUU: Enero.
- Ministerio de Educación Argentina. (2017). *Gobierno - Argentina*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/educacion/universidades/informacion/publicaciones/sintesis>
- Peso, P. (23 de Enero de 2021). Socio Deloitte. (P. M. M.Florencia, Entrevistador)
- Santander Trade. (2020). *Santander - Analisis de inversión extranjera en Argentina*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/establecerse-extranjero/argentina/inversion-extranjera>
- SAP. (2019). *Five pillars of digital transformation success*. EEUU: SAP.
- SAP. (Julio de 2020). *SAP web page*. Obtenido de <https://www.sap.com/latinamerica/insights/digital-transformation.html?pdf-asset=be3b3b90-267d-0010-87a3-c30de2ffd8ff&page=1>

The European House. (2019, Noviembre). *The European House Ambrosetti - Global attractiveness index*. Retrieved from <https://www.ambrosetti.eu/en/research-and-presentations/global-attractiveness-index-4-edition/>

The World Bank. (Mayo de 2019). *Doing Business*. Obtenido de <https://www.doingbusiness.org/en/rankings?region=latin-america-and-caribbean>

The World Bank. (2020). *Doing business 2020 - Argentina*. World Bank Group.

Wall Street Journal - Deloitte. (EEUU de Marzo de 2012). *Which is better: Outsourcing or Shared services?* Obtenido de <https://deloitte.wsj.com/cio/2012/03/29/which-is-better-outsourcing-or-shared-services/>

Wall Street Journal - Deloitte. (2019). *Talent, Digital Capabilities Transform Shared Services*. EEUU: WSJ.

