



EMBA | Executive MBA

De Centro de Servicios Compartido (CSC) a Proveedor de Business Process Outsourcing (BPO): Enfoque en la Regionalización del Servicio de Liquidación de Sueldos y/o Soluciones Digitales Vinculadas

Autoría: Caputo, María Alejandra

Año: 2024

¿Cómo citar este trabajo?

Caputo, M. (2024) "De Centro de Servicios Compartido (CSC) a Proveedor de Business Process Outsourcing (BPO): Enfoque en la Regionalización del Servicio de Liquidación de Sueldos y/o Soluciones Digitales Vinculadas". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella. <https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/13833>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>

**De Centro de Servicios Compartido (CSC) a
Proveedor de Business Process
Outsourcing (BPO):
Enfoque en la Regionalización del Servicio
de Liquidación de Sueldos y/o Soluciones
Digitales Vinculadas**

Alumna: María Alejandra Caputo

Tutora: Andrea Mosteirín

Ciudad de Buenos Aires, 2024

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi agradecimiento a mi familia, en particular a mi madre y a mi hermano, por su incondicional apoyo y paciencia durante todo el proceso de realización de mi tesis.

A Alejandro Morales, Ignacio Cincunegui y Diego García Abad, Gerente General, Exdirector Comercial y Director de Estados Contables, respectivamente, de la empresa para la cual trabajo, por la colaboración en la realización de mi tesis y principalmente por brindarme la oportunidad y el respaldo necesarios para avanzar en mi formación académica.

A Gonzalo Mallo, Profesor de la Universidad Torcuato Di Tella, por su excepcional vocación para la enseñanza y su inagotable predisposición para orientarnos en la resolución de los desafíos académicos presentados.

También quiero agradecer a mi tutora, Andrea Mosteirín, por su guía en el desarrollo de esta tesis.

Sin el apoyo y la confianza de todos ustedes, este logro no habría sido posible.

RESUMEN EJECUTIVO

La globalización y la creciente complejidad de las operaciones empresariales han impulsado a muchas organizaciones a buscar soluciones más eficientes para la gestión de sus procesos internos no estratégicos, como la liquidación de sueldos y la administración de empleados. En este contexto, los Proveedores de BPO se presentan como una alternativa para mejorar la eficiencia operativa y reducir costos. Sin embargo, la expansión de un CSC de un grupo económico local hacia un proveedor de BPO especializado en estos servicios a nivel internacional plantea desafíos, tales como adaptación a diferentes entornos regulatorios, competencia global, necesidad de mantener altos estándares de calidad y seguridad en la gestión de datos, entre otros. Dichos desafíos constituyen la principal problemática que justifican la necesidad de realizar una exhaustiva investigación.

El análisis y exploración de los factores y condiciones claves que determinan la viabilidad comercial de la expansión mencionada, que conforma el objetivo general del presente estudio, se basa en un enfoque mixto, combinando elementos cualitativos y cuantitativos, mediante el análisis de las distintas etapas del proceso de planificación estratégica de la prestación en diferentes regiones geográficas de servicios de liquidación de sueldos y/o soluciones digitales de gestión de empleados en el caso particular de GC Gestion Compartida S.A., empresa referente como CSC en Argentina, y de los resultados de las encuestas a potenciales clientes. En el proceso de planificación estratégica se analizan la competencia, los clientes, los proveedores y el contexto externo, así como los recursos, capacidades y procesos internos de la empresa. A partir de estos análisis, se definen los objetivos estratégicos y las estrategias competitivas para posicionarse en el mercado. En las encuestas a potenciales clientes se revelan los beneficios más valorados de la tercerización de la liquidación de sueldos y/o las soluciones digitales, las preocupaciones más comunes y las dificultades principales que enfrentan las empresas al gestionar la liquidación de sueldos, entre otras cuestiones.

Se concluye que existen factores y condiciones claves que determinan la viabilidad comercial para la expansión, basando la estrategia competitiva en la diferenciación centrada en la calidad del servicio y la personalización de las soluciones para adaptarse a las necesidades específicas de cada segmento de clientes, sin restar importancia a los costos. No obstante, la empresa debe enfocarse en superar los desafíos identificados y en ampliar su oferta de servicios en función a las necesidades y expectativas del mercado.

PALABRAS CLAVES

Expansión

Centro de Servicios Compartido (CSC)

Business Process Outsourcing (BPO)

Liquidación de sueldos

Soluciones digitales de gestión de empleados

INDICE

AGRADECIMIENTOS.....	2
RESUMEN EJECUTIVO.....	3
PALABRAS CLAVES.....	4
INDICE.....	5
LISTA DE TABLAS.....	7
LISTA DE ILUSTRACIONES	8
GLOSARIO	11
INTRODUCCION.....	12
MARCO TEORICO.....	16
CAPITULO 1 – CSC Y PROVEEDOR DE BPO: ¿QUE SON Y CUALES SON SUS PRINCIPALES DIFERENCIAS?.....	16
1.1. CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDO (“CSC”).....	16
1.2. PROVEEDOR DE BUSINESS PROCESS OUTSOURCING (“BPO”).....	19
1.3. PRINCIPALES DIFERENCIAS	20
CAPITULO 2 – EXPANSION DE CSC A PROVEEDOR DE BPO	22
2.1. ¿PORQUÉ EXPANDIRSE DE CSC A PROVEEDOR DE BPO?.....	22
2.2. BENEFICIOS Y VENTAJAS DE PROVEEDOR DE BPO.....	22
2.3. ¿POR QUE HACER FOCO EN SERVICIOS DE LIQUIDACION DE SUELDOS Y SOLUCIONES DIGITALES VINCULADAS?	24
CAPITULO 3 – DEFINICIONES Y HERRAMIENTAS RELACIONADAS CON EL PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA.....	26
3.1. PLAN ESTRATEGICO Y PLANIFICACION ESTRATEGICA	26
3.2. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	28
3.3. CADENA DE VALOR DE PORTER Y CUADRO DE FACTORES CLAVE DE EXITO.....	28
3.4. MATRIZ MERCADO / PRODUCTO	29
3.5. MATRIZ DE ATRACTIVIDAD Y POSICION COMPETITIVA.....	30
3.6. ESTRATEGIA COMPETITIVA Y EL MODELO DE LAS 4 “P”	31
3.7. PLAN DE TRANSFORMACION.....	32
3.8. PLAN FINANCIERO Y METRICAS.....	34
INVESTIGACION - ANALISIS – RESULTADOS Y RECOMENDACIONES.....	36
CAPITULO 4 – METODOLOGIA DE INVESTIGACION.....	36
4.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACION	36
4.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACION	37

4.3.	PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCION DE DATOS	38
4.4.	ANALISIS DE DATOS	38
4.5.	CONSIDERACIONES ETICAS	40
4.6.	LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....	40
CAPITULO 5 – PLANIFICACION ESTRATEGICA DE LA PRESTACION DEL SERVICIO DE LIQUIDACION DE SUELDOS Y SOLUCIONES DIGITALES DE GESTION DE EMPLEADOS EN DIFERENTES REGIONES		42
5.1.	CASO GC GESTION COMPARTIDA S.A.	42
5.2.	EVALUACION DEL ENTORNO EXTERNO	43
5.3.	EVALUACION DE LA SITUACIÓN INTERNA	46
5.4.	DEFINICION DE LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS	49
5.4.1.	MATRIZ MERCADO / PRODUCTOS	50
5.4.2.	MATRIZ DE ATRACTIVIDAD Y POSICIÓN COMPETITIVA	52
5.5.	FORMULACION DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA	55
5.6.	DEFINICION DEL PLAN DE TRANSFORMACION	57
5.7.	PLANEAMIENTO FINANCIERO Y MEDICION DE LOS RESULTADOS	59
CAPITULO 6 – ANALISIS DE LA ENCUESTA.....		61
CAPITULO 7 - RESULTADOS Y RECOMENDACIONES.....		88
CONCLUSIONES		96
BIBLIOGRAFIA.....		98
ANEXO I – CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA		100
ANEXO II – ACLARACIONES SOBRE EL PROCESAMIENTO DE LAS RESPUESTAS Y MAYOR DETALLE DEL ANALISIS DE LA ENCUESTA.....		103

LISTA DE TABLAS

TABLA 1 - BENEFICIOS DE CSC	18
TABLA 2 - MATRIZ MERCADO / PRODUCTOS O MATRIZ DE ANSOFF.....	50
TABLA 3 - EVALUACION DE CADA OPORTUNIDAD RESPECTO A ATRACTIVIDAD Y POSICION COMPETITIVA.....	53
TABLA 4 - ESTRATEGIA DE MARKETING - LAS 4 P: PRECIO, PRODUCTO, PROMOCION Y PLAZA.....	56
TABLA 5 - ACCIONES DE LAS FUNCIONES CLAVES DE LA ORGANIZACION EN EL MARCO DEL PLAN DE TRANSFORMACION	59
TABLA 6 - ALGUNAS METRICAS Y KPI'S RELACIONADAS CON EL SERVICIO DE LIQUIDACION DE SUELDOS Y SOLUCIONES DIGITALES PARA LA GESTION DE EMPLEADOS.....	60

LISTA DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 - LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	28
ILUSTRACIÓN 2 - EVALUACIÓN DEL ENTORNO EXTERNO UTILIZANDO EL MODELO DE CINCO FUERZAS DE PORTER.....	46
ILUSTRACIÓN 3 - EVALUACION DE LA SITUACION INTERNA UTILIZANDO LA CADENA DE VALOR DE PORTER.....	47
ILUSTRACIÓN 4 - FACTORES CLAVE DE EXITO, QUE SE RELACIONAN CON LA CADENA DE VALOR, VINCULADOS FUERTEMENTE CON NECESIDADES DE LOS CLIENTES Y EL MERCADO	49
ILUSTRACIÓN 5 - MATRIZ ATRACTIVIDAD Y POSICION COMPETITIVA DE MCKINSEY	53
ILUSTRACIÓN 6 - POSIBLES ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA CADA SEGMENTO DE MERCADO OBJETIVO	55
ILUSTRACIÓN 7 - ROL DE LOS ENCUESTADOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN	61
ILUSTRACIÓN 8 - PAÍS DE RESIDENCIA DE LOS ENCUESTADOS	62
ILUSTRACIÓN 9 - PAÍS DE RESIDENCIA DE LOS JEFES/GERENTES ENCUESTADOS.....	62
ILUSTRACIÓN 10 - PAÍS DE RESIDENCIA DE LOS DIRECTORES/EMPRESARIOS/SOCIOS ENCUESTADOS.....	63
ILUSTRACIÓN 11 - RESPUESTA DE ENCUESTADOS A LA TERCERIZACIÓN DEL SERVICIO Y/O ADQUIRIR SOLUCIONES DIGITALES	63
ILUSTRACIÓN 12 - RESPUESTAS DEL TOTAL DE ENCUESTADOS SOBRE TERCERIZAR CLASIFICADO POR CONTINENTE DE RESIDENCIA	64
ILUSTRACIÓN 13 - PROVEEDOR CONTRATADO POR AQUELLOS ENCUESTADOS QUE RESPONDIERON “YA TERCERIZO EL SERVICIO/YA ADQUIRÍ UNA SOLUCIÓN DIGITAL”	65
ILUSTRACIÓN 14 - PAÍS DE RESIDENCIA DE LOS ENCUESTADOS QUE RESPONDIERON “YA TERCERIZO EL SERVICIO/YA ADQUIRÍ UNA SOLUCIÓN DIGITAL”	66
ILUSTRACIÓN 15 - RESPUESTAS CON DOS BENEFICIOS PARA LA EMPRESA DEL ENCUESTADO	67
ILUSTRACIÓN 16 - RESPUESTAS CON UN BENEFICIO PARA LA EMPRESA DEL ENCUESTADO	68
ILUSTRACIÓN 17 - RESPUESTAS CON DOS FACTORES CONSIDERADOS MÁS RELEVANTES DE LA EMPRESA A CONTRATAR	69
ILUSTRACIÓN 18 - RESPUESTAS CON UN FACTOR CONSIDERADO MÁS RELEVANTE DE LA EMPRESA A CONTRATAR	69
ILUSTRACIÓN 19 - RESPUESTAS SOBRE LAS DOS PRINCIPALES PREOCUPACIONES	70
ILUSTRACIÓN 20 - RESPUESTAS SOBRE LAS DOS PRINCIPALES PREOCUPACIONES, SEGÚN EL ENCUESTADO CONSIDERE TERCERIZAR EL SERVICIO	72
ILUSTRACIÓN 21 - RESPUESTAS SOBRE LAS DOS PRINCIPALES DIFICULTADES	74
ILUSTRACIÓN 22 - RESPUESTAS SOBRE LAS DOS PRINCIPALES DIFICULTADES, SEGÚN EL ENCUESTADO CONSIDERE TERCERIZAR EL SERVICIO	76

ILUSTRACIÓN 23 - RESPUESTAS DE ENCUESTADOS QUE CONSIDERAN QUE "NO" ES FÁCIL CONFIGURAR Y AJUSTAR LOS SISTEMAS, DESGLOSADO SEGÚN HABÍAN RESPONDIDO EN CUANTO A TERCERIZAR EL SERVICIO	77
ILUSTRACIÓN 24 - RESPUESTAS DE ENCUESTADOS RESIDENTES EN PAÍSES EXTRANJEROS QUE CONSIDERAN QUE "NO" ES FÁCIL CONFIGURAR Y AJUSTAR LOS SISTEMAS, DESGLOSADO SEGÚN HABÍAN RESPONDIDO EN CUANTO A TERCERIZAR EL SERVICIO	78
ILUSTRACIÓN 25 - RESPUESTAS RESPECTO AL MAYOR OBSTÁCULO QUE ENFRENTARÍA UNA EMPRESA AL DESARROLLAR UNA SOLUCIÓN DIGITAL PARA LA GESTIÓN DE EMPLEADOS INTERNAMENTE	79
ILUSTRACIÓN 26 - RESPUESTAS RESPECTO AL MAYOR OBSTÁCULO QUE ENFRENTARÍA UNA EMPRESA AL DESARROLLAR UNA SOLUCIÓN DIGITAL PARA LA GESTIÓN DE EMPLEADOS INTERNAMENTE, DESGLOSADO SEGÚN HAYA RESPONDIDO EN CUANTO A TERCERIZAR EL SERVICIO O ADQUIRIR UNA SOLUCIÓN DIGITAL	81
ILUSTRACIÓN 27 - OTROS SERVICIOS QUE SERÍAN VALORADOS RECIBIR POR LOS ENCUESTADOS, CUANTIFICADOS EN FORMA INDIVIDUAL	82
ILUSTRACIÓN 28 - RESPUESTAS DE LOS ENCUESTADOS CONSIDERANDO LA CANTIDAD DE OTROS SERVICIOS QUE VALORARÍAN RECIBIR	83
ILUSTRACIÓN 29 - RESPUESTAS DE LOS ENCUESTADOS QUE MENCIONARON SÓLO UN SERVICIO ADICIONAL QUE VALORARÍAN RECIBIR	84
ILUSTRACIÓN 30 - RESPUESTAS DE LOS ENCUESTADOS QUE MENCIONARON COMBINACIONES DE DOS SERVICIOS ADICIONALES QUE VALORARÍAN RECIBIR	85
ILUSTRACIÓN 31 - RESPUESTAS DE LOS ENCUESTADOS QUE MENCIONARON COMBINACIONES DE TRES SERVICIOS ADICIONALES QUE VALORARÍAN RECIBIR	86
ILUSTRACIÓN 32 - RESPUESTAS SOBRE TERCERIZAR DE LOS "JEFE/GERENTE" Y "DIRECTOR/EMPRESARIO/SOCIO" RESPECTO AL TOTAL DE ENCUESTADOS DE ESAS CATEGORÍAS, RESPECTIVAMENTE	104
ILUSTRACIÓN 33 - RESPUESTAS SOBRE BENEFICIOS PARA LA EMPRESA DEL ENCUESTADO (POR CANTIDAD)	105
ILUSTRACIÓN 34 - RESPUESTAS SOBRE BENEFICIOS PARA LA EMPRESA DE LOS "JEFES/GERENTES" Y "DIRECTORES/EMPRESARIOS/SOCIOS" ENCUESTADOS (POR CANTIDAD)	106
ILUSTRACIÓN 35 - RESPUESTAS SOBRE FACTORES CONSIDERADOS MÁS RELEVANTES DE LA EMPRESA A CONTRATAR (POR CANTIDAD)	106
ILUSTRACIÓN 36 - RESPUESTAS DE "JEFES/GERENTES" Y "DIRECTORES/EMPRESARIOS/SOCIOS" SOBRE LOS FACTORES CONSIDERADOS MÁS RELEVANTES DE LA EMPRESA A CONTRATAR (POR CANTIDAD)	107
ILUSTRACIÓN 37 - RESPUESTAS SOBRE LAS PREOCUPACIONES AL PENSAR EN TERCERIZAR EL SERVICIO (POR CANTIDAD)	108
ILUSTRACIÓN 38 - RESPUESTAS SOBRE LAS DIFICULTADES QUE ENFRENTAN LAS EMPRESAS PARA GESTIONAR LA LIQUIDACIÓN DE SUELDOS (POR CANTIDAD)	108

GLOSARIO

CSC: Centro de Servicios Compartidos

BPO: Business Process Outsourcing (Tercerización de Procesos de Negocios)

UN: Unidad de Negocio

KSFs: Key Success Factors (FCE - Factores Clave de Éxito)

KPIs: Key Performance Indicators

USA: United States of America (Estados Unidos)

UK: United Kingdom (Reino Unido)

INTRODUCCION

En el contexto empresarial actual, cada vez más globalizado y competitivo, las compañías enfrentan una presión constante por parte de sus accionistas para mejorar la rentabilidad. Los CSC, originalmente diseñados para prestar servicios a las empresas del mismo grupo económico, también se ven afectados por estas demandas. Una de las alternativas estratégicas que surge ante este desafío es la expansión hacia el modelo de BPO, lo cual permite no solo mejorar la eficiencia operativa, sino también generar valor para los accionistas tanto del proveedor como de las empresas clientes que contraten dichos servicios.

Pérez-Ayala (2022) afirma lo siguiente:

De este modo, una vez puesto en marcha un CSC, siguen existiendo oportunidades de mejora y excelencia operativa, y siempre las habrá. Las empresas, en esta constante búsqueda de eficiencias, están virando sus estrategias organizativas y operativas hacia otro tipo de modelos de centralización de funciones más avanzados, a través de la implementación de nuevas estructuras organizativas. (“¿Cuál es la tendencia actual, de dónde se debe partir y hacia dónde se debería ir?”, párrafo 4)

El presente estudio aborda la expansión de un CSC que actualmente ofrece servicios integrales (financieros, contables, impositivos, liquidación de sueldos, comercio exterior, etc.) a empresas de un mismo grupo económico local, hacia un Proveedor de BPO que se enfoca en la prestación del servicio de liquidación de sueldos y/o soluciones digitales de gestión de empleados a clientes de diferentes regiones geográficas.

El objetivo general del estudio consiste en explorar y analizar los factores y condiciones claves que determinan la viabilidad comercial de esta expansión hacia el negocio de BPO con un enfoque en la liquidación de sueldos y/o soluciones digitales de gestión de empleados a nivel internacional.

Para dar cumplimiento al objetivo general antes mencionado se da respuesta a las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Qué beneficios y ventajas otorgan la prestación del servicio de liquidación de sueldos y/o las soluciones digitales de gestión de empleados?
2. ¿Cuáles son los principales desafíos y preocupaciones que se presentan en la prestación del servicio de liquidación de sueldos y/o las soluciones digitales de gestión de empleados?
3. ¿Qué mercados se consideran más propicios para la expansión de los servicios mencionados: mercados nacionales o internacionales? ¿Por qué?
4. ¿Qué servicios adicionales o valor agregado se podrían prestar en el área de gestión de empleados?

Con el objeto de obtener una comprensión integral del negocio se realiza el análisis del proceso de planificación estratégica de la prestación de servicios de liquidación de sueldos y soluciones digitales de gestión de empleados a nivel internacional, en el caso particular de GC Gestión Compartida S.A., y de los resultados de las encuestas principalmente dirigidas a personas que ocupan puestos jerárquicos diversos en empresas que podrían contratar el servicio. De esta forma, se considera en el análisis el punto de vista del Proveedor de BPO y de potenciales clientes.

Los capítulos 1 a 3 se centran en el desarrollo del marco teórico del presente estudio. Se han consultado distintas fuentes bibliográficas para abordar los temas tratados en tales capítulos, que a su vez permiten realizar algunas conclusiones que se plasman en los mismos.

En el capítulo 1 se describe conceptualmente qué es un CSC y un Proveedor de BPO y cuáles son sus principales diferencias, mientras que en el capítulo 2 se exponen las razones que justifican la existencia de una oportunidad para la expansión del CSC hacia un Proveedor de BPO, cuáles son los beneficios y ventajas de un Proveedor de BPO y cuáles son los fundamentos que motivan que se focalice en el negocio de servicios de liquidación de sueldos y/o soluciones digitales de gestión de empleados.

En el capítulo 3 se introducen ciertos conceptos y definiciones que hacen al entendimiento e importancia del proceso de planificación estratégica, así como de las herramientas utilizadas en sus etapas.

Los capítulos 4 a 7 refieren a los métodos de investigación, el análisis realizado y los resultados obtenidos, incluyendo también algunas recomendaciones.

En el capítulo 4 se refleja la metodología de investigación del objetivo general del estudio, la cual incluye la descripción del enfoque, el diseño de la estructura de la investigación y los procedimientos utilizados para recolectar los datos. También se mencionan los métodos y técnicas de análisis de los datos, así como ciertas consideraciones éticas y limitaciones del estudio.