Anexos

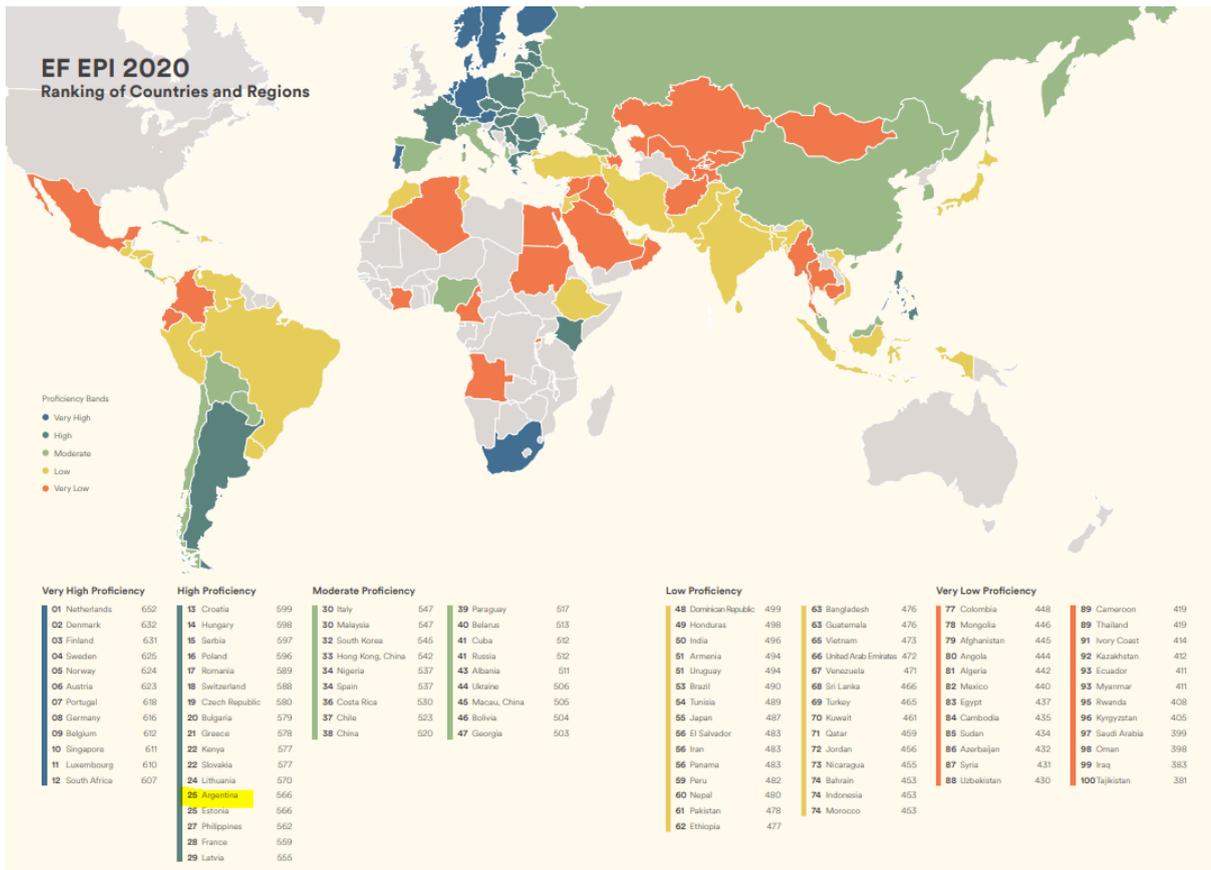
ANEXO I

Economy	Ease of Doing Business Rank	Rank within group	Starting a Business	Dealing with Construction Permits	Getting Electricity	Registering Property	Getting Credit	Protecting Minority Investors	Paying Taxes	Trading across Borders	Enforcing Contracts	Resolving Insolvency
Mexico	60	1	14	12	20	12	2	4	12	4	2	3
Puerto Rico	65	2	3	22	14	27	1	12	26	5	6	1
Colombia	67	3	11	11	10	3	2	1	21	25	31	2
Jamaica	71	4	1	5	27	8	4	4	15	27	20	4
Costa Rica	74	5	22	8	1	1	4	18	3	7	19	22
Peru	76	6	19	4	12	2	10	2	13	16	11	10
Panama	86	7	2	13	5	9	7	12	29	2	25	17
El Salvador	91	8	24	28	11	6	7	23	4	1	21	12
St. Lucia	93	9	5	1	6	13	27	8	6	14	8	19
Guatemala	96	10	12	17	3	10	4	26	10	9	30	25
Uruguay	101	11	4	23	8	15	12	26	9	29	17	6
Trinidad and Tobago	105	12	7	19	2	25	11	3	24	26	29	9
Dominica	111	13	6	10	7	29	23	8	5	13	14	21
Antigua and Barbuda	113	14	18	16	4	17	27	8	19	19	1	20
Dominican Republic	115	15	17	9	25	5	17	24	23	3	23	18
Bahamas, The	119	16	10	7	9	30	23	12	1	31	10	7
Brazil	124	17	20	29	17	19	14	4	30	18	4	8
Paraguay	125	18	25	6	21	7	19	24	17	22	7	14
Argentina	126	19	21	25	23	16	14	4	28	21	16	16

ANEXO II

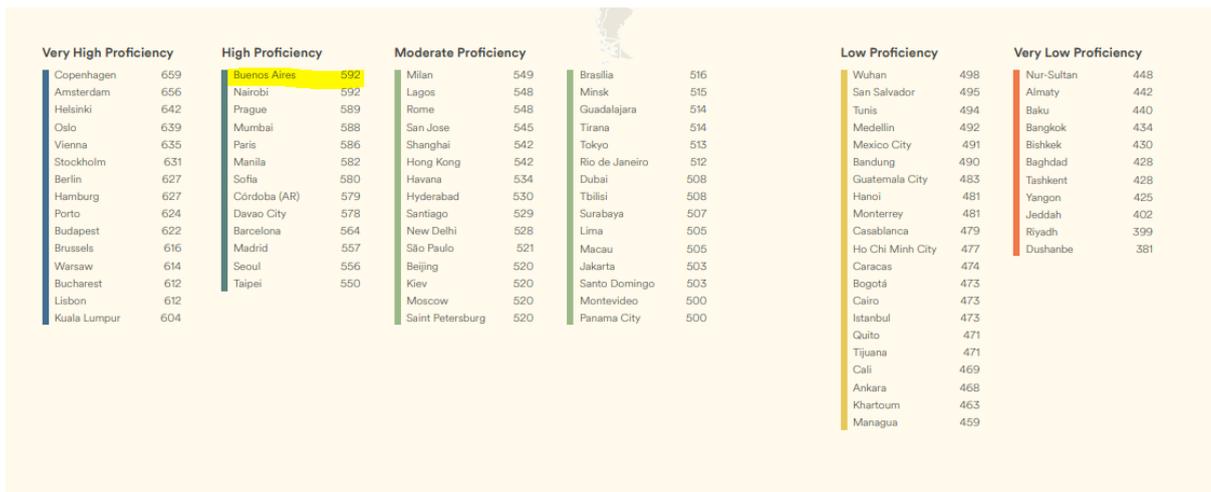
EF EPI Estudio – Fuente (EF, 2020)