En el capítulo 5 se realiza el análisis del proceso de planificación estratégica de la prestación del servicio de liquidación de sueldos y/o soluciones digitales de gestión de empleados a nivel internacional de GC Gestión Compartida S.A., atravesando cada una de las etapas o fases que componen el mismo. Las etapas del proceso de planificación estratégica analizadas en este capítulo son las siguientes: evaluación del entorno externo (competencia, clientes, proveedores, contexto), evaluación de la situación interna (recursos, capacidades y procesos internos), definición de lineamientos estratégicos (objetivos claros y específicos que indican hacia dónde se debería enfocar), formulación de la estrategia competitiva (estrategias a seguir para posicionarse competitivamente en el mercado), definición de los planes de transformación (plan de las acciones a implementar para alcanzar los objetivos estratégicos) y planeamiento financiero y medición de resultados (plan financiero e indicadores

de desempeño). En cuanto a esta última etapa, se abordan las métricas de desempeño, pero no se desarrolla un plan financiero detallado dado que no hace al objetivo principal del estudio.

En el capítulo 6 se analizan las encuestas realizadas a personas que trabajan en relación de dependencia en su mayoría ocupando puestos jerárquicos o que tienen su propia empresa o emprendimiento. Las preguntas son analizadas no solo considerando la respuesta obtenida con relación a las mismas, sino también en algunos casos según la categoría del encuestado (analista, jefe/gerente, director/empresario/socio, otro) y/o el país de residencia del encuestado y/o la respuesta del encuestado en cuanto a si consideraría tercerizar el servicio y/o adquirir una solución digital (sí lo consideraría, ya tercerizo el servicio/ya adquirí una solución, tal vez lo consideraría, no lo consideraría).

El capítulo 7 presenta los resultados y recomendaciones derivados del análisis exhaustivo que se lleva a cabo en los capítulos 5 y 6, resumiendo los hallazgos obtenidos y ofreciendo sugerencias que pueden considerarse estratégicamente relevantes para la expansión del servicio.

Finalmente, en la sección de conclusiones, se cumplimenta con el objetivo general del estudio al responder de manera precisa a las preguntas de investigación planteadas al inicio.

MARCO TEORICO

CAPITULO 1 – CSC Y PROVEEDOR DE BPO: ¿QUE SON Y CUALES SON SUS PRINCIPALES DIFERENCIAS?

1.1. CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDO (“CSC”)

Según Deloitte (2012) los CSC representan “un modelo operativo en el cual una entidad se especializa en brindar un servicio altamente transaccional para distintas unidades de negocio (UN) a fin de reducir costos, consolidar funciones administrativas y evitar la duplicación de esfuerzos entre varias UN” (pág. 3).

KPMG (2012) realiza la siguiente definición:

Un Centro de Servicios Compartidos (CSC) se refiere a la consolidación y mejora de funciones comunes, sistemas, procesos y personal a lo largo de diferentes unidades de negocio en una unidad de servicio interna, la cual es administrada como una organización independiente.

[Y agrega] ... Además de reducir costos en las funciones de soporte, los CSC han adoptado objetivos como proveer sus servicios con altos estándares de calidad e incrementar la satisfacción del cliente, permitiendo a las organizaciones concentrarse en funciones clave o estratégicas que generen mayor valor para sus negocios clave, en vez de concentrarse sólo en funciones transaccionales (pág. 1).

Dadas las definiciones antes mencionadas puede decirse que un CSC es una organización constituida con el objeto de prestar en forma centralizada servicios relacionados con funciones de apoyo (como administrativas, financieras, contables, impositivas, de recursos humanos, tecnología de la información, entre otras) a distintas unidades de negocio o subsidiarias de un mismo grupo económico.

Con la formación de los CSC se busca obtener eficiencias operativas mediante la estandarización de procesos y actividades, optimización de tecnología y talento humano, así como reducir costos al disminuir la estructura que cada unidad de negocio o subsidiaria tendría asignada a las funciones antes mencionadas, permitiéndoles concentrarse en su negocio principal.

En relación con los procesos, los CSC buscan mejorar la eficiencia eliminando tareas innecesarias o duplicadas, estandarizando procedimientos y simplificando la preparación de información para la alta dirección y las unidades de negocio. En cuanto a la tecnología, los CSC consolidan múltiples sistemas, ofreciendo una única fuente de información y herramientas compartidas que permiten un acceso más rápido a los datos, facilitando así la toma de decisiones. Además, los CSC simplifican la migración hacia nuevas plataformas tecnológicas al requerir una única inversión y promueven el intercambio de información mediante bases de datos compartidas. En lo que respecta al personal, los CSC fomentan la colaboración y el desarrollo al compartir recursos y ofrecer entrenamiento cruzado. También proporcionan oportunidades de crecimiento profesional y motivación y mejoran la empleabilidad del personal al brindarles experiencia en diferentes áreas de negocio.

Herráiz López (2016) afirma que “los objetivos más perseguidos al implementar un CSC son reducción de costos e incremento de la calidad, aunque la transparencia de los procesos y la rapidez del servicio, junto a la retención del capital humano clave, adquieren mayor importancia” (pág. 19).

En la Tabla 1 se muestran los beneficios brindados por los CSC:

TABLA 1 - BENEFICIOS DE CSC

Beneficios CSC	A través de
REDUCCIÓN DE COSTOS	A través de economías de escala
	Obtiene eficiencias a través de la mejora de procesos
SIMPLIFICACION Y ESTANDARIZACION DE PROCESOS	Controles internos, compliance y gobierno corporativo
	Mejor información ejecutiva, fiable y actualizada
	Procesos documentados y estandarizados , permite evaluar y comparar áreas de negocios y facilita la toma de decisiones
MEJOR CALIDAD EN EL SERVICIO	Mejora la experiencia del usuario
	Mayor eficiencia en la administración de la demanda del trabajo
	Combinación de servicios entre unidades de negocio
	Afianza nuevos modelos operativos
	Centrarse en la mejora continua
	Mejora gestión del riesgo operacional y el control
SOPORTE AL CRECIMIENTO FUTURO DE LOS ACCIONISTAS	Mayor flexibilidad en adaptación a cambios en las necesidades del negocio, y aumento de la confianza.
	Habilidad para incorporar nuevas actividades de negocio con valor añadido sin costos proporcionales de infraestructura
	Incrementar habilidades y herramientas para las adquisiciones y fusiones de negocios
LAS UNIDADES DE NEGOCIO SE ENFOCAN EN ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	Organizaciones más sencillas y efectivas
	Liderazgo en su rama de la economía, unidades de negocio centradas en actividades que agregan valor, en su "Core Business"
	Aprovechamiento de conocimientos y recursos , permitiendo la especialización funcional
	Aumento de la productividad
	Mejoran los niveles de servicio para aumentar la retención de los clientes
	Ventaja competitiva frente a los competidores mediante menores costos, enfoque a los clientes y mejor toma de decisiones

Fuente: Los Centros de Servicios Compartidos: razones, pros y contras en el Ámbito Financiero (Herráiz López, 2016)

1.2. PROVEEDOR DE BUSINESS PROCESS OUTSOURCING (“BPO”)

Randstad (2024) define Outsourcing como sigue:

En el mundo empresarial, Outsourcing es el servicio a través del cual una organización contrata una empresa externa para que se haga cargo de un proceso o parte del mismo, con el objetivo de aumentar la productividad y disponer de más tiempo para centrarse en el core de su negocio, dejando en manos de expertos la gestión de las actividades auxiliares. (“¿Qué es y en qué consiste el outsourcing?”, párrafo 1)

Timón (2024) realiza la siguiente definición de Subcontratación:

La subcontratación de procesos empresariales implica la subcontratación de funciones empresariales a empresas externas. Para aclarar, muchas empresas subcontratan tareas a proveedores externos. Un ejemplo puede ser la contratación de un profesional independiente para realizar la edición de vídeo. La subcontratación de procesos empresariales es diferente en el sentido de que se subcontratan funciones empresariales completas, como el marketing o la contabilidad. Tradicionalmente, la subcontratación de procesos empresariales la utilizaban las empresas manufactureras, pero más recientemente se ha extendido a una variedad de industrias.

La externalización de procesos empresariales puede incluir la externalización de funciones administrativas o de atención al cliente. Las funciones administrativas incluyen aquellas que no están orientadas al cliente, como la contabilidad y los recursos humanos. La externalización de procesos empresariales (BPO) de

atención al cliente implica la externalización de funciones orientadas al cliente, como las ventas o el servicio de atención al cliente. (“¿Qué es la subcontratación de procesos empresariales?”, párrafos 1-2)

En función a las definiciones antes mencionadas, se puede decir que un Proveedor de BPO es una empresa especializada que presta servicios a clientes externos asumiendo funciones específicas relacionadas con algunos de sus procesos de negocios, llevándolas a cabo de manera eficiente y rentable, a menudo utilizando tecnología avanzada y mejores prácticas. Tales servicios pueden incluir: contabilidad, impuestos, gestión de recursos humanos, telemarketing o social media marketing, atención al cliente, etc.

1.3. PRINCIPALES DIFERENCIAS

De acuerdo con KPMG (2012) “la diferencia de un CSC contra un esquema de outsourcing es que este último busca transferir las actividades realizadas dentro de la compañía a un proveedor externo a través de una relación contractual” (pág. 1).

Robert Marciniak (2012) en su trabajo describe:

La forma más sencilla de ilustrar esta diferencia es que la subcontratación significa que al menos una de las funciones organizativas se traslada a otra organización externa (no la misma). Por lo tanto, la subcontratación en el marco lógico de los modelos de abastecimiento significa traspasar los límites organizacionales. Por el contrario, en el modelo de servicio compartido no hay entrega de nada, sino reorganización en la organización, por lo que la función determinada permanece de alguna manera dentro de los límites organizacionales.

[Adicionalmente, agrega] ... Aunque los dos modelos eligen soluciones diferentes, los objetivos y las herramientas aplicadas son muy similares. Esta similitud es la razón por la cual estos modelos se confunden en la literatura. Otro motivo de confusión es que los centros de servicios compartidos maduros prestan servicios no sólo dentro sino también fuera de la organización. (pág. 38)

Según KDCI (2022), al comparar los CSC con los Proveedores de BPO, existen varias diferencias claves vinculadas con los siguientes tópicos:

- Costo-efectividad: la subcontratación resulta más favorable, ya que permite a las empresas reducir costos operativos al delegar la contratación, capacitación y provisión de infraestructura al proveedor, evitando las inversiones a largo plazo en equipos internos.
- Cultura laboral: los CSC llevan ventaja al ofrecer un control total sobre los valores y prácticas internas, mientras que el outsourcing puede generar desafíos relacionados con diferencias culturales y barreras idiomáticas.
- Escalabilidad: el outsourcing es más flexible, permitiendo ajustar la cantidad de personal según la demanda, algo que los CSC enfrentan con limitaciones debido a recursos internos más rígidos.
- Garantía de calidad: los CSC sobresalen al mantener el control directo sobre los procesos, mientras que los BPO dependen de la confiabilidad del proveedor.

Concluye que, aunque ambas estrategias buscan reducir costos y mejorar la productividad, difieren en su efectividad para abordar el ahorro, la cultura organizacional, la calidad y la escalabilidad.

CAPITULO 2 – EXPANSION DE CSC A PROVEEDOR DE BPO

2.1. ¿PORQUÉ EXPANDIRSE DE CSC A PROVEEDOR DE BPO?

Según Herráiz López (2016), cuando los CSC se encuentran en la última fase de la curva de maduración comienzan a trabajar en el establecimiento de un Global Business Services (pág. 110).

Se puede decir que el nivel máximo de madurez de un CSC, que se refleja en la consolidación de capacidades, experiencia y especialización del personal, así como en la eficiencia y calidad en la prestación de servicios, junto con el desarrollo y adquisición de tecnologías avanzadas, crea una oportunidad para considerar la expansión hacia un Proveedor de BPO. Este paso estratégico se ve impulsado por la oportunidad de acceder a mercados globales, lo que puede aumentar la rentabilidad de las operaciones de la organización.

En comparación con un CSC, considerando la bibliografía enunciada con anterioridad, se puede concluir que un Proveedor de BPO ofrece mayor escalabilidad y flexibilidad, así como la capacidad de aprovechar la experiencia y los recursos especializados. Esto puede conducir a la organización que externaliza sus procesos hacia el BPO a una potencial reducción de costos operativos, mientras que al mismo tiempo le permite focalizarse en su negocio core y mejorar su capacidad para adaptarse a las cambiantes demandas del mercado.

2.2. BENEFICIOS Y VENTAJAS DE PROVEEDOR DE BPO

Los beneficios y ventajas que otorga la externalización o tercerización de procesos son múltiples. Según Pérez Aguilera (2017), tales ventajas pueden clasificarse en las siguientes categorías:

- Estructura de costos: la contratación de servicios externos permite convertir costos fijos en variables, ya que los pagos al proveedor dependen del uso real de los servicios, evitando así las inversiones necesarias para mantener estructuras internas. Además, los proveedores suelen contar con infraestructura avanzada y moderna, algo que puede estar fuera del alcance de muchas empresas al gestionar estas tareas internamente.

- Flexibilidad: externalizar facilita a las empresas aumentar o reducir su capacidad de manera ágil, evitando complicados procesos de selección o regulación de empleo, lo que mejora su capacidad de adaptación frente a cambios en el entorno.

- Rapidez: la externalización ofrece la ventaja de utilizar sistemas ya desarrollados por los proveedores, que solo requieren ajustes o personalización. Esto reduce significativamente el tiempo necesario para llevar productos al mercado, permitiendo a las empresas obtener ventajas competitivas como ser las primeras en lanzar productos o reaccionar rápidamente ante competidores.

- Especialización: dado que los proveedores suelen enfocarse en un conjunto reducido de actividades, logran economías de especialización y optimizan costos, lo que les permite ofrecer servicios a precios más bajos en comparación con lo que costaría desarrollar dichas capacidades internamente. (págs. 49-50)

La revista Semana (2023) describe las ventajas de la tercerización de servicios que realizan sus entrevistados:

Alejandro Botero, gerente de Operaciones y Servicio Outsourcing de Adecco Colombia, recomienda considerar este tipo de servicios cuando se deba reducir costos y volver eficientes los procesos...; se realicen fusiones entre compañías, se deban cumplir normas técnicas, legales y regulaciones; o se tengan desviaciones en los procesos de reclutamiento, selección, contratación, nómina, formación, desarrollo, gestión de beneficios u otros servicios relacionados con el personal.

Botero precisa que una tercerización de servicios puede traer grandes beneficios, sin embargo, cuando no se gestiona de manera adecuada también puede generar desafíos y dolores de cabeza a futuro. Por eso comparte cinco ventajas del modelo de outsourcing, que sugiere las empresas evalúen antes de tomar la decisión de tercerizar uno o varios procesos: disminución de riesgos laborales, flexibilidad, optimización de costos, mayor concentración en el core del negocio y especialización.

A estos se suman otros aspectos relacionados con la transformación digital y la implementación de nuevas tecnologías por parte de las empresas. Lina Correa, directora de Talent Solutions de ManpowerGroup, indica que este ejercicio puede resultar en una inversión que genera mayores costos para las compañías, por lo que se deberían aprovechar a las empresas que ofrecen este tipo de servicios, que tienen todo el expertise y que además cuentan con la tecnología que se requiere en su core business. (“Ventajas de tercerizar”, párrafos 1-2-3)

2.3. ¿POR QUE HACER FOCO EN SERVICIOS DE LIQUIDACION DE SUELDOS Y SOLUCIONES DIGITALES VINCULADAS?

El proyecto de expandirse hacia un proveedor de Business Process Outsourcing (BPO) especializado en la liquidación de sueldos y soluciones digitales vinculadas con la gestión de empleados se fundamenta en la experiencia consolidada, la posibilidad de diversificar clientes y acceder a

oportunidades en mercados internacionales, así como en el aprovechamiento de sinergias y recursos.

- Experiencia consolidada: con más de 20 años de experiencia en la liquidación de sueldos para un grupo económico que incluye más de 30 empresas, GC Gestión Compartida S.A. ha desarrollado un profundo conocimiento y un sólido expertise en este campo. Este recorrido no solo ha permitido optimizar procesos internos y garantizar el cumplimiento normativo en diversas industrias y jurisdicciones locales, sino que también ha facilitado la implementación de tecnologías avanzadas y soluciones digitales que aseguran precisión y eficiencia.

- Diversificación de clientes: la madurez alcanzada en la gestión de nóminas dentro del grupo económico proporciona una base robusta para extender estos servicios a clientes externos. La expansión hacia el mercado de BPO permite aprovechar la infraestructura existente y el know-how acumulado, ofreciendo servicios especializados a empresas locales e internacionales. Esta expansión puede generar nuevas fuentes de ingresos y fortalecer la posición competitiva de la empresa en el mercado global.

- Oportunidades en mercados internacionales: la posibilidad de ofrecer servicios de liquidación de sueldos y soluciones digitales a clientes en otros países representa una oportunidad significativa para el crecimiento y la internacionalización. La experiencia adquirida en la gestión de nóminas complejas y en el cumplimiento de diversas normativas laborales puede ser un factor diferenciador en mercados internacionales.

- Aprovechamiento de sinergias y recursos: la expansión hacia un BPO especializado también permite aprovechar las sinergias existentes y maximizar el uso de recursos. La infraestructura, los sistemas y el personal ya capacitado pueden ser redirigidos y optimizados para atender una base de clientes más amplia y diversa, mejorando así la rentabilidad y eficiencia operativa.

CAPITULO 3 – DEFINICIONES Y HERRAMIENTAS RELACIONADAS CON EL PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA

3.1. PLAN ESTRATEGICO Y PLANIFICACION ESTRATEGICA

Según Sainz de Vicuña Ancín, J. M (2009) el plan estratégico hace referencia al:

Plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders).

Y cuando hablamos de planificación estratégica, no debemos entenderla como una suma continuada de planes estratégicos, sino como un proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico y a partir de aquí, con un estilo de dirección que permite a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno en permanente y veloz cambio (Cantera, 1989 como se citó en Sainz de Vicuña Ancín, J. M, 2009).
(pág. 29)

Es importante comenzar el presente capítulo con estas definiciones, ya que establecen el marco conceptual necesario para entender la relevancia de la planificación estratégica en el contexto de la prestación de servicios para asegurar que la empresa no solo se adapte a las necesidades cambiantes de sus clientes, sino que también anticipe tendencias y se prepare para desafíos futuros, más aún cuando busca expandirse a nivel internacional, donde las variaciones legales, culturales y económicas pueden presentar tanto oportunidades como obstáculos significativos.

El proceso de planificación estratégica se divide en varias etapas o fases que se detallan a continuación:

- Evaluación del entorno externo: comprende el análisis del mercado y el entorno, abarcando las tendencias económicas, tecnológicas y legales que pueden afectar el negocio.
- Evaluación de la situación interna: consiste en identificar las fortalezas y debilidades internas, incluyendo la revisión de recursos, capacidades y procesos internos.
- Definición de lineamientos estratégicos: abarca el establecimiento de objetivos claros y específicos que indican hacia dónde enfocarse, considerando las oportunidades más atractivas y el alineamiento con capacidades actuales.
- Formulación de la estrategia competitiva: consiste en determinar las estrategias a seguir para posicionarse competitivamente en el mercado, considerando propuestas de valor y sistemas de negocio.
- Definición de los planes de transformación: comprende la elaboración de un plan detallado de las acciones a implementar para alcanzar los objetivos estratégicos.
- Planeamiento financiero y medición de resultados: consiste en la realización de un plan financiero que sustente las estrategias planteadas y en el establecimiento de indicadores de desempeño para medir el progreso y ajustar las estrategias según sea necesario.

3.2. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Una herramienta ampliamente utilizada para evaluar el entorno externo es el modelo de las cinco fuerzas de Porter, ya que permite identificar las oportunidades y amenazas que pueden influir en la empresa.

Según Porter (1980), a través del modelo de las cinco fuerzas se examinan cinco aspectos clave que afectan la competitividad de una empresa:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores
2. Poder de negociación de los proveedores
3. Poder de negociación de los clientes
4. Amenaza de productos o servicios sustitutos
5. Rivalidad de los competidores actuales.

ILUSTRACIÓN 1 - LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



Fuente: Competitive Strategy: Techniques for analysing industries and competitors
(Michael E. Porter, 1980) – Rediseño de Asana

3.3. CADENA DE VALOR DE PORTER Y CUADRO DE FACTORES CLAVE DE ÉXITO

Para lograr una comprensión profunda de la situación interna de la empresa, se puede utilizar el análisis de la cadena de valor, el cual permite identificar las actividades estratégicamente relevantes que realiza la empresa para crear valor para el cliente, contribuyendo a obtener o mejorar su ventaja competitiva (Porter, 1985).

El concepto de cadena de valor de Porter distingue entre actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias son aquellas que están directamente relacionadas con la creación y entrega del producto o servicio, mientras que las actividades de apoyo son aquellas que complementan las actividades primarias y que constituyen la base de cualquier empresa.

El cuadro de los Factores Clave de Éxito (KSFs) que vincula los mismos con la cadena de valor y las necesidades de los clientes y el mercado incluye lo siguiente:

1. Las bases de la competencia: los criterios de compra de los clientes y el mercado. Lo que quieren los clientes.
2. Los KSFs: las actividades específicas necesarias para responder a las demandas del mercado. Lo que se necesita hacer.
3. El desempeño en los KSFs de la empresa versus la competencia: cómo se compara con la competencia, representado por círculos que van desde completamente negro (muy bien posicionada) hasta completamente blanco (muy mal posicionada).

3.4. MATRIZ MERCADO / PRODUCTO

Para llevar a cabo la evaluación de oportunidades más atractivas para la empresa a los efectos de definir los lineamientos estratégicos, se puede utilizar la Matriz de Mercado / Productos, también conocida como la Matriz Ansoff, creada por Igor Ansoff en 1957. Esta herramienta permite analizar las posibles estrategias de crecimiento, considerando tanto los mercados existentes como nuevos, así como los productos y servicios actuales y futuros.

Según Igor Ansoff (1957), “Hay cuatro alternativas básicas de crecimiento abiertas a un negocio. Puede crecer mediante un aumento de penetración en el mercado, mediante el desarrollo del mercado, mediante el desarrollo de productos o mediante diversificación” (pág. 113).

3.5. MATRIZ DE ATRACTIVIDAD Y POSICION COMPETITIVA

Después de haber identificado las oportunidades de crecimiento a través de la Matriz de Ansoff, es esencial profundizar en la evaluación de dichas oportunidades para determinar su viabilidad y priorización. La Matriz de Atractividad y Posición Competitiva permite realizar este análisis detallado, ya que considera no solo las opciones estratégicas identificadas, sino también su atractividad en el mercado y la posición competitiva de la empresa.

Según la Ing. Carla Ceballos (2015), también se la conoce como Matriz General Electric, “debido a que esta empresa fue quien solicitó un estudio de sus unidades estratégicas de negocios a la consultora McKinsey, y debido a que dicha consultora fue la que la desarrolló también se la conoce como Matriz McKinsey” (pág. 22).

La evaluación de las oportunidades u opciones estratégicas se realiza en dos dimensiones principales:

1. Atractividad de la Industria

Para evaluar la atractividad de la industria, se consideran los factores clave que refieran a la capacidad de la industria para generar ingresos, tales como: Facturación, Rentabilidad y Crecimiento. Se le asigna a cada factor clave un peso en términos de porcentuales. La suma del peso asignado a los factores claves debe totalizar 100%. Luego se califica a cada factor clave en una escala del 1 al 5, donde 1 indica muy poco atractivo y 5 indica muy atractivo.

2. Posición Competitiva

Para evaluar la posición competitiva de la empresa, se consideran los factores clave que refieran a la capacidad de la empresa para generar beneficios en relación con sus competidores, tales como: Market Share y Fit con KSFs. Se le asigna a cada factor clave un peso en términos de porcentuales. La suma del peso asignado a los factores claves debe totalizar 100%. Luego se califica a cada factor clave en una escala del 1 al 5, donde 1 indica una posición muy débil y 5 indica una posición muy fuerte.

Para cada oportunidad u opción estratégica se obtiene una puntuación de la dimensión atraktividad de la industria y otra puntuación de la dimensión posición competitiva mediante la sumatoria de las ponderaciones de las puntuaciones de los factores claves por su peso asignado.

Una vez obtenidas las puntuaciones de las dimensiones de atraktividad y posición competitiva para cada oportunidad, se ubican en la matriz. Se debe marcar dentro de la matriz un punto que representa la intersección de la puntuación de la posición competitiva (eje X) y la puntuación de la atraktividad de la industria (eje Y). En ese punto se dibuja un círculo que representa el mercado de la industria asociado a esa oportunidad.

3.6 ESTRATEGIA COMPETITIVA Y EL MODELO DE LAS 4 “P”

La formulación de la estrategia competitiva es fundamental para definir cómo la empresa se diferenciará de sus competidores y cómo creará valor para sus clientes, basándose en las fortalezas de la empresa y en las conclusiones obtenidas de la matriz de Atraktividad y Posición Competitiva, así como de la matriz de Mercado / Productos.

El objetivo es establecer un plan de acción claro y coherente que guíe a la empresa hacia el logro de la ventaja competitiva sostenible.

Para realizar la formulación de la estrategia competitiva se deben seguir los siguientes tres pasos:

1. Segmentación del mercado: identificar quienes serán los clientes.
2. Selección de los segmentos objetivos: elegir a quiénes se les prestará el servicio o venderá el producto.
3. Definición de la ventaja competitiva sostenible: responder a la siguiente pregunta ¿por qué los clientes elegirán a la empresa y no a la competencia?

La segmentación es clave en el proceso de formulación de la estrategia competitiva, así como es fundamental identificar ventajas competitivas para cada segmento objetivo y alinearlas con las capacidades diferenciales de la organización.

Según la Consultora Asana (2024), las 4 “P” representan:

El producto, el precio, el punto de venta o plaza y la promoción, los cuatro factores principales que los especialistas en marketing deben tener en cuenta al diseñar su estrategia de campaña.

La estrategia de marketing debe:

- Comunicar lo que el producto proporcionará al cliente.
- Demostrar por qué el valor del producto coincide con su precio.
- Aparecer en los puntos de venta donde el público objetivo de la empresa frecuente.
- Usar estrategias de promoción efectivas para llegar a los clientes potenciales. (“¿Qué significan las 4 P's del marketing mix?”, párrafos 4-5)

Es esencial desarrollar la mejor combinación de variables de marketing para cada segmento objetivo. Esto implica ajustar y optimizar cada una de las 4 “P” (producto, precio, punto de venta o plaza y promoción) para satisfacer de manera efectiva las necesidades y expectativas específicas de cada segmento.

3.7. PLAN DE TRANSFORMACION

El plan de transformación debe abordar las brechas entre los sistemas y organizaciones actuales y los requeridos para operar con éxito.

Para llevar a cabo esta transformación se deben seguir los siguientes pasos:

1. Evaluación inicial y diagnóstico

Realizar un análisis exhaustivo para identificar las diferencias entre las capacidades actuales y las requeridas y determinar los sistemas, procesos y competencias necesarias para la operación.

2. Desarrollo de proyectos claves

Proyectos de Tecnología y Sistemas: adoptar y adaptar tecnologías avanzadas que soporten la nueva operación.

Proyectos de Procesos y Estandarización: definir y documentar procesos estandarizados que aseguren la consistencia y calidad del servicio e identificar y eliminar ineficiencias en los procesos actuales para mejorar la productividad y reducir costos.

Proyectos de Recursos Humanos y Capacitación: capacitar al personal en habilidades necesarias e implementar programas de gestión del cambio para facilitar la adaptación de los empleados a los nuevos sistemas y procesos.

Proyectos de Alianzas y Colaboraciones: establecer colaboraciones con socios y proveedores para facilitar la entrada en nuevos mercados.

3. Planificación y Ejecución del Plan de Transformación

Establecer un cronograma detallado con hitos y plazos para cada proyecto clave, identificar y asignar los recursos necesarios, incluyendo personal, presupuesto y tecnología, identificar posibles riesgos y desarrollar estrategias de mitigación de los mismos para asegurar la continuidad del proyecto e implementar un sistema de monitoreo y evaluación continua para asegurar que los proyectos se mantengan en el camino correcto y se ajusten según sea necesario.

4. Comunicación y Reportes

Mantener a todas las partes interesadas informadas sobre el progreso del plan de transformación y generar reportes periódicos que destaquen los avances, desafíos y próximos pasos.

3.8. PLAN FINANCIERO Y METRICAS

Según Nerea Díaz (2021):

La planificación financiera consiste en elaboración de un presupuesto empresarial global, teniendo en cuenta los recursos existentes de una empresa y enfocado a garantizar su viabilidad económica y conseguir los objetivos financieros de rentabilidad a largo plazo, establecidos de antemano.

[Además, agrega] ... El fruto de la planificación financiera es el plan financiero. Este es un documento muy extenso y elaborado que permite controlar que el negocio cumple con las condiciones de liquidez, rentabilidad y solvencia que necesita para sobrevivir a largo plazo. (párrafos 1-5)

Asimismo, Nerea Díaz (2021) hace referencia a que la planificación financiera ayuda a identificar la inversión inicial requerida, especialmente cuando se trata de un emprendimiento nuevo, así como los recursos económicos necesarios para cumplir con los objetivos estratégicos, considerar los costos reales para la operatividad del negocio y analizar las necesidades de financiamiento, explorando las alternativas disponibles para seleccionar la más adecuada. También destaca que facilita la proyección de los estados financieros de la empresa y proporciona a los accionistas una estimación del tiempo necesario para recuperar su inversión y del retorno esperado del negocio. (“Objetivos de la planificación financiera”, párrafos 7-8)

En la etapa de realización del plan financiero se deben definir los indicadores y métricas, los cuales son importantes porque permiten medir la salud financiera de la empresa y la efectividad de las estrategias implementadas, lo que ayuda a los líderes empresariales a tomar decisiones y a ajustar su enfoque estratégico según sea necesario.

Al establecer métricas claras y definidas se pueden monitorear los resultados y compararlos con los objetivos establecidos en la estrategia empresarial. Esto ayuda a identificar oportunidades de mejora y áreas que requieren atención para alcanzar los objetivos deseados.

Las métricas también pueden ayudar a identificar tendencias y patrones a lo largo del tiempo, lo que puede ser útil para predecir cambios en el mercado y adaptar la estrategia empresarial en consecuencia. Además, las métricas pueden colaborar en la priorización de los recursos y en la asignación de manera más efectiva para lograr los objetivos estratégicos.

INVESTIGACION - ANALISIS – RESULTADOS Y RECOMENDACIONES

CAPITULO 4 – METODOLOGIA DE INVESTIGACION

4.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACION

Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018) define a la investigación como:

Conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema con el resultado (o el objetivo) de ampliar su conocimiento. Esta concepción se aplica por igual a los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto.

[También menciona que] ... los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistémicos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominada metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2008, como se citó en Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018). (págs. 4-10)

De este modo, la investigación del objetivo del presente trabajo se basa en un enfoque mixto, combinando elementos cualitativos y cuantitativos para obtener una comprensión completa del negocio mediante el análisis de las distintas etapas del proceso de planificación estratégica para un caso particular y de los resultados de las encuestas a potenciales clientes.

4.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Como se menciona con anterioridad, la investigación es estructurada en dos fases principales:

1. Proceso de planificación estratégica

A través de las distintas etapas del proceso de planificación estratégica de la prestación en diferentes regiones geográficas de servicios de liquidación de sueldos y/o soluciones digitales de gestión de empleados en el caso particular de GC Gestion Compartida S.A., CSC de un importante multimedio de capitales argentinos, se pretende obtener un conocimiento adecuado del entorno externo y de la situación interna de la empresa. Esto permite establecer los objetivos, estrategias y planes a implementar visualizando los factores y condiciones que hacen a la viabilidad comercial del negocio.

Diversas herramientas de gestión estratégica empresarial son utilizadas para analizar las etapas del proceso de planificación estratégica del negocio del BPO, las cuales han sido descriptas conceptualmente dentro del Marco Teórico en el Capítulo 3.

2. Encuestas a Potenciales Clientes

Mediante las encuestas se pretende obtener datos cuantitativos sobre las percepciones y preferencias de los encuestados en cuanto a la tercerización del servicio de liquidación de sueldos y la adquisición de soluciones digitales de gestión de empleados.

La encuesta incluye preguntas cerradas y opciones múltiples y se distribuye electrónicamente utilizando Google Forms a personas que ocupan puestos jerárquicos diversos (analistas, jefes, gerentes, directores, empresarios o socios) que pueden ser potenciales clientes. En el Anexo I al presente trabajo se muestra el cuestionario realizado en las encuestas.

4.3. PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

Los procedimientos para recolectar los datos se describen a continuación:

1. Proceso de Planificación Estratégica

Se obtienen presentaciones realizadas por el CSC a su equipo gerencial, en las cuales se muestra información resumida sobre el proyecto de expansión hacia un BPO focalizado en el negocio de la prestación de servicios de liquidación de sueldos y soluciones digitales para la gestión de empleados.

Se llevan a cabo reuniones informales con personal ejecutivo de la empresa para obtener información adicional y más detallada. Las reuniones se centran en áreas clave como capacidades internas, oportunidades de mercado y desafíos potenciales. Esto permite completar las herramientas de gestión estratégica utilizadas.

2. Encuestas a Potenciales Clientes

La encuesta se distribuye a través de correos electrónicos y mensajería instantánea, buscando asegurar una muestra representativa de diferentes industrias y tamaños de empresas.

Las respuestas obtenidas de las encuestas se exportan a Microsoft Excel para su procesamiento y análisis.

4.4. ANALISIS DE DATOS

Los datos son analizados utilizando distintos métodos en cada una de las siguientes fases:

1. Proceso de Planificación Estratégica

La utilización de las herramientas de gestión estratégica empresarial permite realizar un análisis exhaustivo de los factores y condiciones que determinan la viabilidad comercial del negocio, puesto que mediante:

- el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter se evalúan los resultados de cada una de las cinco fuerzas para determinar el nivel de competitividad y las posibles barreras de entrada en la industria del BPO.
- la Cadena de Valor de Porter se lleva a cabo un análisis detallado de cada actividad en la cadena de valor de la empresa para identificar áreas de mejora y oportunidades para crear valor adicional.
- los Factores Clave de Éxito vinculados con las necesidades de clientes y el mercado se realiza una comparación entre las capacidades actuales de la empresa y las necesidades del mercado para determinar las brechas y desarrollar planes de acción específicos.
- la Matriz Mercado - Producto se analiza el potencial de crecimiento a través de la penetración en el mercado existente, el desarrollo de nuevos productos, la expansión a nuevos mercados y la diversificación.
- la Matriz de Atractividad de la Industria y Posición Competitiva se evalúan las diferentes alternativas en función de la atractividad del negocio y la posición competitiva de la empresa.
- el Modelo de las 4 Ps del Marketing se desarrollan planes de marketing específicos para cada segmento objetivo, analizando cómo cada uno de los elementos del marketing (producto, precio, plaza y promoción) puede ser optimizado para maximizar la atracción y retención de clientes.

2. Encuestas a Potenciales Clientes

Los datos de las encuestas se analizan utilizando técnicas estadísticas descriptivas para identificar tendencias y patrones en las respuestas. Se realiza un análisis de frecuencias y porcentajes para las preguntas cerradas, lo que permite:

- Identificar la proporción de empresas dispuestas a tercerizar el servicio de liquidación de sueldos y adquirir soluciones digitales de gestión de empleados.
- Analizar las principales preocupaciones e inquietudes de los potenciales clientes respecto a la tercerización del servicio.

- Evaluar la percepción de los valores y beneficios esperados por los clientes potenciales de los servicios ofrecidos.
- Determinar las características demográficas y empresariales de los encuestados, segmentando los resultados y realizando análisis más detallado por nivel jerárquico.

4.5. CONSIDERACIONES ETICAS

En la realización de esta investigación, se tienen en cuenta los siguientes aspectos éticos:

1. Consentimiento: se obtiene el consentimiento verbal de los entrevistados, quienes proporcionan información adicional necesaria para completar el análisis del proceso de planificación estratégica y el consentimiento tácito de todos los participantes que realizan las encuestas, respondiendo sólo aquellos que voluntariamente deciden hacerlo.

2. Confidencialidad: se garantiza la confidencialidad de cierta información obtenida en las reuniones informales con los ejecutivos de la empresa, así como de las respuestas de los participantes de las encuestas. Los datos son presentados de manera agregada, sin identificar a individuos o empresas específicas, para proteger la privacidad de los participantes.

3. Uso de datos: los datos recolectados se utilizan exclusivamente para los fines de esta investigación. No se comparten con terceros ni se utilizan para propósitos distintos a los establecidos en el presente estudio.

4.6. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Es importante aclarar que la investigación realizada puede contener las siguientes limitaciones:

1. La participación voluntaria en la encuesta puede introducir un sesgo de autoselección, el cual se produce cuando las personas que deciden participar en un estudio no son representativas de la población más amplia de interés.

2. La muestra de encuestados puede no ser completamente representativa de todas las industrias y tamaños de empresas que podrían ser clientes potenciales de los servicios de liquidación de sueldos y soluciones digitales para la gestión de empleados.

3. Aunque la investigación utiliza un enfoque mixto, la combinación de datos cualitativos y cuantitativos puede presentar desafíos en términos de integración y análisis. La interpretación de los resultados debe considerar las posibles discrepancias y limitaciones inherentes a cada tipo de dato.

CAPITULO 5 – PLANIFICACION ESTRATEGICA DE LA PRESTACION DEL SERVICIO DE LIQUIDACION DE SUELDOS Y SOLUCIONES DIGITALES DE GESTION DE EMPLEADOS EN DIFERENTES REGIONES

5.1. CASO GC GESTION COMPARTIDA S.A.

Para llevar a cabo la planificación estratégica del servicio de liquidación de sueldos y soluciones digitales de gestión de empleados en diversas regiones, se toma como referencia el caso de GC Gestión Compartida S.A. Fundada en el año 2000 como parte de la decisión del Grupo Clarín de centralizar y optimizar los procesos comunes de las distintas empresas del grupo, la compañía ha gestionado servicios como Compras, Cuentas a Pagar, Operaciones Financieras, Comercio Exterior, Seguros, Contabilidad y Estados Contables, Liquidación de Impuestos y Liquidación de Sueldos, entre otros.

Con una dotación de aproximadamente 500 empleados y una sólida trayectoria respaldada por más de 30 empresas que conforman el grupo económico, GC Gestión Compartida emprende hace alrededor de siete años un proceso de expansión ofreciendo servicios al mercado local. Este proceso se basa en pilares claves como la innovación y la transformación digital, otorgándole la oportunidad de capitalizar su vasta experiencia y las capacidades acumuladas a lo largo de los años.

En lo que sigue, se procede a analizar cada una de las etapas del proceso de planificación estratégica de la prestación de servicios de liquidación de sueldos y soluciones digitales para la gestión de empleados en diferentes regiones, siguiendo el esquema introducido en el apartado 3.1. del Capítulo 3.

5.2. EVALUACION DEL ENTORNO EXTERNO

La evaluación del entorno externo se realiza utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter descrito en el apartado 3.2. del Capítulo 3, permitiendo una comprensión profunda de las dinámicas del mercado y ayudando a identificar las estrategias más adecuadas para posicionarse competitivamente.

A continuación, se presenta un análisis detallado de cada una de las Cinco Fuerzas de Porter en relación con la prestación de servicios de liquidación de sueldos y soluciones digitales para la gestión de empleados en diferentes regiones:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

La probabilidad de nuevos entrantes en el negocio de prestación de servicios de liquidación de sueldos y soluciones digitales para la gestión de empleados es relativamente baja debido a las barreras de entrada en la industria.

Algunas de las principales barreras incluyen:

Conocimientos especializados: La prestación de servicios de liquidación de sueldos y soluciones digitales para la gestión de empleados requiere de conocimientos especializados en el área de recursos humanos, contabilidad y derecho laboral. Cada país tiene sus propias leyes y regulaciones laborales y de seguridad social. Los nuevos entrantes deben tener estos conocimientos para ofrecer servicios de alta calidad.

Inversiones en tecnología: La industria requiere de inversiones significativas en tecnología y software para poder ofrecer soluciones eficientes y automatizadas. Los nuevos entrantes deben invertir en tecnología y software para poder competir con los proveedores existentes.

Costos de marketing y publicidad: los nuevos entrantes deben invertir en marketing y publicidad para darse a conocer y competir con los proveedores ya establecidos.

2. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores principales de una empresa que presta servicios de liquidación de sueldos y desarrolla soluciones para gestión de empleados son proveedores de hardware, software y servicios de soporte y consultoría.

Proveedores de hardware: La empresa requiere hardware para el funcionamiento de sus sistemas, como servidores, equipos de redes y dispositivos de almacenamiento. En este caso, los proveedores principales podrían incluir empresas como Dell, HP, IBM, entre otras.

Proveedores de software: Si bien la empresa desarrolla su propio software, es posible que también necesite utilizar software de terceros en algunos aspectos de su servicio, como software de seguridad, software de análisis de datos, software de facturación, entre otros. Los proveedores principales podrían incluir empresas como Microsoft, Oracle, SAP, entre otros.

Proveedores de servicios de soporte y consultoría: La empresa requiere servicios de soporte y consultoría para el desarrollo, implementación y mantenimiento de su software. Los proveedores principales podrían incluir empresas especializadas en servicios de tecnología y consultoría, como Accenture, PwC, Deloitte, entre otros.

También puede considerarse la contratación de proveedores de servicios de procesamiento de nómina. Si bien la empresa presta servicios de liquidación de sueldos, es posible que necesite externalizar parte del procesamiento de nómina a un proveedor especializado. En este caso, podría subcontratarse a proveedores locales o regionales que se dedican exclusivamente a la prestación de servicios de procesamiento de nómina.

Estos proveedores son críticos para la operación de los BPO que prestan servicios de liquidación de sueldos y soluciones digitales para la gestión de empleados, ya que les permiten ofrecer un servicio eficiente, completo y de calidad a sus clientes.

Por ejemplo, los proveedores de software de nómina son esenciales para la operación de la empresa, ya que el software es la base de su servicio. Los proveedores de servicios de procesamiento de nómina son también importantes, ya que les permiten externalizar el procesamiento de la nómina y enfocarse en otros aspectos del negocio. Los proveedores de servicios de soporte y consultoría pueden ser importantes para asegurarse de que la implementación del software y el soporte posterior sean adecuados.

3. Poder de negociación de los clientes

Los clientes tienen un poder de negociación alto. Esto se debe a que hay varios BPO de servicios de liquidación de sueldos y/o software de gestión de empleados de cierta envergadura en el mercado, lo que significa que los clientes tienen varias opciones para elegir.

Además, los clientes pueden comparar fácilmente los precios y la calidad de los servicios de diferentes BPO. En consecuencia, los BPO deben ofrecer precios competitivos y servicios de alta calidad para mantener su posición en el mercado.

4. Amenaza de productos o servicios sustitutos

La amenaza de productos o servicios sustitutos es relativamente baja. Los servicios de liquidación de sueldos y los softwares de gestión de empleados son una necesidad para las empresas, y no hay muchas alternativas viables.

Sin embargo, puede haber servicios alternativos que no son tan completos, como la gestión manual de la nómina o el uso de herramientas de software menos sofisticadas, que podrían representar una amenaza para los BPO.