Ilustración 5 EF EPI INDEX Mundial



Fuente: www.EF.com – EF INDEX PROFICENCY INDEX¹⁰

Ilustración 6 Ranning EPI por ciudad



Fuente: www.EF.com – EF INDEX PROFICENCY INDEX¹¹

¹⁰https://www.ef.com/assetscdn/WIBlwq6RdJvcD9bc8RmD/legacy/_/_/~/media/centralefcom/epi/downloads/full-reports/v10/ef-epi-2020-english.pdf

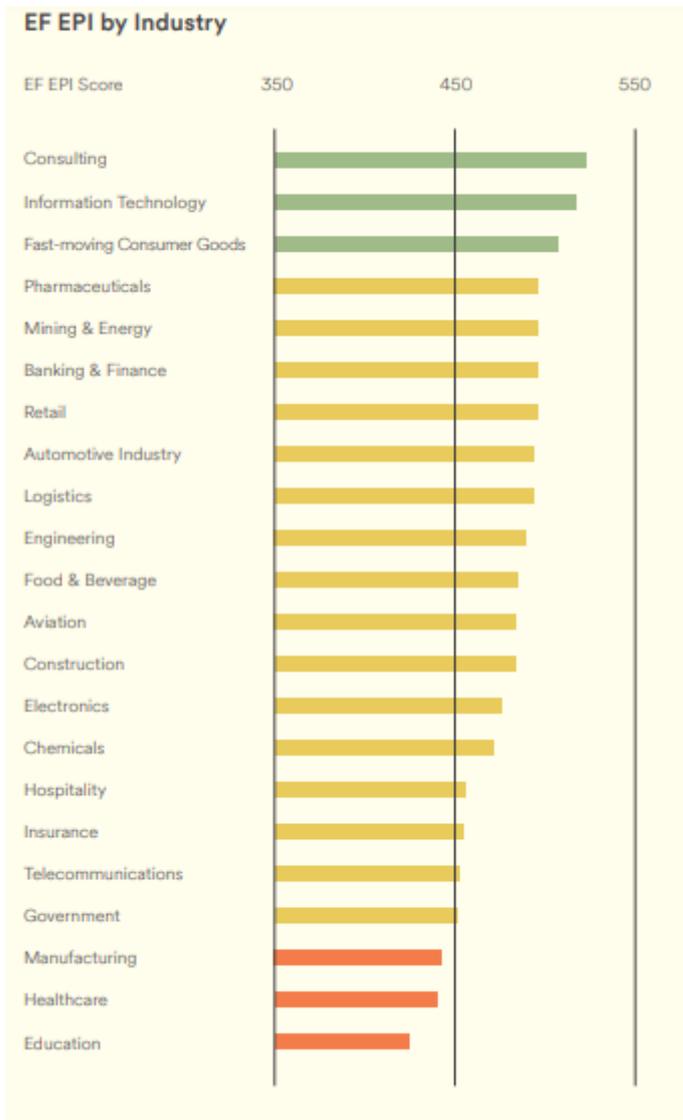
¹¹https://www.ef.com/assetscdn/WIBlwq6RdJvcD9bc8RmD/legacy/_/_/~/media/centralefcom/epi/downloads/full-reports/v10/ef-epi-2020-english.pdf

Ilustración 7 Ranking EPI de Latinoamérica



Fuente: www.EF.com – EF INDEX PROFICENCY INDEX

Ilustración 8 EPI - Por industria



Fuente: (EF, 2020)

ANEXO III

Entrevista realizada modelo:

A. Datos entrevistado:

-Compañía a la que pertenece:

-Rubro:

-Cargo:

-Tamaño de la empresa (cantidad de empleados aprox.):

-Antigüedad del CSC:

-Origen Casa Matriz:

B. Preguntas generales Centro de Servicios Compartidos (CSC):

1. ¿Cuáles son las variables/key drivers que se tuvieron en cuenta a la hora de formar el CSC de XXXX? ¿Cuáles son las que más peso tienen?

Costo

Nivel educativo- Universitario

Idioma

Situación política del país

Situación económica

Ubicación geográfica

Time zone

Cotización divisa extranjera

PBI

Nivel de avance tecnológico del país

2. Ordenar de 1-10 cuáles son los mayores beneficios del outsourcing en CSC:

- ❖ Permite foco en funciones core
- ❖ Herramienta de reducción de costos
- ❖ Soluciona problemas de capacidad.
- ❖ Escalabilidad global
- ❖ Mejoras en la calidad de servicio

- ❖ Acceso a capital intelectual
- ❖ Drivers para transformation / aplicación.
- ❖ Ayuda con cumplimiento de necesidades regulatorias
- ❖ Proximidad casa matriz
- ❖ Sinergias culturales

3. ¿Cuáles de las siguientes funciones son realizadas vía CSC?

- ❖ Finanzas
- ❖ Recursos Humanos
- ❖ GTI
- ❖ Procurement
- ❖ Servicio al cliente
- ❖ Impuestos
- ❖ Marketing/ Ventas
- ❖ Legal
- ❖ Real Estate/ Facilities
- ❖ I & D
- ❖ Procesos propios de la compañía

4. ¿Qué mejoras productivas se hicieron desde el CSC y en qué se invirtió ese ahorro?

5. ¿Qué riesgos se mitigaron o surgieron con la migración de éstas funciones? ¿Cómo se mitigaron?

6. ¿Qué cambios estratégico hubo desde que se creó el CSC en Argentina? ¿Hubo cambios con respecto a las áreas migradas y una mayor integración estratégicas entre casa matriz y CSC?

C. Location Strategy

7. ¿De acuerdo con los key drivers mencionado en la preg 1), qué ventajas tiene Argentina frente a otros países fuera de la región (otros países de Latinoamérica, países asiáticos y europeos?

8. ¿Hoy en día luego de la situación que estamos viviendo por el COVID-19, cual crees que es el impacto en las decisiones sobre location? ¿Qué key drivers creés que se incorporarían o pasarían a tomar más relevancia?

9. Cuáles de los siguientes países crees que es un mayor competidor de Argentina para elegir la location de un CSC para XXXX?(Ordenar por importancia 1-5)

- India
- Polonia
- Filipinas
- Malasya
- Costa Rica
- Otro. Cual?.....

Tabulación de respuestas recibidas

DATOS

INDUSTRIA	EMPRESA	ANTIGÜEDAD	TAMAÑO	CASA MATRIZ
OIL&GAS	BSC	17	2500	USA
	McKinsey			
CONSULTORIA	Argentina	43	300	USA
Exportación de Servicios Profesionales	PWC	10	1400	USA
GTI	JP Morgan	10	3500	USA
Banking	JP Morgan	6	2200	USA

PREGUNTAS GNERALES

1) Key drivers considerados a la hora de formar CSC

<u>OIL&GAS</u>	<u>CONSULTORIA</u>	<u>EXPORTACIO N DE SS</u>	<u>GTI</u>	<u>BANKING - OPERACIONES</u>
Costos Labores	Nivel educativo	Nivel educativo	Costos laborales	Costos laborales
Nivel educativo	Costos laborales	Time zone	Nivel educativo - Universitario	Nivel educativo
Time zone	Time zone	Nivel idioma	Idioma	Idioma
			Time zone	Situación política del país
				Situación económica

Time zone

2) Beneficios del outsourcing en CSC

<u>OIL&GAS</u>	<u>CONSULTORIA</u>	<u>EXPORTACIO N DE SS</u>	<u>GTI</u>	<u>BANKING - OPERACIONES</u>
1) Herramienta de reducción de costos	Permite foco en funciones core	Escalabilidad global	Herramienta de reducción de costos	Acceso a capital intelectual
2) Escalabilidad global	Herramienta de reducción de costos	Herramienta de reducción de costos	Soluciona problemas de capacidad	Mejoras en la calidad de servicio
3) Permite foco en funciones core	Acceso a capital intelectual	Acceso a capital intelectual	Escalabilidad global	Herramienta de reducción de costos
8) Drivers para transformation / aplicación.	Ayuda con cumplimiento de necesidades regulatorias	Proximidad casa matriz	Proximidad casa matriz	Ayuda con cumplimiento de necesidades regulatorias
9) Ayuda con cumplimiento de necesidades regulatorias	Proximidad casa matriz	Sinergias culturales	Sinergias culturales	Sinergias Culturales
10) Proximidad casa matriz	Mejoras en la calidad de servicio	Ayuda con cumplimiento de necesidades regulatorias	Mejoras en la calidad de servicio	Proximidad casa matriz

3) funciones realizadas por CSC

<u>Oil&Gas</u>	<u>CONSULTORIA</u>	<u>EXPORTACIO N DE SS</u>	<u>GTI</u>	<u>BANKING - OPERACIONES</u>
Finanzas	Finanzas	Servicio al cliente	IT	Finanzas
Recursos Humanos	Servicio al cliente	Impuestos	Procurement	Recursos Humanos
IT	Procesos propios de la compañía	Marketing y ventas	Procesos propios de la compañía	IT
Procurement		Procesos propios de la compañía		Procurement
Impuestos				Impuestos
				Servicio al cliente
				Legal
				Real state
				I&D
				Procesos propios de la compañía