5. Rivalidad entre los competidores actuales

La competencia en el mercado de servicios de liquidación de sueldos y softwares de gestión de empleados es bastante intensa.

Hay varios BPO importantes en el mercado, y cada uno busca ganar cuota de mercado. Los BPO más importantes son Workia, Visma Latam, Papaya, Dayforce (Ceridian), Bizneo, Factorial HR, entre otros.

Además de los BPO más grandes, también hay muchas empresas locales y regionales que compiten en el mercado, lo que aumenta la competencia.

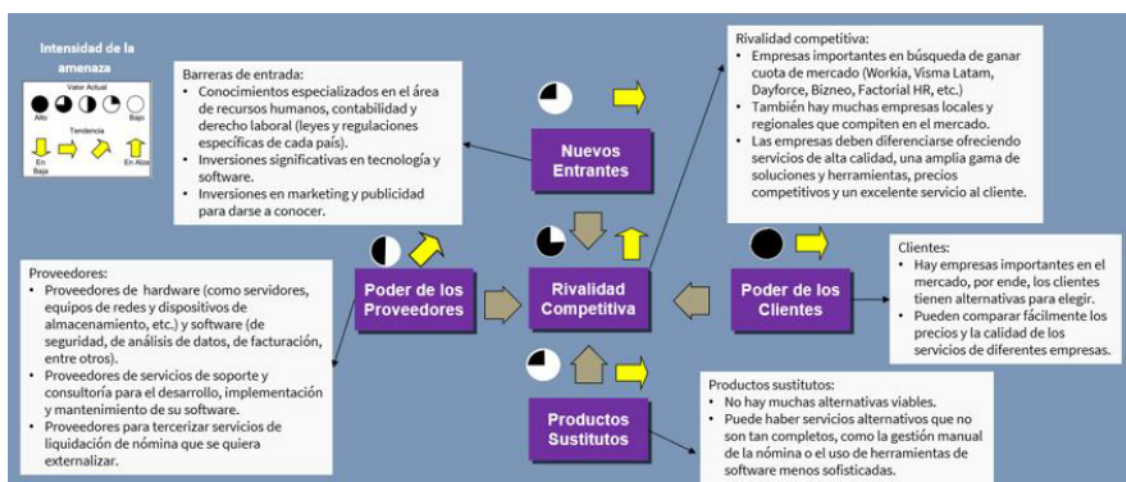
La mayoría de los proveedores ofrecen una amplia variedad de servicios para la gestión de la nómina y los recursos humanos, lo que aumenta la presión competitiva en el mercado.

Si bien el mercado de servicios de liquidación de sueldos y software de gestión de empleados es competitivo, hay varias oportunidades para que los BPO puedan destacarse en el mercado.

Los proveedores deben diferenciarse de sus competidores ofreciendo una amplia gama de soluciones y herramientas, precios competitivos y un excelente servicio al cliente para ganar y mantener la lealtad de los clientes.

En la Ilustración 2 se resume la evaluación realizada del entorno externo.

ILUSTRACIÓN 2 - EVALUACIÓN DEL ENTORNO EXTERNO UTILIZANDO EL MODELO DE CINCO FUERZAS DE PORTER



Fuente: Elaboración propia (2024)

5.3. EVALUACION DE LA SITUACIÓN INTERNA

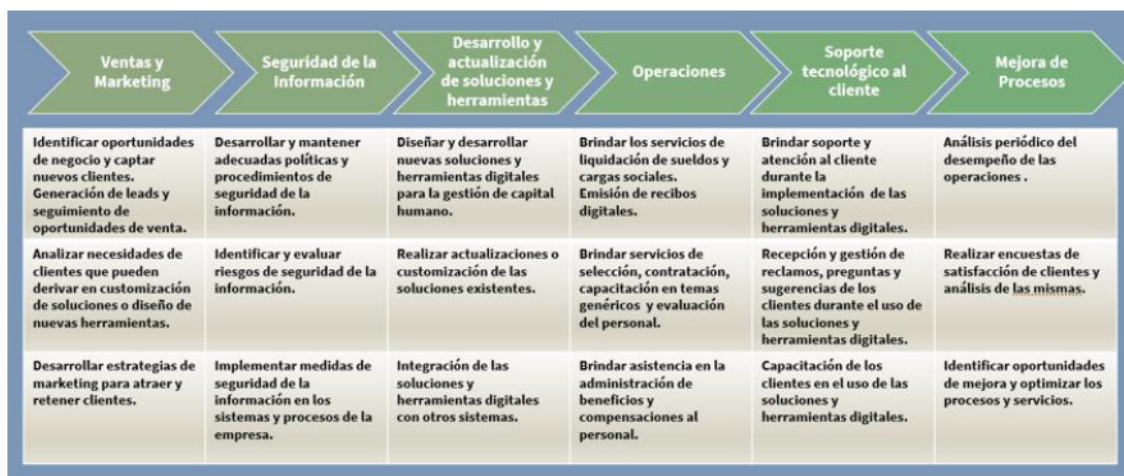
La evaluación de la situación interna es un paso esencial en el proceso de planificación estratégica, ya que permite a la empresa comprender sus fortalezas y debilidades, centrándose en identificar y analizar los recursos, capacidades y procesos internos que influyen en el desempeño organizacional.

En este análisis, se focaliza en las actividades primarias de la cadena de valor introducida en el apartado 3.3. del Capítulo 3, siendo las mismas:

- Ventas y Marketing: se centra en la promoción y venta de los servicios de liquidación de sueldos y soluciones digitales para la gestión de empleados.
- Seguridad de la información: garantiza la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información gestionada por la empresa.
- Desarrollo y actualización de soluciones y herramientas: involucra la creación, mejora y mantenimiento de las herramientas y plataformas digitales utilizadas para la gestión de sueldos y recursos humanos.
- Operaciones: se refiere a la ejecución diaria de los servicios de liquidación de sueldos y la gestión de empleados.
- Soporte tecnológico al cliente: proporciona asistencia técnica y soporte a los clientes que utilizan las soluciones digitales de la empresa.
- Mejora de proceso: se enfoca en la revisión y optimización continua de los procesos internos para incrementar la eficiencia y calidad del servicio.

Se describen en la Ilustración 3 los procesos internos específicos de cada actividad primaria de la cadena de valor que son críticos para la prestación de servicios de liquidación de sueldos y soluciones digitales para la gestión de empleados.

ILUSTRACIÓN 3 - EVALUACION DE LA SITUACION INTERNA UTILIZANDO LA CADENA DE VALOR DE PORTER



Fuente: Elaboración propia (2024)

Las necesidades de los clientes y el mercado que deben ser cubiertas por las actividades específicas de la empresa en la cadena de valor son:

- Precisión y rapidez en la liquidación de sueldos y resto de servicios: La precisión y la rapidez en el cálculo de salarios y en el resto de los servicios que se prestan son factores clave para la satisfacción de los clientes. Una empresa que pueda ofrecer estos dos atributos será más competitiva en el mercado.

- Soluciones innovadoras y adaptadas a las necesidades del cliente: La empresa debe estar al tanto de las tendencias y cambios en la industria y en las necesidades del mercado, y contar con soluciones innovadoras y actualizadas para ofrecer a sus clientes. Además, la personalización, flexibilidad y escalabilidad en la prestación de los servicios son factores claves para la satisfacción del cliente. Una empresa que sea innovadora y que pueda adaptarse a las necesidades y preferencias de los clientes, que podrían cambiar a lo largo del tiempo, ofrece servicios más atractivos y competitivos.

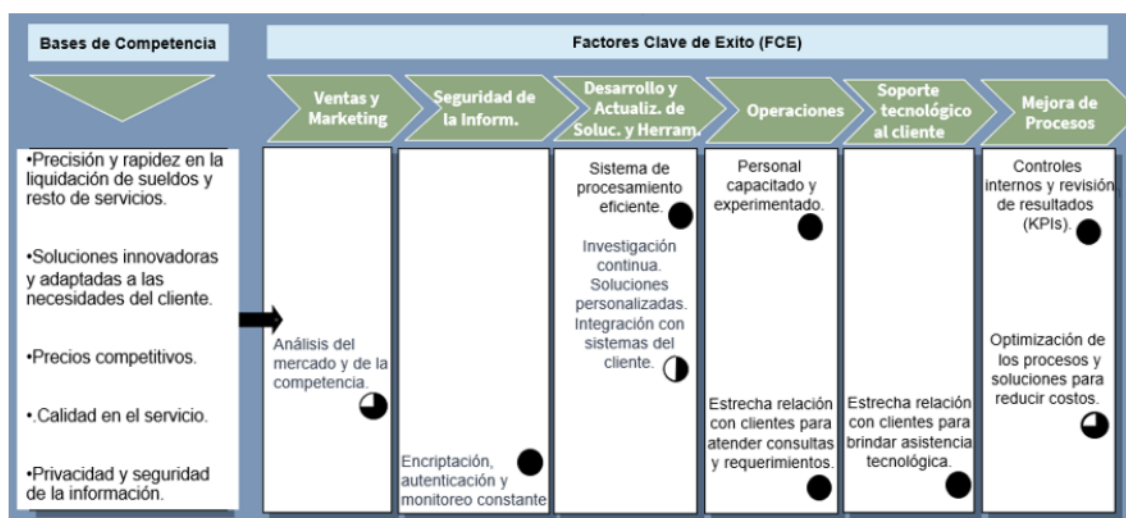
- Precios competitivos: Los precios competitivos son fundamentales para atraer y retener clientes en un mercado cada vez más competitivo. La empresa debe ser capaz de ofrecer precios atractivos y competitivos sin comprometer la calidad de sus servicios.

- Calidad en el servicio: La calidad del servicio al cliente es fundamental para mantener una buena relación con los clientes y fomentar la fidelidad. La empresa debe contar con canales de atención al cliente eficientes y personalizados.

- Privacidad y seguridad de la información: La empresa debe asegurar la privacidad y la seguridad de la información de sus clientes y de los empleados, por lo que es necesario contar con medidas de seguridad robustas y con sistemas que cumplan con las normativas vigentes.

En la Ilustración 4 se muestran los Factores Clave de Éxito (FCE), que se relacionan con la cadena de valor, y que están fuertemente vinculados con las necesidades de los clientes y el mercado. La descripción de dicha herramienta fue realizada en el apartado 3.3. del Capítulo 3.

ILUSTRACIÓN 4 - FACTORES CLAVE DE ÉXITO, QUE SE RELACIONAN CON LA CADENA DE VALOR, VINCULADOS FUERTEMENTE CON NECESIDADES DE LOS CLIENTES Y EL MERCADO



Fuente: Elaboración propia (2024)

5.4. DEFINICION DE LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS

La definición de lineamientos estratégicos establece la dirección y las prioridades de la organización para alcanzar sus objetivos a largo plazo. En esta etapa, es fundamental evaluar las oportunidades y amenazas del entorno externo, así como las fortalezas y debilidades internas identificadas en las etapas previas.

El objetivo de esta evaluación es identificar y aprovechar las oportunidades que posee la organización para fortalecer su posición competitiva y responder eficazmente a los desafíos del mercado.

5.4.1. MATRIZ MERCADO / PRODUCTOS

En la Tabla 2 se identifican las oportunidades de crecimiento de la empresa en la matriz de Mercado / Productos (descrita en apartado 3.4. del Capítulo 3) para la prestación de servicios de liquidación de sueldos y soluciones digitales para la gestión de empleados.

TABLA 2 - MATRIZ MERCADO / PRODUCTOS O MATRIZ DE ANSOFF

Opciones estratégicas

	Productos actuales	Nuevos productos
Mercados actuales	- Liquidación de sueldos de clientes en mercado local principalmente. - Recibo digital en mercado local. - Libro de sueldos digital en mercado local. - Plataforma de gestión de capital humano en mercado local.	- App Billetera del empleado.
Nuevos mercados	- Liquidación de sueldos de clientes en mercado internacional. - Recibo digital en mercado internacional. - Plataforma de gestión de capital humano en mercado internacional. - Implementación de sistemas para liquidación de sueldos y gestión de capital humano en mercado internacional.	- App Billetera del empleado.

Fuente: Elaboración Propia (2024)

Las opciones estratégicas que se corresponden con oportunidades de crecimiento para cada uno de los cuadrantes son:

1. Penetración de Mercado (Productos actuales en mercados actuales)

Liquidación de sueldos de clientes en mercado local principalmente: Continuar ofreciendo y optimizando los servicios de liquidación de sueldos a clientes dentro del mercado local.

Recibo digital en mercado local: Mejorar y promover el uso de recibos de sueldo digitales para clientes actuales en el mercado local.

Libro de sueldos digital en mercado local: Implementar y promocionar la digitalización de libros de sueldos en el mercado local, aumentando la eficiencia y accesibilidad de los registros.

Plataforma de gestión de capital humano en mercado local: Fortalecer y expandir el uso de plataformas de gestión de capital humano para clientes actuales en el mercado local, mejorando la gestión interna de los empleados.

2. Desarrollo de Mercado (Productos actuales en nuevos mercados)

Liquidación de sueldos de clientes en mercado internacional: Extender los servicios de liquidación de sueldos a nuevos mercados internacionales, aprovechando la experiencia y reputación adquiridas en el mercado local.

Recibo digital en mercado internacional: Introducir y promover el uso de recibos de sueldo digitales en nuevos mercados internacionales, replicando el éxito del mercado local.

Plataforma de gestión de capital humano en mercado internacional: Expandir la oferta de plataformas de gestión de capital humano a nuevos mercados internacionales, adaptando las soluciones a las necesidades locales.

Implementación de sistemas para liquidación de sueldos y gestión de capital humano en mercado internacional: Desarrollar e implementar sistemas de liquidación de sueldos y gestión de capital humano en nuevos mercados internacionales, brindando soluciones completas y adaptadas a los clientes.

3. Desarrollo de Producto (Nuevos productos en mercados actuales)

App Billetera del empleado: Desarrollar y lanzar una aplicación de billetera electrónica para empleados en el mercado local, ofreciendo una nueva herramienta que complemente los servicios actuales y mejore la experiencia del usuario.

4. Diversificación (Nuevos productos en nuevos mercados)

App Billetera del empleado: Introducir la aplicación de billetera electrónica para empleados en nuevos mercados internacionales, combinando la innovación del producto con la expansión geográfica para capturar nuevas oportunidades y diversificar la oferta de servicios.

5.4.2. MATRIZ DE ATRACTIVIDAD Y POSICIÓN COMPETITIVA

La evaluación de las oportunidades u opciones estratégicas se realizó a través de la Matriz de Atractividad y Posición Competitiva (descrita en apartado 3.5. del Capítulo 3) en las dos dimensiones que hacen referencia a su denominación:

1. Atractividad de la Industria: para evaluar la misma se consideran los siguientes tres factores:

- Facturación: Este factor se refiere al potencial de ingresos que puede generar la industria. Se le asigna un peso del 40%.
- Rentabilidad: Este factor mide el margen de beneficios que la industria puede proporcionar. Se le asigna un peso del 25%.
- Crecimiento: Este factor evalúa el potencial de expansión de la industria en términos de demanda y oportunidades de mercado. Se le asigna un peso del 35%.

2. Posición Competitiva: para evaluar la misma se consideran los siguientes dos factores:

- Market Share: Este factor mide la participación de mercado de la empresa dentro de la industria. Se le asigna un peso del 50%.
- Fit con KSFs: Este factor evalúa qué tan bien la empresa se ajusta a los factores clave de éxito en la industria. Se le asigna un peso del 50%.

Cada uno de estos factores de ambas dimensiones es calificado en una escala del 1 al 5.

En la Tabla 3 se presentan las oportunidades estratégicas evaluadas en términos de productos y mercados, junto con sus puntuaciones respectivas en la atractividad de la industria y la posición competitiva:

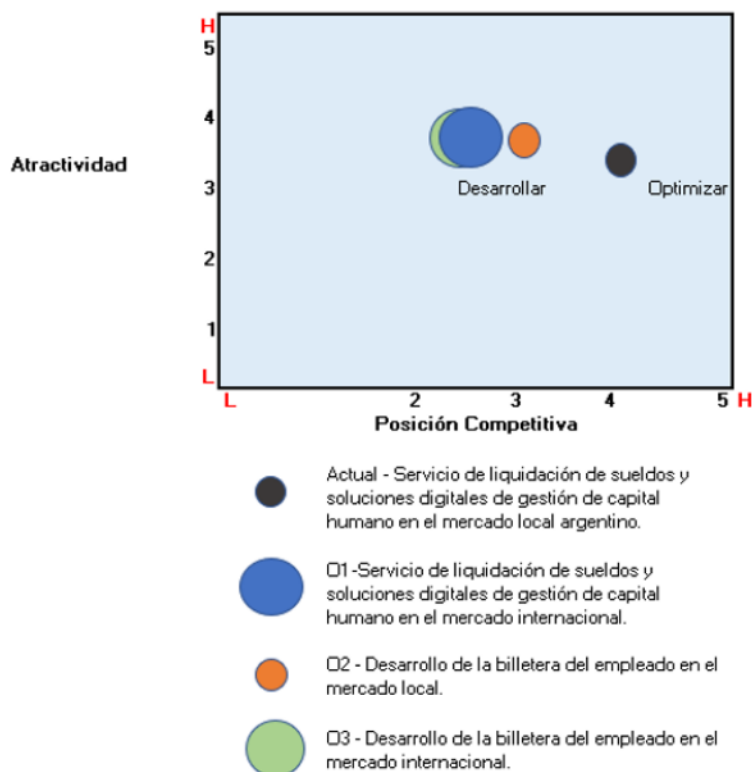
TABLA 3 - EVALUACION DE CADA OPORTUNIDAD RESPECTO A ATRACTIVIDAD Y POSICION COMPETITIVA

		Atractividad				Posición Competitiva		
		Facturación	Rentabilidad	Crecimiento	Promedio	Market Share	Fit con KSFs	Promedio
Peso %		40%	25%	35%		50%	50%	
Actual	Productos y mercados actuales: Servicio de liquidac. de sueldos y soluciones digitales de gestión de capital humano - Mercado Local	5	3	2	3,45	3	5	4,00
	Productos actuales y nuevos mercados: Servicio de liquidac. de sueldos y soluciones digitales de gestión de capital humano - Internacional	4	3	4	3,75	1	4	2,50
	Nuevos productos y mercados actuales: Desarrollo de Billetera del empleado	4	3	4	3,75	1	5	3,00
	Nuevos productos y mercados: Desarrollo de Billetera del empleado en mercado internacional.	4	3	4	3,75	1	4	2,50

Fuente: Elaboración Propia (2024)

En la Ilustración 5 se muestra la matriz de Atractividad y Posición Competitiva para las opciones estratégicas surgidas de la matriz Mercado / Productos.

ILUSTRACIÓN 5 - MATRIZ ATRACTIVIDAD Y POSICIÓN COMPETITIVA DE MCKINSEY



Fuente: Elaboración Propia (2024)

Las opciones estratégicas son las siguientes:

Actual: Servicio de liquidación de sueldos y soluciones digitales de gestión de capital humano en el mercado local argentino.

O1: Servicio de liquidación de sueldos y soluciones digitales de gestión de capital humano en el mercado internacional.

O2: Desarrollo de la billetera del empleado en el mercado local.

O3: Desarrollo de la billetera del empleado en el mercado internacional.

En el gráfico los círculos de diferentes tamaños indican el tamaño del mercado asociado a cada oportunidad. Las etiquetas "Desarrollar" y "Optimizar" sugieren las estrategias recomendadas según la posición de las oportunidades en la matriz.

De acuerdo con la ubicación en la matriz de cada oportunidad, se establecen las siguientes estrategias:

Actual: mantener la posición de liderazgo, mejorar las soluciones y herramientas de liquidación para ganar eficiencia y mejorar márgenes. La empresa está bien posicionada para competir en el mercado local, sin embargo, hay limitaciones en crecimiento y rentabilidad.

O1: demostrar rápidamente las capacidades diferenciales para aprovechar el alto potencial de crecimiento y rentabilidad que vislumbra el mercado internacional. Aunque la atractividad de la industria es alta, la empresa enfrenta una competencia fuerte al entrar en un nuevo mercado.

O2 y O3: incorporar nuevas capacidades para asegurar el éxito del nuevo producto en ambos mercados. Existe una buena oportunidad para competir y ser rentable con el nuevo producto.

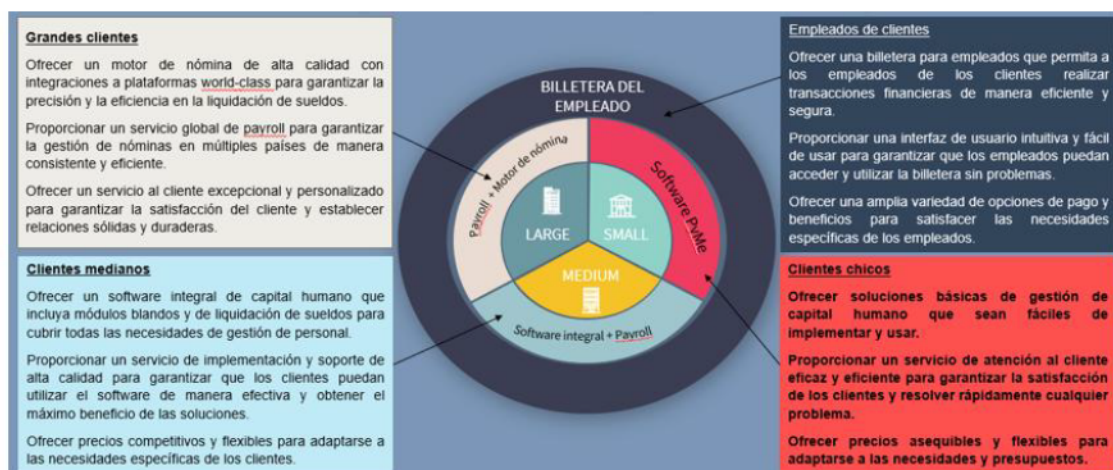
5.5. FORMULACION DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

Tal como se describe en el apartado 3.6. del Capítulo 3 se siguen los siguientes tres pasos para realizar la formulación de la estrategia competitiva de la prestación de servicios de liquidación de sueldos y soluciones digitales para la gestión del empleado:

1. Segmentación del mercado: empresas e individuos conforman el mercado.
2. Selección de los segmentos objetivos: empresas de tamaño grande, mediano y chico, así como sus empleados, conforman los segmentos objetivos.
3. Definición de la ventaja competitiva sostenible: la diferenciación en la prestación del servicio constituye la ventaja competitiva sostenible.