4) Mejoras Productivas

<u>Oil&Gas</u>	<u>CONSULTORIA</u>	<u>EXPORTACIO N DE SS</u>	<u>GTI</u>	<u>BANKING - OPERACIONES</u>
Mayor conocimiento permitió optimizaciones - menor costo	Se reinvirtió en casa matriz	Se reinvirtió en estrategia digital Inversion en conocimiento	Reinvertio en mejoras de procesos para mejorar Ss al cliente Inversión en incrementar estructura (mas productos y procesos)	Se profundizó las oportunidades de automatización a través de herramientas digitales de autoservicio Se revisaron flujos de procesos para eliminar ineficiencias

5) Riesgos en la migración

<u>Oil&Gas</u>	<u>CONSULTORIA</u>	<u>EXPORTACIO N DE SS</u>	<u>GTI</u>	<u>BANKING - OPERACIONES</u>
A mitigar Demostrar que el CSC cuanta con personal capacitado Entrenamiento correcto y adecuado a los estándares Brindar oportunidades de crecimiento profesional Ser atractivo en el mercado laboral con respecto a otros CSC - mejorar el " attrition trend"	Mitigados Mayor especialización evitando estancamiento operacional A mitigar Entrenamiento correcto y adecuado a los estándares	A mitigar Entrenamiento correcto y adecuado a los estándares	Mitigados Negociación global de pricing Variabilidad de experiencia A mitigar Proceso de actualización tecnológica	Mitigados Se mitigaron riesgos mediante procesos robustos de gestión del cambio Control continuo Entrenamiento frecuente

6) Cambios en el tiempo

<u>Oil&Gas</u>	<u>Consultoría</u>	<u>EXPORTACIO N DE SS</u>	<u>GTI</u>	<u>BANKING - OPERACIONES</u>
--------------------	--------------------	-------------------------------	------------	------------------------------

<p>Primero se migró Finanzas (2004) Segundo lugar se migró RRHH (2006), luego IT, Procurement e Impuestos Luego se migraron roles de asesoramiento y procesos propios de la compañía</p> <p>People strategy : primero posiciones de liderazgo cubiertas por Impatriados desde USA Los SMEs fueron expatriados para cubrir roles en USA e EUROPA</p>	<p>Primero se comenzó con funciones con reporte a casa matriz</p> <p>Segundo lugar funciones de consultoría locales</p> <p>Luego se comenzó a brindar servicio a otros países</p> <p>En los últimos años de sumó áreas de tecnología</p>	<p>Primero se comenzó con Auditoria</p> <p>Luego se sumaron las demás áreas</p>	<p>Tomó mas importancia funciones de IT en el resto de la compañía</p> <p>Aumento de cantidad de tareas/ funciones migradas</p>	<p>Continúa foco en procesos internos del banco y la mejora de los mismos, aumentando scope de los mismos</p>
---	--	---	---	---

LOCATION STRATEGY

7) Key drivers de 1) que fueron ventaja de Argentina

	Consultoría	<u>EXPORTACION</u>	<u>GTI</u>	<u>BANKING - OPERACIONES</u>
OIL&GAS	Profesionales talentosos	<u>N DE SS</u> Profesionales talentosos	Costos laborales	Profesionales talentosos
Costos laborales			Situación económica	
Profesionales talentosos	Capacitación en idiomas	Capacitación en idiomas	Argentina favorable	Time zone
Capacitación en idiomas	Costos laborales	Cultura	Profesionales talentosos	Proyección de costos favorable
			Capacitación en idiomas	
			Time zone	

8) Impacto COVID-19

	Consultoría	<u>EXPORTACION</u>	<u>GTI</u>	<u>BANKING - OPERACIONES</u>
OIL&GAS	Evaluación de política sanitaria	<u>N DE SS</u> Refuerzo de Flexibilidad y agilidad	Evaluación de política sanitaria	Aumento de dispersión y migraciones entre los distintos centros

Replanteo de estrategia - balance virtualidad vs presencialidad	Replanteo de la necesidad de la location. Replanteo de estrategia - balance virtualidad vs presencialidad	Estrategia de location en todo el mundo para el BCP	Estrategía sobre infraestructura energética/comunicaciones en el país	Planes de contingencia mas robustos
---	---	---	---	-------------------------------------

9) Pais competidor de location

OIL&GAS	Consultoría	<u>EXPORTACIO</u>		
		<u>N DE SS</u>	<u>GTI</u>	<u>BANKING - OPERACIONES</u>
India	Costa rica	India	india	Polonia
Filipinas	Chile	Filipinas	Malasya	India
Tailandia	Colombia	China	Filipinas	Costa Rica
		Brazil	Costa Rica	Filipinas
		Colombia		Malasya