En la Ilustración 6 se muestran las posibles estrategias competitivas que se pueden adoptar para cada segmento de mercado objetivo en el contexto del negocio de servicios de liquidación de sueldos y soluciones digitales para la gestión del empleado.

ILUSTRACIÓN 6 - POSIBLES ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA CADA SEGMENTO DE MERCADO OBJETIVO



Fuente: Slide de Presentación del Encuentro Gerencial 2023 GC Gestión Compartida S.A. –
Adaptación propia (2024)

La empresa debe basar su estrategia competitiva en la diferenciación, centrándose en la calidad del servicio al cliente, la personalización de las soluciones para adaptarse a las necesidades específicas de cada segmento, la innovación constante y la mejora continua de sus soluciones y servicios para mantenerse competitiva en un mercado en constante evolución.

Otra ventaja que la diferencia de sus competidores es que no hay muchas empresas que brinden soluciones y herramientas digitales además de prestar el servicio de liquidación de sueldos.

Sin embargo, esto no significa que la empresa deba ignorar los costos. Es importante mantener costos competitivos y eficientes para poder ofrecer precios atractivos a los clientes, especialmente en un mercado con una competencia fuerte.

Dado que la ventaja competitiva se base en la diferenciación es fundamental el desempeño de la función de Marketing al definir la estrategia de marketing.

En la Tabla 4 se define la estrategia de marketing utilizando el modelo de las 4 "P" (descrito en el apartado 3.6. del Capítulo 6) para el negocio de liquidación de sueldos y soluciones digitales para la gestión del empleado aplicado a cada uno de los segmentos objetivos identificados.

TABLA 4 - ESTRATEGIA DE MARKETING - LAS 4 P: PRECIO, PRODUCTO, PROMOCION Y PLAZA

	Segmentos			
	Cientes grandes	Cientes medianos	Cientes chicos	Empleados de clientes
Precio	Precios premium justificables por calidad y servicio.	Precios competitivos y flexibles.	Precios asequibles y flexibles.	Precio incluido en los servicios de la empresa.
Producto	Motor de nómina de alta calidad con integración a plataformas world class y servicio global de payroll.	Software integral de capital humano que incluya módulos blandos y de liquidación de sueldos y servicio local de payroll.	Soluciones básicas de gestión de capital humano fáciles de implementar y usar.	Billetera del empleado con interfaz intuitiva y segura.
Promoción	Marketing directo, eventos, y relaciones públicas.	Marketing digital, webinars, y demostraciones de productos.	Campañas en redes sociales, SEO, y marketing de contenidos.	Promociones en puntos de contacto con empleados, tutoriales y guías online.
Plaza	Presencia en plataformas B2B y eventos de la industria.	Alianzas con consultoras y presencia en plataformas B2B.	Presencia online y a través de partners de software.	Accesible a través de aplicaciones móviles y portales web.

Fuente: Elaboración Propia (2024)

Tal como se ha mencionado con anterioridad, la empresa debe centrar su estrategia de marketing en la diferenciación, destacando la calidad del servicio al cliente, la personalización de las soluciones y la innovación continua.

Para los grandes clientes, esto significa ofrecer un servicio de nómina de alta calidad con integraciones avanzadas, justificando un precio premium y utilizando marketing directo y eventos de la industria para promocionarse.

Para los clientes medianos, la estrategia debe enfocarse en ofrecer soluciones integrales a precios competitivos, utilizando alianzas y marketing digital para llegar a ellos.

En cuanto a los clientes pequeños, es crucial proporcionar soluciones fáciles de implementar a precios asequibles, con una fuerte presencia online y campañas en redes sociales.

Finalmente, para los empleados de los clientes, la empresa debe ofrecer una billetera del empleado intuitiva y segura, accesible a través de aplicaciones móviles y promocionada en puntos de contacto clave con los empleados. Mantener costos eficientes es también importante para ofrecer precios atractivos en un mercado competitivo.

5.6. DEFINICION DEL PLAN DE TRANSFORMACION

Después de haber definido la estrategia competitiva, el siguiente paso es establecer un plan de transformación, tal como se describe en el apartado 3.7. del Capítulo 3.

La transformación del CSC a una operación de BPO a nivel internacional focalizado en el servicio de liquidación de sueldos y soluciones digitales de gestión del empleado requiere un enfoque estructurado y coordinado para cerrar las brechas entre las capacidades actuales y las requeridas.

Del análisis realizado se describen a continuación las acciones que deben llevar a cabo las funciones clave de la organización para implementar el plan de transformación del CSC al BPO:

- Departamento de Ventas y Marketing

Capacitación del equipo de ventas: es esencial que el equipo de ventas reciba capacitación en técnicas de venta consultiva a nivel internacional y en el conocimiento de las soluciones tecnológicas de la empresa. Esto alineará sus capacidades con las necesidades del mercado.

Identificación de nuevas oportunidades de negocio: la expansión del alcance geográfico y la creación de nuevas alianzas son pasos críticos para entrar en nuevos mercados y asegurar una ventaja competitiva. Por esta razón, es fundamental pensar en socios estratégicos que cuenten con una importante red comercial internacional.

- Departamento de Operaciones

Capacitación y entrenamiento del personal: implementar un plan de capacitación robusto ayudará a asegurar que el personal esté preparado para manejar las complejidades de la expansión internacional.

Estandarización y automatización de procesos: la estandarización y optimización de procesos es esencial para mejorar la eficiencia operativa y reducir errores en la gestión de nóminas.

- Departamento de Desarrollo y Actualización de Soluciones y Herramientas

Metodologías ágiles en el desarrollo de software: esta acción es clave para la implementación de plataformas globales de gestión de nóminas y la optimización de procesos. Las metodologías ágiles permitirán una respuesta rápida a las necesidades cambiantes del mercado.

Fomentar la cultura emprendedora: esto apoya el desarrollo de competencias y la gestión del cambio, incentivando la creatividad y el espíritu emprendedor dentro del equipo.

Proceso de investigación y desarrollo: refleja la necesidad de desarrollo y actualización de soluciones tecnológicas surgidas de la identificación de nuevas oportunidades de negocio de forma tal de mantener la competitividad.

La Tabla 5 resume las acciones de las funciones clave de la organización en el marco del plan de transformación:

TABLA 5 - ACCIONES DE LAS FUNCIONES CLAVES DE LA ORGANIZACION EN EL MARCO DEL PLAN DE TRANSFORMACION

Departamento de ventas y marketing	• Capacitar al equipo de ventas en técnicas de venta consultiva y en el conocimiento de las soluciones tecnológicas de la empresa para mejorar la capacidad de venta de los productos y servicios de la compañía. • Identificar nuevas oportunidades de negocio y expandir el alcance geográfico de la empresa, mediante la incorporación de nuevos canales de venta y la creación de alianzas estratégicas con otras empresas del sector o incluso proveedores que tengan conocimiento del mercado internacional.
Departamento de operaciones	• Implementar un plan de capacitación y entrenamiento para el personal de payroll que permita desarrollar nuevas habilidades y conocimientos necesarios para la expansión internacional. • Establecer procesos estandarizados y automatizados para la gestión de nóminas que permitan mejorar la eficiencia y reducir errores.
Departamento de desarrollo y actualización de soluciones y herramientas	• Incorporar metodologías ágiles en el proceso de desarrollo de software para mejorar la eficiencia y velocidad de soluciones. • Fomentar la cultura emprendedora en el equipo de desarrollo mediante el apoyo a proyectos innovadores y la implementación de un sistema de incentivos que premie la creatividad y el espíritu emprendedor. • Establecer un proceso de investigación y desarrollo de soluciones tecnológicas que permita identificar nuevas oportunidades de negocio y mantener la competitividad en el mercado.

Fuente: Elaboración Propia (2024)

5.7. PLANEAMIENTO FINANCIERO Y MEDICION DE LOS RESULTADOS

No se desarrolla el plan financiero debido a que el objetivo principal del presente estudio radica en explorar los factores y condiciones clave que determinan la viabilidad comercial del negocio, con un enfoque en la existencia de un mercado viable para los servicios a ofrecer. Por lo tanto, en esta etapa se abordan únicamente las métricas y Key Performance Indicators (KPIs) necesarios para evaluar el desempeño y monitorear los objetivos estratégicos, ya que son herramientas esenciales para medir la eficiencia y el éxito de la implementación de la estrategia competitiva.

En la Tabla 6 se detallan algunas métricas financieras y principalmente métricas relacionadas con el servicio de liquidación de sueldos y soluciones digitales para la gestión de empleados.

TABLA 6 - ALGUNAS METRICAS Y KPI'S RELACIONADAS CON EL SERVICIO DE LIQUIDACION DE SUELDOS Y SOLUCIONES DIGITALES PARA LA GESTION DE EMPLEADOS

Métricas financieras	Métricas para medir la gestión de Operaciones (Liquidaciones de Sueldos)	Métricas para medir la gestión de Desarrollo y Actualiz. de Soluc. y Herram. y de Soporte Tecnológico al Cliente
Ingresos totales	Capitas por empleado	Tasa de retención de clientes
Margen bruto - EBITDA	Cumplimiento de los plazos de entrega acordados con los clientes	Net Promoter Score (NPS)
Resultado neto - ROE	Tasa de errores en la liquidación	Tasa de satisfacción del cliente
Flujo de caja	Costo de la liquidación de sueldos	Tiempo promedio de resolución de problemas
Ratio de endeudamiento	Nivel de satisfacción del cliente	Proyectos de R&D avanzando al próximo estadio de desarrollo

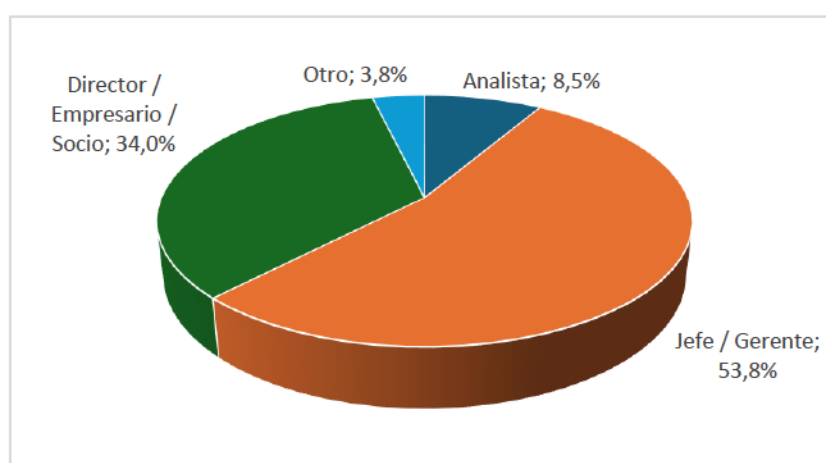
Fuente: Elaboración Propia (2024)

CAPITULO 6 – ANALISIS DE LA ENCUESTA

La encuesta realizada y ciertas aclaraciones sobre su procesamiento, así como un mayor detalle de algunos análisis llevados a cabo, se exponen en el Anexo I y Anexo II del presente trabajo.

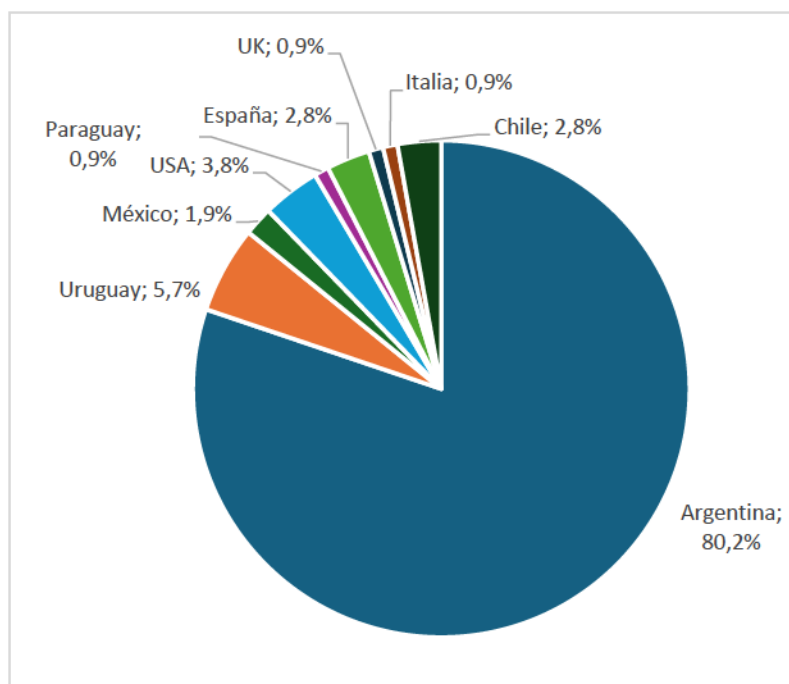
La proporción de participantes por cada una de las categorías expuestas en la primera pregunta es la siguiente: 53,8% “Jefe/Gerente”, 34,0% “Director/Empresario/Socio”, 8,5% “Analistas” y 3,8% “Otro”. En la Ilustración 7 se reflejan tales resultados.

ILUSTRACIÓN 7 - ROL DE LOS ENCUESTADOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN



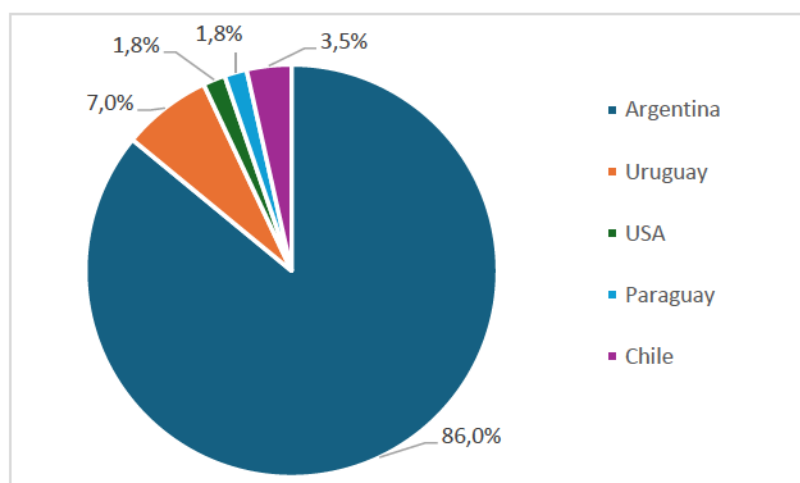
Fuente: Elaboración Propia (2024)

Con los resultados obtenidos de la pregunta 2 se procede a calcular la proporción de los participantes por su país de residencia. Los resultados son los siguientes: el 80,2% reside en Argentina, el 5,7% en Uruguay, el 3,8% en Estados Unidos (USA), el 2,8% en España, el 2,8% en Chile, el 1,9% en México y el 2,8% restante se distribuye en partes iguales entre Paraguay, Reino Unido (UK) e Italia. En la Ilustración 8 se muestra la distribución de los encuestados por su país de residencia.

ILUSTRACIÓN 8 - PAÍS DE RESIDENCIA DE LOS ENCUESTADOS


Fuente: Elaboración Propia (2024)

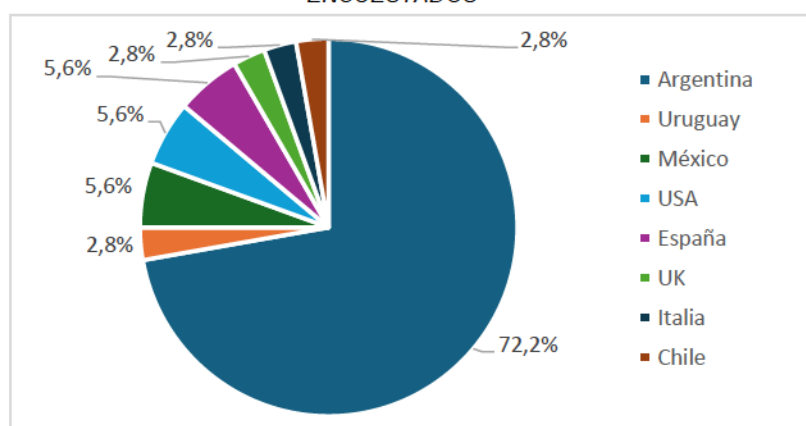
La proporción de los Jefes/Gerentes encuestados que residen en Argentina asciende al 86%, en Uruguay al 7%, en Chile al 3,5% y el 3,5% restante se distribuye en partes iguales entre Paraguay y USA. La Ilustración 9 representa la distribución de los Jefes/Gerentes encuestados según el país de residencia.

ILUSTRACIÓN 9 - PAÍS DE RESIDENCIA DE LOS JEFES/GERENTES ENCUESTADOS


Fuente: Elaboración Propia (2024)

La proporción de los Directores/Empresarios/Socios encuestados que residen en Argentina asciende al 72,2%, en México al 5,6%, en USA al 5,6%, en España al 5,6% y el 11,1% restante se distribuye en partes iguales entre Uruguay, UK, Italia y Chile. La Ilustración 10 representa la distribución de los Directores/Empresarios/Socios encuestados según el país de residencia.

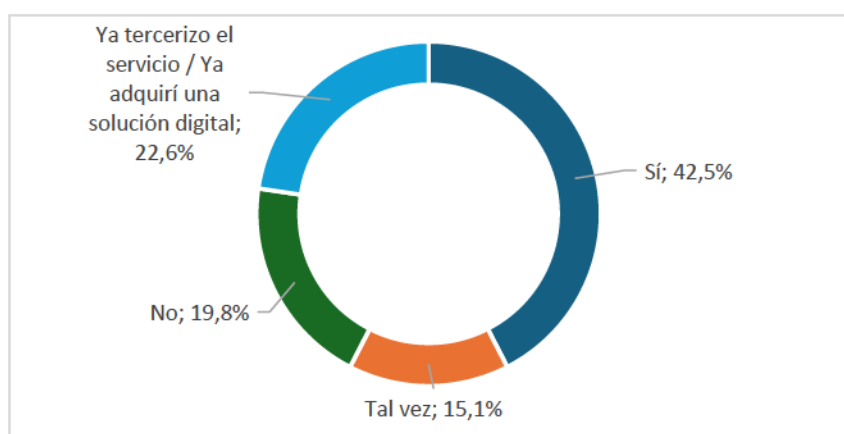
ILUSTRACIÓN 10 - PAÍS DE RESIDENCIA DE LOS DIRECTORES/EMPRESARIOS/SOCIOS ENCUESTADOS



Fuente: Elaboración Propia (2024)

Con las respuestas obtenidas en la pregunta 3, se determina la proporción de encuestados que considerarían tercerizar el servicio de liquidación de sueldos y/o adquirir soluciones digitales. El 42,5% responde que considerarían tercerizar el servicio o adquirir soluciones, el 15,1% tal vez lo consideraría, el 22,6% ya lo terceriza y/o adquirió una solución y el 19,8% no lo consideraría. En la Ilustración 11 se muestran gráficamente las proporciones antes mencionadas.

ILUSTRACIÓN 11 - RESPUESTA DE ENCUESTADOS A LA TERCERIZACIÓN DEL SERVICIO Y/O ADQUIRIR SOLUCIONES DIGITALES

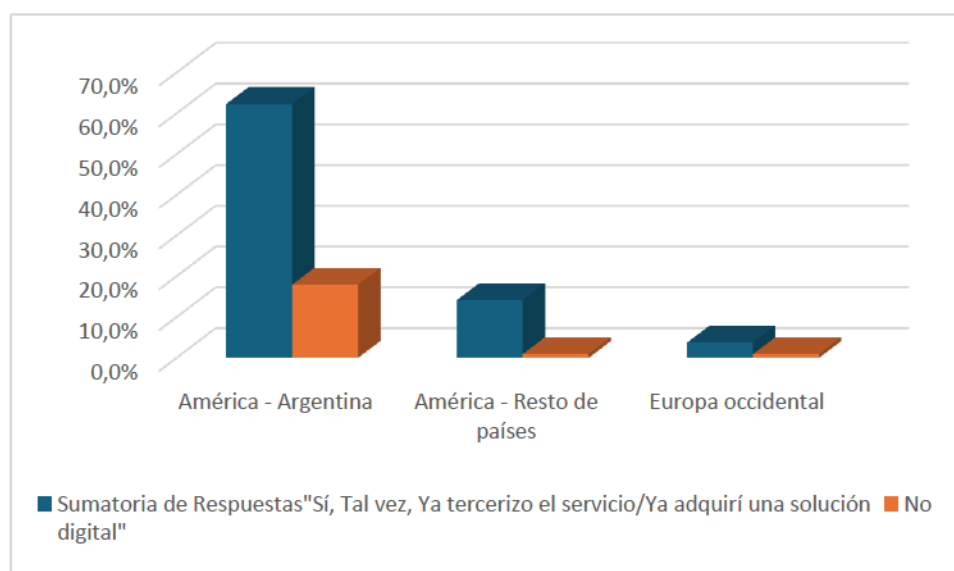


Fuente: Elaboración Propia (2024)

En el Anexo II se incluyen las respuestas de las categorías "Jefe/Gerente" y "Director/Empresario/Socio" relativas a si considerarían tercerizar el servicio de liquidación de sueldos y/o adquirir soluciones digitales, en relación al total de la respectiva categoría. Si bien tales respuestas se encuentran alineadas con las respuestas de todos los encuestados, se observa una mayor inclinación hacia la tercerización por parte de "Jefes/Gerentes" y "Directores/Empresarios/Socios".

Luego, se procede a analizar la proporción de respuestas de todos los encuestados relativas a si considerarían tercerizar el servicio de liquidación de sueldos y/o adquirir soluciones digitales por continente. La forma de procesar tales respuestas se describe en el Anexo II. Los resultados son los siguientes: el 62,3% de los encuestados residentes en América-Argentina, el 14,2% residente en América-Resto de países y el 3,8% residente en Europa Occidental responden "Sí, Tal vez, Ya tercerizo el servicio/adquirí una solución digital". Por otro lado, el 17,9% de los encuestados residentes en América-Argentina, el 0,9% residente en América-Resto de países y el 0,9% residente en Europa Occidental, responden "No". En la Ilustración 12 se muestran estos resultados gráficamente.

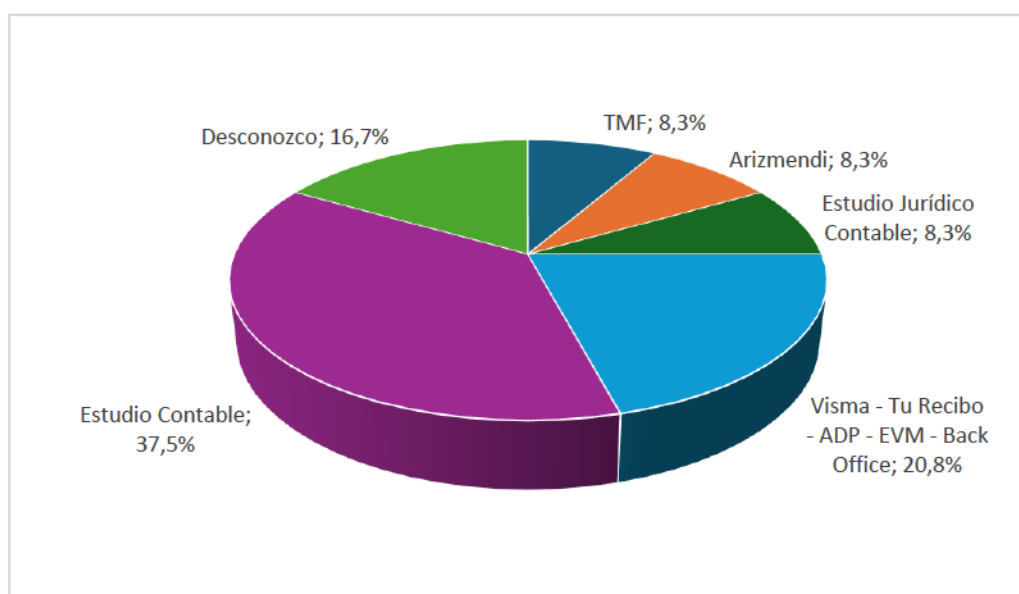
ILUSTRACIÓN 12 - RESPUESTAS DEL TOTAL DE ENCUESTADOS SOBRE TERCERIZAR CLASIFICADO POR CONTINENTE DE RESIDENCIA



Fuente: Elaboración Propia (2024)

Respecto a aquellos encuestados que responden “Ya tercerizo el servicio/adquirí una solución digital”, se procede a analizar los resultados referentes al proveedor contratado. La forma de procesar tales respuestas se describe en el Anexo II. Los resultados son los siguientes: el 37,5% contrata a un Estudio Contable, el 16,7% responde “Desconozco”, el 8,3% contrata a TMF, el 8,3% contrata a Arizmendi, el 8,3% contrata a un Estudio Jurídico – Contable y el 20,8% restante contrata a Visma, Tu Recibo, ADP, EVM y Back Office, siendo la proporción de cada uno de estos del 4,2% aproximadamente. En la Ilustración 13 se muestran gráficamente tales resultados.

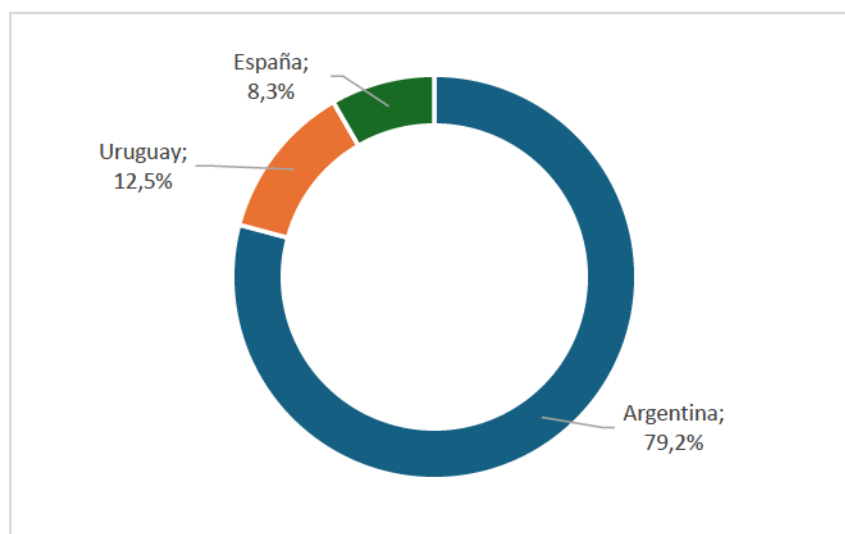
ILUSTRACIÓN 13 - PROVEEDOR CONTRATADO POR AQUELLOS ENCUESTADOS QUE RESPONDIERON “YA TERCERIZO EL SERVICIO/YA ADQUIRÍ UNA SOLUCIÓN DIGITAL”



Fuente: Elaboración Propia (2024)

Adicionalmente, se analiza el país de residencia de los encuestados que responden “Ya tercerizo el servicio/Ya adquirí una solución digital”. Los resultados son los siguientes: el 79,2% reside en Argentina, el 12,5% en Uruguay y el 8,3% en España. En la Ilustración 14 se muestran estos resultados gráficamente.

ILUSTRACIÓN 14 - PAÍS DE RESIDENCIA DE LOS ENCUESTADOS QUE RESPONDIERON "YA TERCERIZO EL SERVICIO/YA ADQUIRÍ UNA SOLUCIÓN DIGITAL"



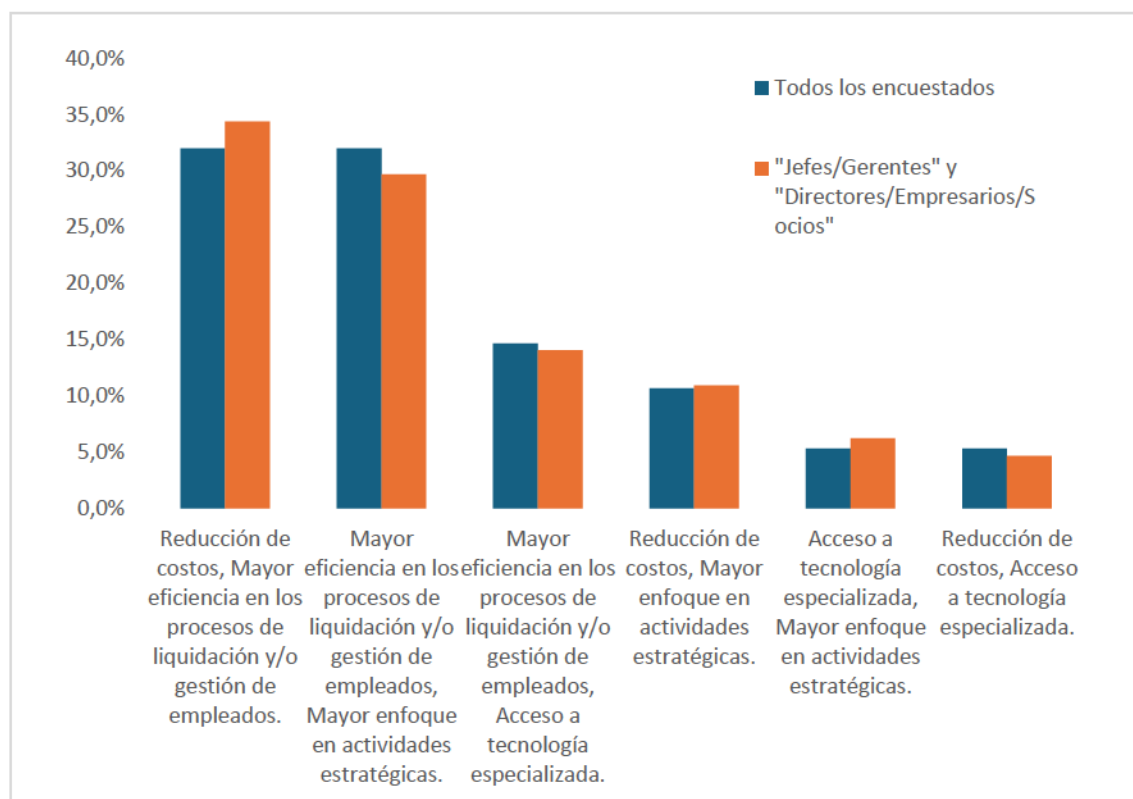
Fuente: Elaboración Propia (2024)

En cuanto a la pregunta 4.a), dada la relevancia de los porcentajes obtenidos (que se muestran en el Anexo II) sobre dos beneficios y un beneficio que otorga la tercerización de la liquidación de sueldos y/o adquisición de soluciones digitales de gestión de empleados, se profundiza en ellos tanto para la totalidad de los encuestados como para los "Jefes/Gerentes" y "Directores/Empresarios/Socios" encuestados.

El 32,0% de todos los encuestados y el 34,4% de los "Jefes/Gerentes" y "Directores/Empresarios/Socios" responde que los dos beneficios más relevantes para sus empresas son: "Reducción de costos y Mayor eficiencia en los procesos de liquidación y/o gestión de empleados". El otro 32,0% de todos los encuestados y el 29,7% de los "Jefes/Gerentes" y "Directores/Empresarios/Socios" responde que son: "Mayor eficiencia en los procesos de liquidación y/o gestión de empleados y Mayor enfoque en actividades estratégicas". El 14,7% de todos los encuestados y el 14,1% de los "Jefes/Gerentes" y "Directores/Empresarios/Socios" responde que son: "Mayor eficiencia en los procesos de liquidación y/o gestión de empleados y Acceso a tecnología especializada".

En la Ilustración 15 se muestran las respuestas con dos beneficios, comparando a la totalidad de encuestados con la categoría de "Jefes/Gerentes" y "Directores/ Empresarios/Socios".

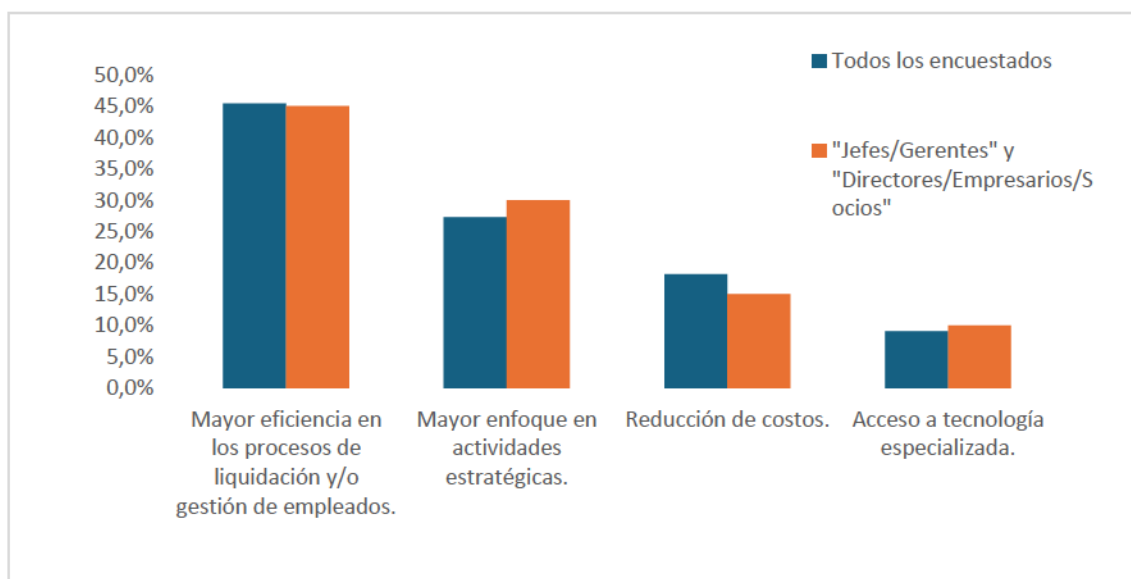
ILUSTRACIÓN 15 - RESPUESTAS CON DOS BENEFICIOS PARA LA EMPRESA DEL ENCUESTADO



Fuente: Elaboración Propia (2024)

El 45,5% de los encuestados y el 45,0% de los "Jefes/Gerentes" y "Directores/Emplearios/Socios" responde que el beneficio más relevante para sus empresas es: "Mayor eficiencia en los procesos de liquidación y/o gestión de empleados". El 27,3% de los encuestados y el 30,0% de los "Jefes/Gerentes" y "Directores/Emplearios/Socios" responde que es: "Mayor enfoque en actividades estratégicas". El 18,2% de los encuestados y el 15,0% de los "Jefes/Gerentes" y "Directores/Emplearios/Socios" responde que es: "Reducción de costos".

A continuación, se muestran en la Ilustración 16 las respuestas con un beneficio, comparando a la totalidad de encuestados con la categoría de "Jefes/Gerentes y Directores/ Emplearios/Socios".

ILUSTRACIÓN 16 - RESPUESTAS CON UN BENEFICIO PARA LA EMPRESA DEL ENCUESTADO


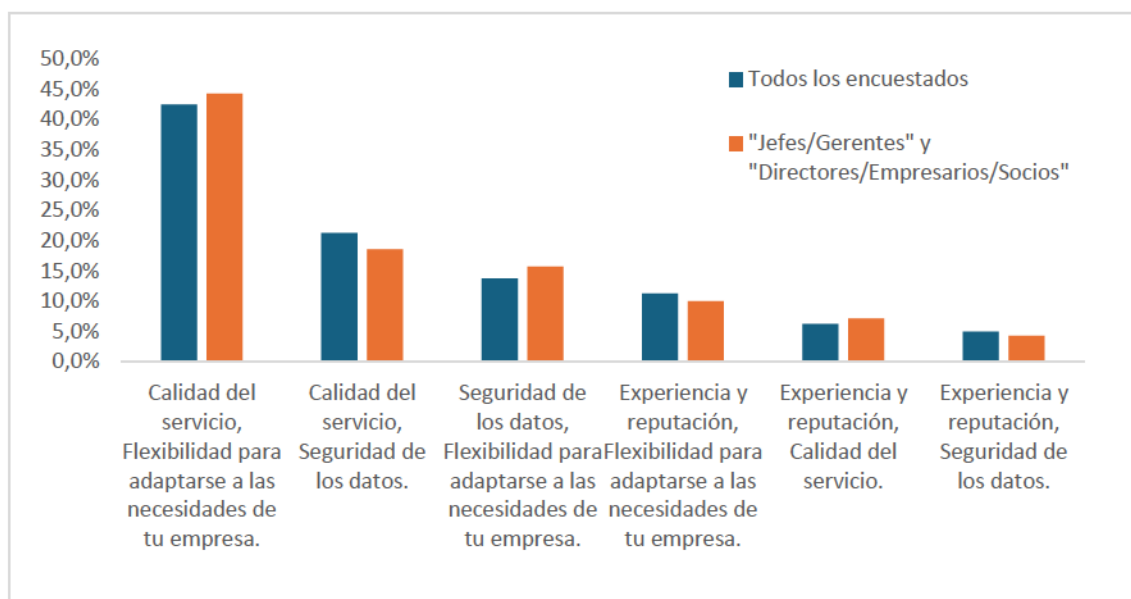
Fuente: Elaboración Propia (2024)

Con relación a la pregunta 4.b), dada la relevancia de los porcentajes obtenidos (que se muestran en el Anexo II) sobre dos factores y un factor que se consideran más relevantes de la empresa a contratar, se profundiza en ellos tanto para la totalidad de los encuestados como para los "Jefes/Gerentes" y "Directores/Empresarios/Socios" encuestados.

El 42,5% de los encuestados y el 44,3% de los "Jefes/Gerentes" y "Directores/Empresarios/Socios" responde que los dos factores considerados más relevantes de la empresa a contratar son: "Calidad del servicio, Flexibilidad para adaptarse a las necesidades de tu empresa". El 21,3% de los encuestados y el 18,6% de los "Jefes/Gerentes" y "Directores/Empresarios/Socios" responde que son: "Calidad del servicio, Seguridad de los datos". El 13,8% de los encuestados y el 15,7% de los "Jefes/Gerentes" y "Directores/Empresarios/Socios" responde que son: "Seguridad de los datos, Flexibilidad para adaptarse a las necesidades de tu empresa".

En la Ilustración 17 se muestran las respuestas con dos factores relevantes de la empresa a contratar, comparando a la totalidad de encuestados con la categoría de "Jefes/Gerentes" y "Directores/Empresarios/Socios".

ILUSTRACIÓN 17 - RESPUESTAS CON DOS FACTORES CONSIDERADOS MÁS RELEVANTES DE LA EMPRESA A CONTRATAR

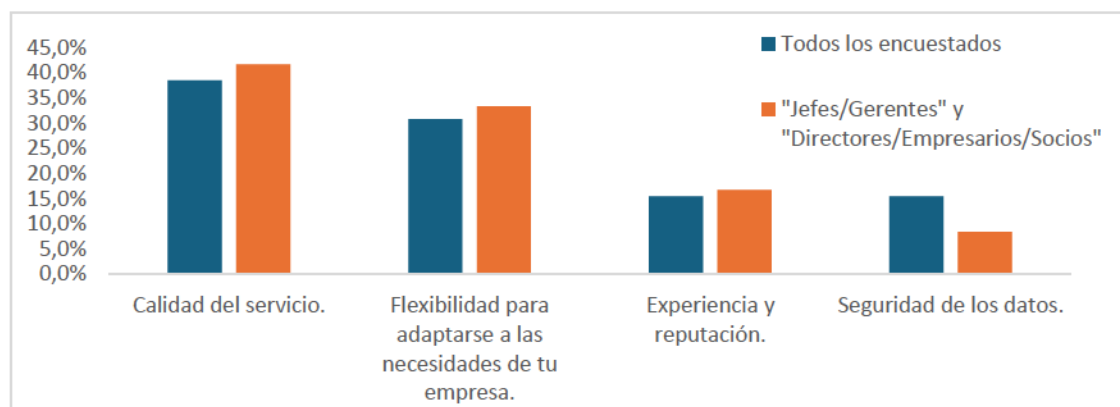


Fuente: Elaboración Propia (2024)

El 38,5% de los encuestados y el 41,7% de los "Jefes/Gerentes" y "Directores/Empresarios/Socios" responde que el factor más relevante de la empresa a contratar es: "Calidad del servicio". El 30,8% de los encuestados y el 33,3% de los "Jefes/Gerentes" y "Directores/Empresarios/Socios" responde que es: "Flexibilidad para adaptarse a las necesidades de tu empresa".

En la Ilustración 18 se muestran las respuestas con un factor relevante de la empresa a contratar, comparando a la totalidad de encuestados con la categoría de "Jefes/Gerentes" y "Directores/ Empresarios/Socios".

ILUSTRACIÓN 18 - RESPUESTAS CON UN FACTOR CONSIDERADO MÁS RELEVANTE DE LA EMPRESA A CONTRATAR

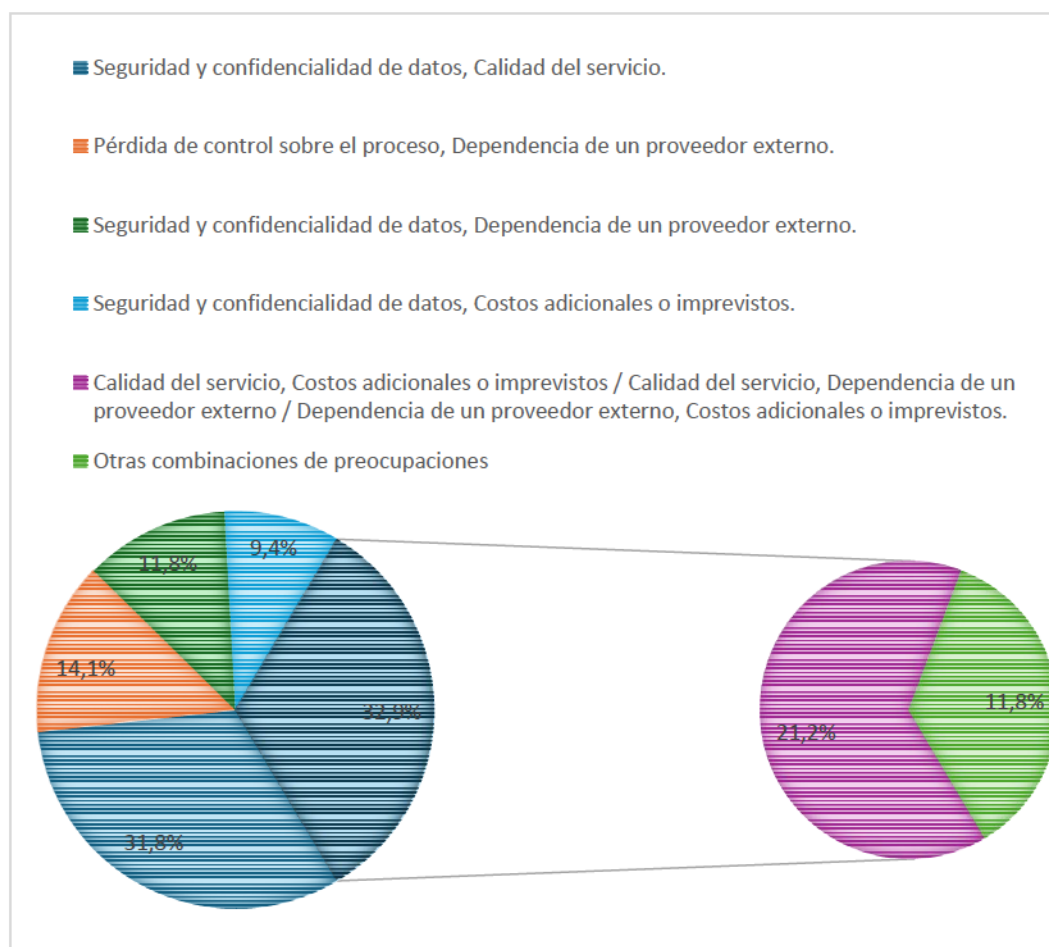


Fuente: Elaboración Propia (2024)

Con respecto a la pregunta 5., dada la relevancia del porcentaje obtenido (que se muestra en el Anexo II) sobre dos preocupaciones o inquietudes al pensar en tercerizar el servicio de liquidación de sueldos, que cumple con la consigna de la pregunta, se profundiza en su análisis, desglosando los resultados en las combinaciones de preocupaciones más frecuentes.

El 67,1% de las respuestas sobre dos preocupaciones se compone de las siguientes combinaciones: 31,8% “Seguridad y confidencialidad de datos, Calidad del servicio”, 14,1% “Pérdida de control sobre el proceso, Dependencia de un proveedor externo”, 11,8% “Seguridad y confidencialidad de datos, Dependencia de un proveedor externo” y 9,4% “Seguridad y confidencialidad de datos, Costos adicionales o imprevistos”. En la Ilustración 19 se grafican los resultados mencionados.

ILUSTRACIÓN 19 - RESPUESTAS SOBRE LAS DOS PRINCIPALES PREOCUPACIONES



Fuente: Elaboración Propia (2024)

Tal como se muestra en la Ilustración 19 arriba, del 32,9% restante de las combinaciones de preocupaciones o inquietudes, el 21,2% se compone de las siguientes combinaciones: “Calidad del servicio, Costos adicionales o imprevistos”, “Calidad del servicio, Dependencia de un proveedor externo” y “Dependencia de un proveedor externo, Costos adicionales o imprevistos”, representando un 7,1% cada una.

También se procede a analizar las respuestas sobre dos preocupaciones o inquietudes, desglosando las mismas según el encuestado haya respondido en relación con tercerizar el servicio de liquidación de sueldos entre “Sí - Ya tercerizo el servicio / Ya adquirí una solución” y “Tal vez – No”.

El 70,6% de las respuestas sobre dos preocupaciones corresponden a encuestados que considerarían tercerizar el servicio o bien ya lo tercerizan, mientras que el 29,4% restante corresponden a encuestados que no considerarían tercerizar el servicio o tal vez lo considerarían.

Entre las combinaciones de preocupaciones más frecuentes que integran el grupo de “Sí – Ya tercerizo el servicio / Ya adquirí una solución” se encuentran las siguientes:

- Seguridad y confidencialidad de datos, Calidad del servicio (41,7%).
- Pérdida de control sobre el proceso, Dependencia de un proveedor externo (13,3%).
- Seguridad y confidencialidad de datos, Dependencia de un proveedor externo (13,3%).
- Seguridad y confidencialidad de datos, Costos adicionales o imprevistos (10,0%).

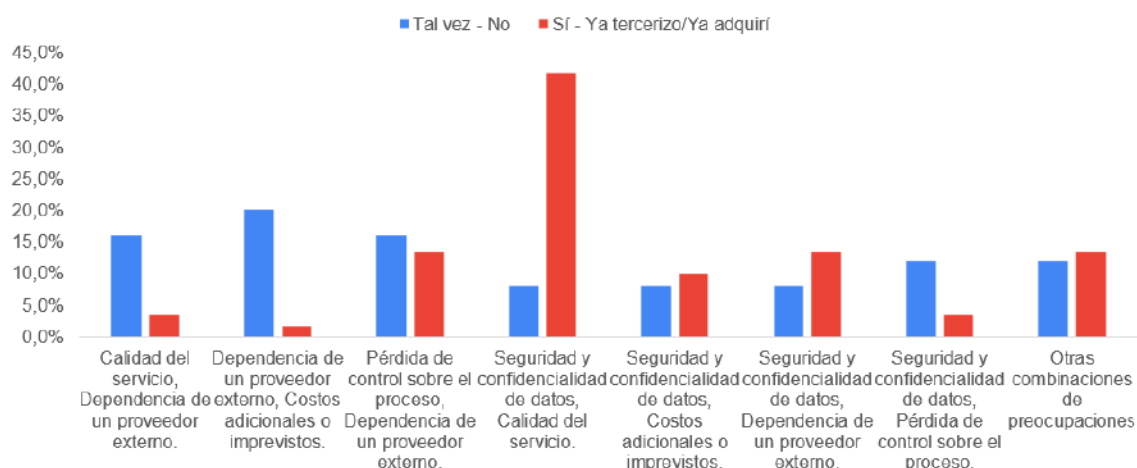
Entre las combinaciones de preocupaciones más frecuentes que integran el grupo de “Tal vez – No” se encuentran las siguientes:

- Dependencia de un proveedor externo, Costos adicionales o imprevistos (20,0%).

- Calidad del servicio, Dependencia de un proveedor externo (16,0%).
- Pérdida de control sobre el proceso, Dependencia de un proveedor externo (16,0%).
- Seguridad y confidencialidad de datos, Pérdida de control sobre el proceso (12,0%).

A continuación, se muestra en la Ilustración 20 la comparación entre ambas consideraciones “Sí - Ya tercerizo el servicio / Ya adquirí una solución” y “Tal vez – No” para las respuestas sobre dos preocupaciones o inquietudes.

ILUSTRACIÓN 20 - RESPUESTAS SOBRE LAS DOS PRINCIPALES PREOCUPACIONES, SEGÚN EL ENCUESTADO CONSIDERE TERCERIZAR EL SERVICIO



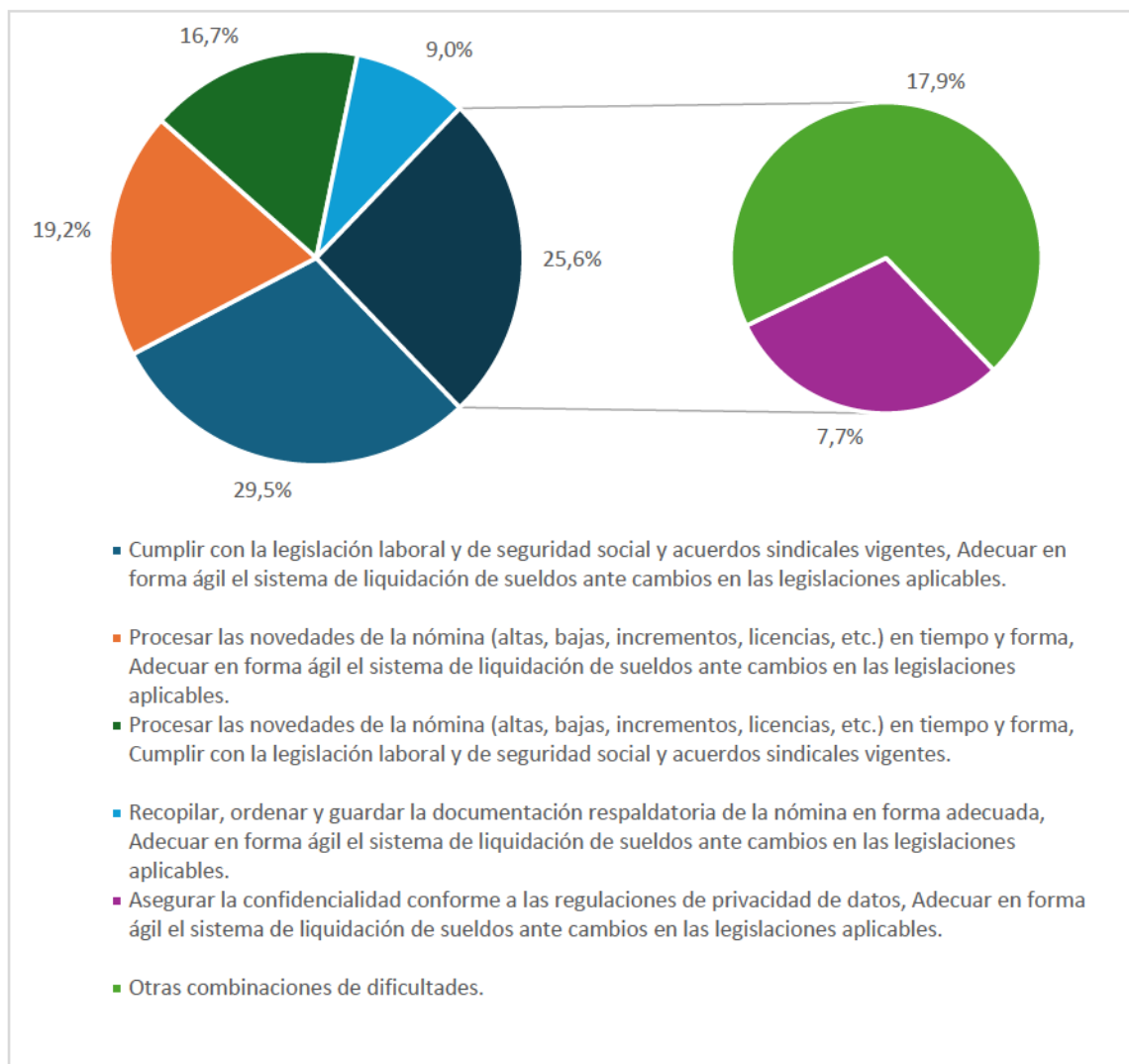
Fuente: Elaboración Propia (2024)

En relación con la pregunta 6., dada la significatividad del porcentaje obtenido (que se muestra en el Anexo II) sobre dos dificultades que enfrentan las empresas para gestionar la liquidación de sueldos, que cumple con la consigna de la pregunta, se profundiza en su análisis, desglosando los resultados en las combinaciones de dificultades más frecuentes.

El 82,1% de las respuestas sobre dos dificultades se compone de las siguientes combinaciones:

- 29,5% “Cumplir con la legislación laboral y de seguridad social y acuerdos sindicales vigentes, Adecuar en forma ágil el sistema de liquidación de sueldos ante cambios en las legislaciones aplicables”.
- 19,2% “Procesar las novedades de la nómina (altas, bajas, incrementos, licencias, etc.) en tiempo y forma, Adecuar en forma ágil el sistema de liquidación de sueldos ante cambios en las legislaciones aplicables”.
- 16,7% “Procesar las novedades de la nómina (altas, bajas, incrementos, licencias, etc.) en tiempo y forma, Cumplir con la legislación laboral y de seguridad social y acuerdos sindicales vigentes”.
- 9,0% “Recopilar, ordenar y guardar la documentación respaldatoria de la nómina en forma adecuada, Adecuar en forma ágil el sistema de liquidación de sueldos ante cambios en las legislaciones aplicables”.
- 7,7% “Asegurar la confidencialidad conforme a las regulaciones de privacidad de datos, Adecuar en forma ágil el sistema de liquidación de sueldos ante cambios en las legislaciones aplicables”.

En la Ilustración 21 se grafican los resultados mencionados.

ILUSTRACIÓN 21 - RESPUESTAS SOBRE LAS DOS PRINCIPALES DIFICULTADES


Fuente: Elaboración Propia (2024)

También se procede a analizar las respuestas sobre dos dificultades, desglosando las mismas según el encuestado haya respondido en relación con tercerizar el servicio de liquidación de sueldos entre “Sí - Ya tercerizo el servicio / Ya adquirí una solución” y “Tal vez – No”.

El 67,9% de las respuestas sobre dos dificultades corresponden a encuestados que considerarían tercerizar el servicio o bien ya lo tercerizan, mientras que el 32,1% restante corresponden a encuestados que no considerarían tercerizar el servicio o tal vez lo considerarían.

Entre las combinaciones de dificultades más frecuentes que integran el grupo de “Sí – Ya tercerizo el servicio / Ya adquirí una solución” se encuentran las siguientes:

- Cumplir con la legislación laboral y de seguridad social y acuerdos sindicales vigentes, Adecuar en forma ágil el sistema de liquidación de sueldos ante cambios en las legislaciones aplicables (32,1%).
- Procesar las novedades de la nómina (altas, bajas, incrementos, licencias, etc.) en tiempo y forma, Adecuar en forma ágil el sistema de liquidación de sueldos ante cambios en las legislaciones aplicables (17,0%).
- Procesar las novedades de la nómina (altas, bajas, incrementos, licencias, etc.) en tiempo y forma, Cumplir con la legislación laboral y de seguridad social y acuerdos sindicales vigentes (17,0%).
- Recopilar, ordenar y guardar la documentación respaldatoria de la nómina en forma adecuada, Adecuar en forma ágil el sistema de liquidación de sueldos ante cambios en las legislaciones aplicables (11,3%).

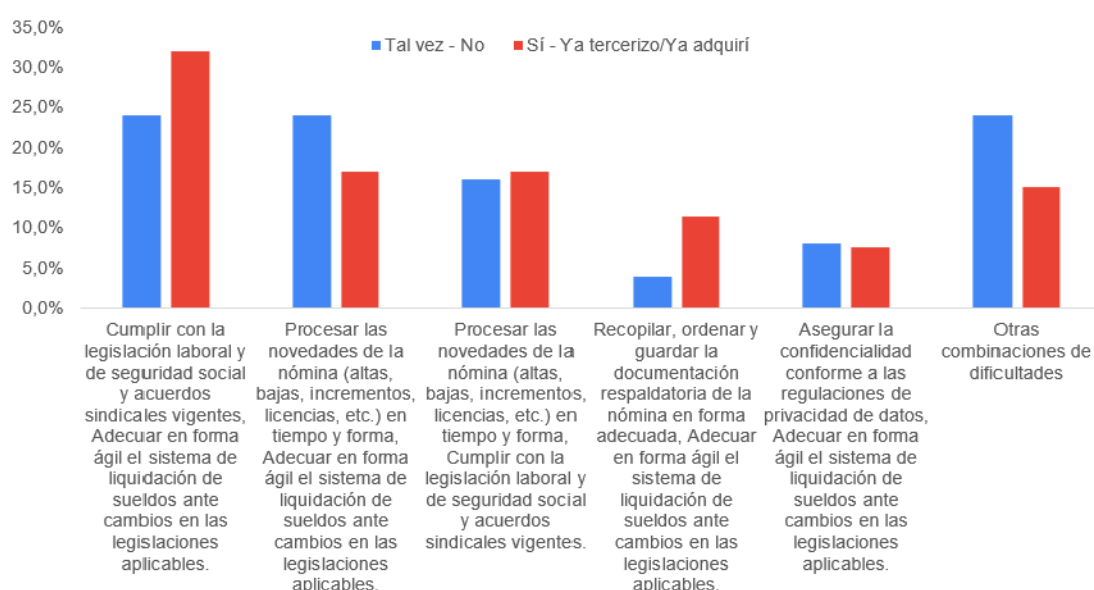
Entre las combinaciones de dificultades más frecuentes que integran el grupo de “Tal vez – No” se encuentran las siguientes:

- Cumplir con la legislación laboral y de seguridad social y acuerdos sindicales vigentes, Adecuar en forma ágil el sistema de liquidación de sueldos ante cambios en las legislaciones aplicables (24%).
- Procesar las novedades de la nómina (altas, bajas, incrementos, licencias, etc.) en tiempo y forma, Adecuar en forma ágil el sistema de liquidación de sueldos ante cambios en las legislaciones aplicables (24%).
- Procesar las novedades de la nómina (altas, bajas, incrementos, licencias, etc.) en tiempo y forma, Cumplir con la legislación laboral y de seguridad social y acuerdos sindicales vigentes (16%).

- Asegurar la confidencialidad conforme a las regulaciones de privacidad de datos, Adecuar en forma ágil el sistema de liquidación de sueldos ante cambios en las legislaciones aplicables (8,0%)

A continuación, se muestra en la Ilustración 22 la comparación entre ambas consideraciones “Sí - Ya tercerizo el servicio / Ya adquirí una solución” y “Tal vez – No” para las respuestas sobre dos dificultades.

ILUSTRACIÓN 22 - RESPUESTAS SOBRE LAS DOS PRINCIPALES DIFICULTADES, SEGÚN EL ENCUESTADO CONSIDERE TERCERIZAR EL SERVICIO



Fuente: Elaboración Propia (2024)

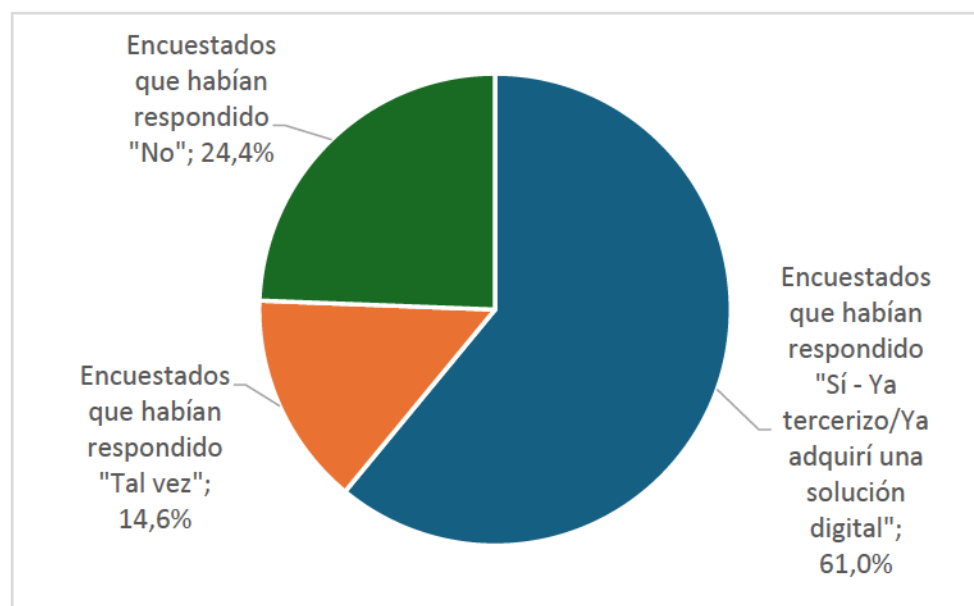
En los siguientes párrafos, se analizan los resultados obtenidos de las preguntas 7. y 8., que tienen como objetivo indagar si los encuestados consideran que es fácil o no configurar y ajustar los sistemas de liquidación conforme a las leyes laborales de cada país donde opera la empresa y cuál es el mayor obstáculo que enfrenta una empresa al desarrollar una solución digital para la gestión de empleados internamente, respectivamente.

El 77,4% de los encuestados responde que no es fácil configurar y ajustar los sistemas de liquidación conforme a las leyes laborales de cada país donde opera la empresa, en contraposición del 22,6% restante.

Dada la importancia de las respuestas obtenidas en cuanto a que “No” es fácil configurar y ajustar los sistemas de liquidación conforme a las leyes laborales de cada país donde opera la empresa, se centra el análisis sobre este grupo.

Desglosando los resultados del grupo mencionado, según su respuesta en relación con tercerizar el servicio de liquidación de sueldos o adquirir una solución digital para la gestión de empleados, los mismos arrojan lo siguiente: el 61,0% corresponde a encuestados que habían respondido que considerarían tercerizar el servicio o bien ya lo están tercerizando, el 24,4% corresponde a los que no considerarían tercerizar el servicio y el 14,6% restante se relaciona con aquellos que tal vez lo considerarían. En la Ilustración 23 se muestran los resultados descriptos.

ILUSTRACIÓN 23 - RESPUESTAS DE ENCUESTADOS QUE CONSIDERAN QUE “NO” ES FÁCIL CONFIGURAR Y AJUSTAR LOS SISTEMAS, DESGLOSADO SEGÚN HABÍAN RESPONDIDO EN CUANTO A TERCERIZAR EL SERVICIO

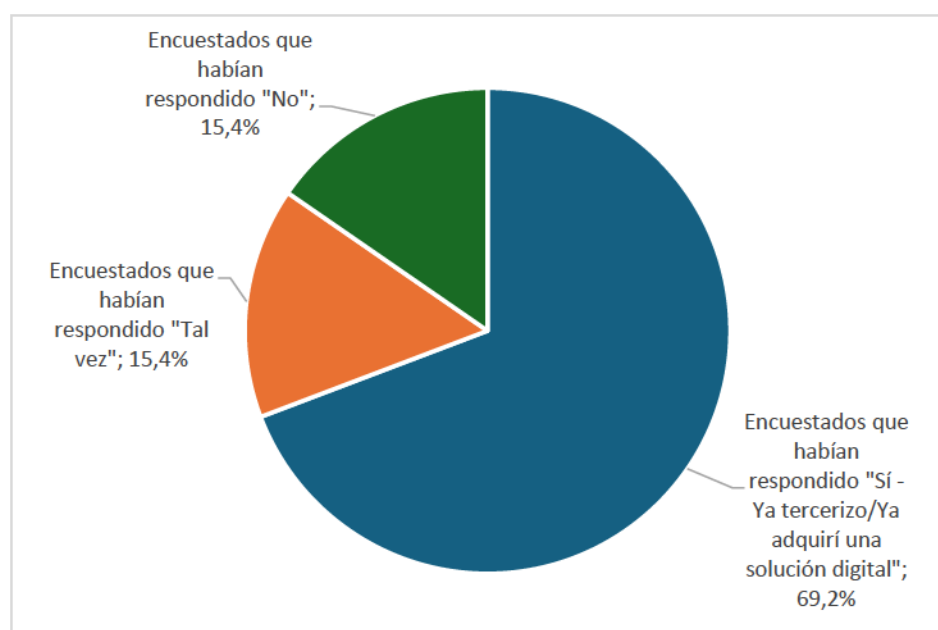


Fuente: Elaboración Propia (2024)

También se analiza al grupo de encuestados que respondieron que no es fácil configurar y ajustar los sistemas de liquidación, considerando las respuestas solamente de los residentes de países extranjeros en relación con tercerizar el servicio de liquidación de sueldos o adquirir una solución digital para la gestión de empleados.

Los resultados son: el 69,2% corresponde a encuestados que habían respondido que considerarían tercerizar el servicio o bien ya lo están tercerizando, el 15,4% corresponde a los que no considerarían tercerizar el servicio y el 15,4% restante se relaciona con aquellos que tal vez lo considerarían. En la Ilustración 24 se muestran los resultados descriptos.

ILUSTRACIÓN 24 - RESPUESTAS DE ENCUESTADOS RESIDENTES EN PAÍSES EXTRANJEROS QUE CONSIDERAN QUE "NO" ES FÁCIL CONFIGURAR Y AJUSTAR LOS SISTEMAS, DESGLOSADO SEGÚN HABÍAN RESPONDIDO EN CUANTO A TERCERIZAR EL SERVICIO



Fuente: Elaboración Propia (2024)

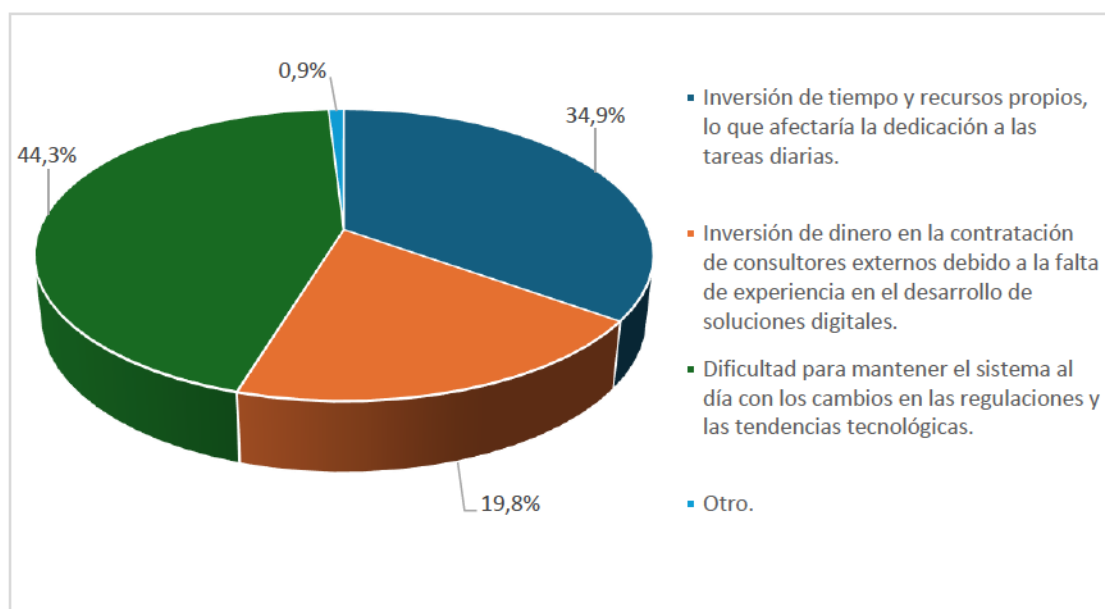
Los encuestados residentes en países extranjeros, que respondieron que "No" es fácil configurar y ajustar los sistemas de liquidación de sueldos, y que considerarían tercerizar o ya lo hicieron o tal vez lo hagan, proceden de los siguientes países:

- España (27,3%)
- Uruguay (18,2%)
- Chile (18,2%)
- USA, Paraguay, México y UK (36,4% en total, 9,1% cada uno).

En relación con el grupo que respondió que “Sí” es fácil configurar y ajustar los sistemas de liquidación de sueldos, cabe señalar que el 79,2% responde que consideraría tercerizar el servicio de liquidación de sueldos o bien ya lo terceriza y el 16,7% tal vez lo haría. El 87,5% de los encuestados residentes en países extranjeros pertenecientes a este grupo responde que consideraría tercerizar el servicio de liquidación de sueldos y el 12,5% restante que tal vez lo considerarían.

Con respecto al mayor obstáculo que enfrentaría una empresa al desarrollar una solución digital para la gestión de empleados internamente, el 79,2% de las respuestas obtenidas se concentran en los siguientes obstáculos: “Dificultad para mantener el sistema al día con los cambios en las regulaciones y las tendencias tecnológicas” (44,3%) e “Inversión de tiempo y recursos propios, lo que afectaría la dedicación a las tareas diarias” (34,9%). En la Ilustración 25 se grafican tales resultados.

ILUSTRACIÓN 25 - RESPUESTAS RESPECTO AL MAYOR OBSTÁCULO QUE ENFRENTARÍA UNA EMPRESA AL DESARROLLAR UNA SOLUCIÓN DIGITAL PARA LA GESTIÓN DE EMPLEADOS INTERNAMENTE



Fuente: Elaboración Propia (2024)

Tal como lo muestra la Ilustración 25 arriba, del 20,8% restante, el 19,8% corresponde a “Inversión de dinero en la contratación de consultores externos debido a la falta de experiencia en el desarrollo de soluciones digitales”.

Luego, se procede a analizar tales respuestas, según el encuestado haya respondido en cuanto a si considera tercerizar el servicio o adquirir una solución digital.

Las respuestas del 65,1% de los encuestados que responden que considerarían tercerizar el servicio o adquirir una solución o que ya lo están haciendo, se componen de la siguiente manera:

- Dificultad para mantener el sistema al día con los cambios en las regulaciones y las tendencias tecnológicas (28,3%)
- Inversión de tiempo y recursos propios, lo que afectaría la dedicación a las tareas diarias (24,5%)
- Otras (12,3%)

Las respuestas del 19,8% de los encuestados que responden que no considerarían tercerizar el servicio o adquirir una solución, se componen de la siguiente manera:

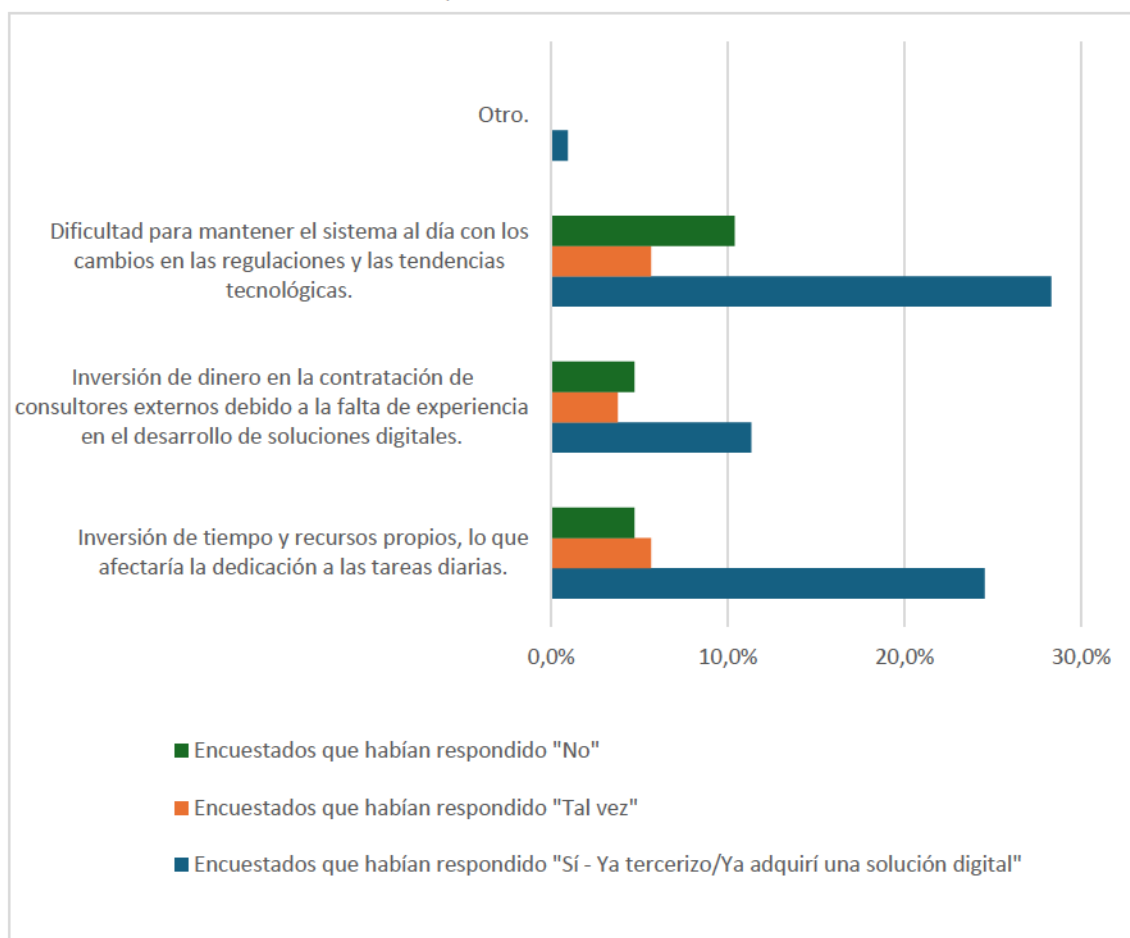
- Dificultad para mantener el sistema al día con los cambios en las regulaciones y las tendencias tecnológicas (10,4%)
- Inversión de tiempo y recursos propios, lo que afectaría la dedicación a las tareas diarias (4,7%)
- Otras (4,7%)

Las respuestas del 15,1% de los encuestados que responden que tal vez considerarían tercerizar el servicio o adquirir una solución, se componen de la siguiente manera:

- Dificultad para mantener el sistema al día con los cambios en las regulaciones y las tendencias tecnológicas (5,7%)
- Inversión de tiempo y recursos propios, lo que afectaría la dedicación a las tareas diarias (5,7%)
- Otras (3,8%)

En la Ilustración 26 se muestran comparativamente los resultados relacionados al mayor obstáculo que enfrentan las empresas al pensar en desarrollar soluciones digitales de gestión de empleados, desglosado según hayan respondido en cuanto a tercerizar el servicio o adquirir una solución digital.

ILUSTRACIÓN 26 - RESPUESTAS RESPECTO AL MAYOR OBSTÁCULO QUE ENFRENTARÍA UNA EMPRESA AL DESARROLLAR UNA SOLUCIÓN DIGITAL PARA LA GESTIÓN DE EMPLEADOS INTERNAMENTE, DESGLOSADO SEGÚN HAYA RESPONDIDO EN CUANTO A TERCERIZAR EL SERVICIO O ADQUIRIR UNA SOLUCIÓN DIGITAL



Fuente: Elaboración Propia (2024)

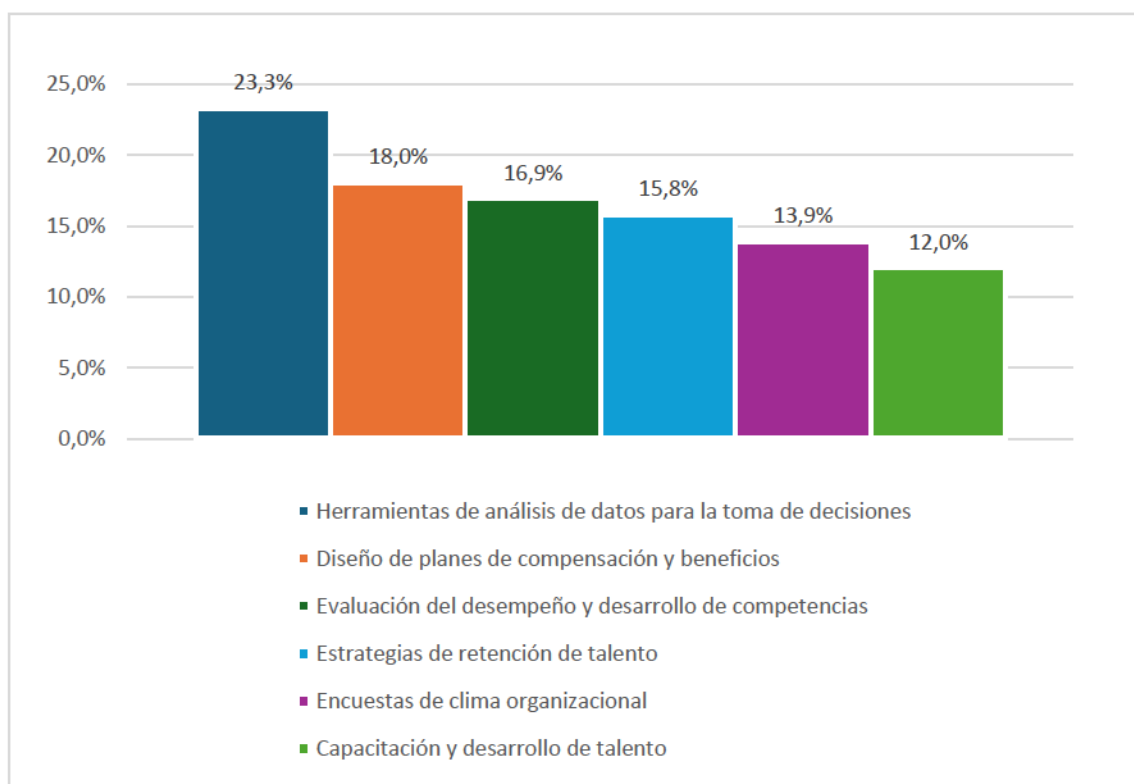
Por último, se analizan las respuestas obtenidas en la pregunta 9., la cual busca indagar qué otros servicios valorarían recibir los encuestados de un proveedor en el área de liquidación de sueldos y soluciones digitales para la gestión de empleados.

Considerando cada opción sugerida en la pregunta sobre “otros servicios” en forma individual, el 74,1% de los resultados se distribuye de la siguiente manera:

- Herramientas de análisis de datos para la toma de decisiones (23,3%).
- Diseño de planes de compensación y beneficios (18,0%)
- Evaluación del desempeño y desarrollo de competencias (16,9%)
- Estrategias de retención de talento (15,8%)

La Ilustración 27 muestra gráficamente el porcentaje obtenido para cada opción sugerida sobre “otros servicios”.

ILUSTRACIÓN 27 - OTROS SERVICIOS QUE SERÍAN VALORADOS RECIBIR POR LOS ENCUESTADOS, CUANTIFICADOS EN FORMA INDIVIDUAL



Fuente: Elaboración Propia (2024)

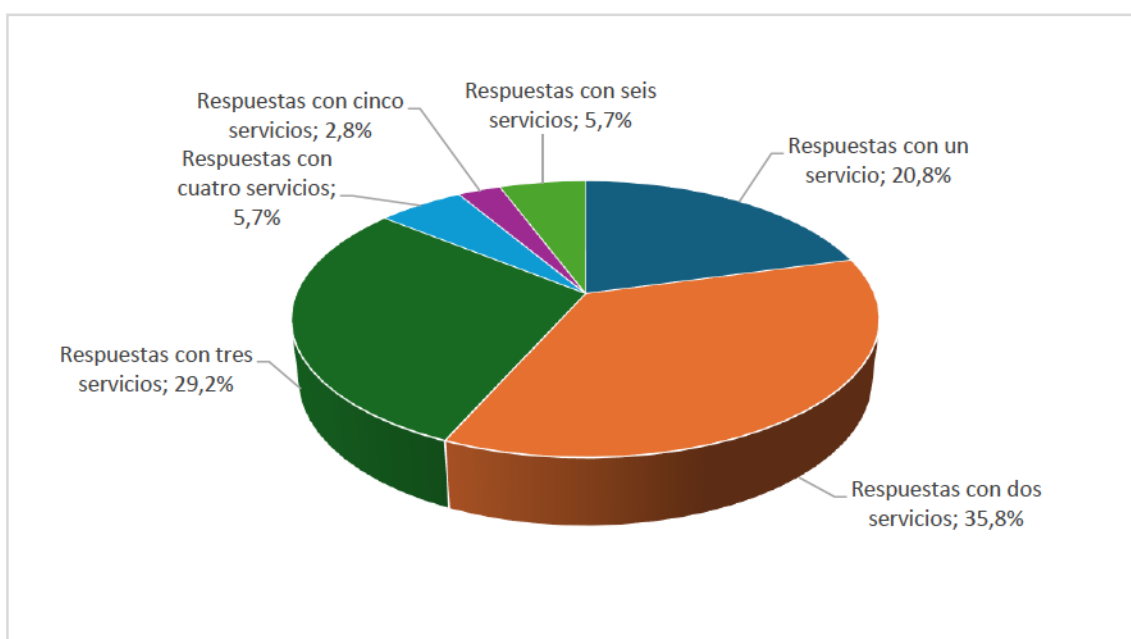
También se analizan las respuestas considerando la frecuencia de los resultados en cuanto a la cantidad de “otros servicios” que valorarían recibir los encuestados.

El 85,8% de los encuestados valora recibir entre uno y tres “otros servicios” del proveedor en el área de liquidación de sueldos y soluciones digitales para la gestión de empleados. Este porcentaje se desglosa de la siguiente forma:

- Respuestas con un “otro servicio” (20,8%)
- Respuestas con dos “otros servicios” (35,8%)
- Respuestas con tres “otros servicios” (29,2%)

La Ilustración 28 muestra gráficamente el total de las respuestas considerando la cantidad de “otros servicios” que valoraría recibir el encuestado.

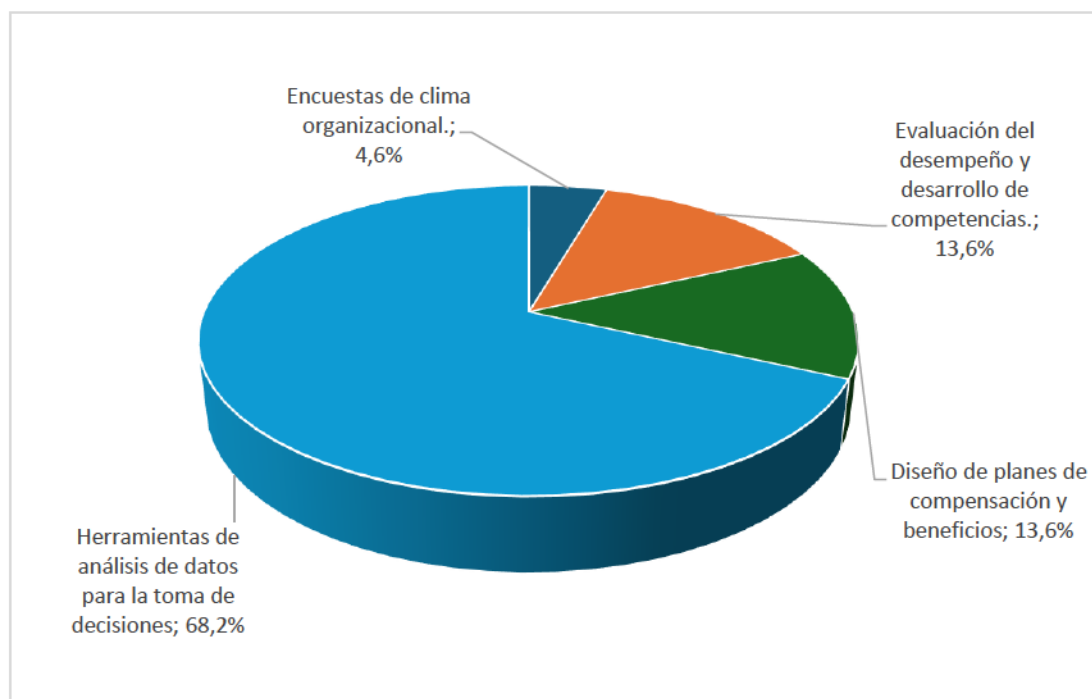
ILUSTRACIÓN 28 - RESPUESTAS DE LOS ENCUESTADOS CONSIDERANDO LA CANTIDAD DE OTROS SERVICIOS QUE VALORARÍAN RECIBIR



Fuente: Elaboración Propia (2024)

En cuanto a las respuestas recibidas con un solo "otro servicio", cabe destacar que el 68,2% coincide en que valoraría recibir "Herramientas de análisis de datos para la toma de decisiones". El 27,2% indica "Evaluación de desempeño y desarrollo de competencias" y "Diseño de planes de compensación y beneficios" (13,6% cada una), mientras que el 4,6% restante menciona "Encuestas de clima organizacional". En la Ilustración 29 se muestran gráficamente estos resultados.

ILUSTRACIÓN 29 - RESPUESTAS DE LOS ENCUESTADOS QUE MENCIONARON SÓLO UN SERVICIO ADICIONAL QUE VALORARÍAN RECIBIR



Fuente: Elaboración Propia (2024)

Con relación a las respuestas recibidas con dos "otros servicios", el 47,4% se compone de las siguientes combinaciones:

- "Diseño de planes de compensación y beneficios, Herramientas de análisis de datos para la toma de decisiones" (23,7%)
- "Herramientas de análisis de datos para la toma de decisiones, Capacitación y desarrollo de talento" (13,2%)
- "Estrategias de retención de talento, Capacitación y desarrollo de talento" (10,5%)

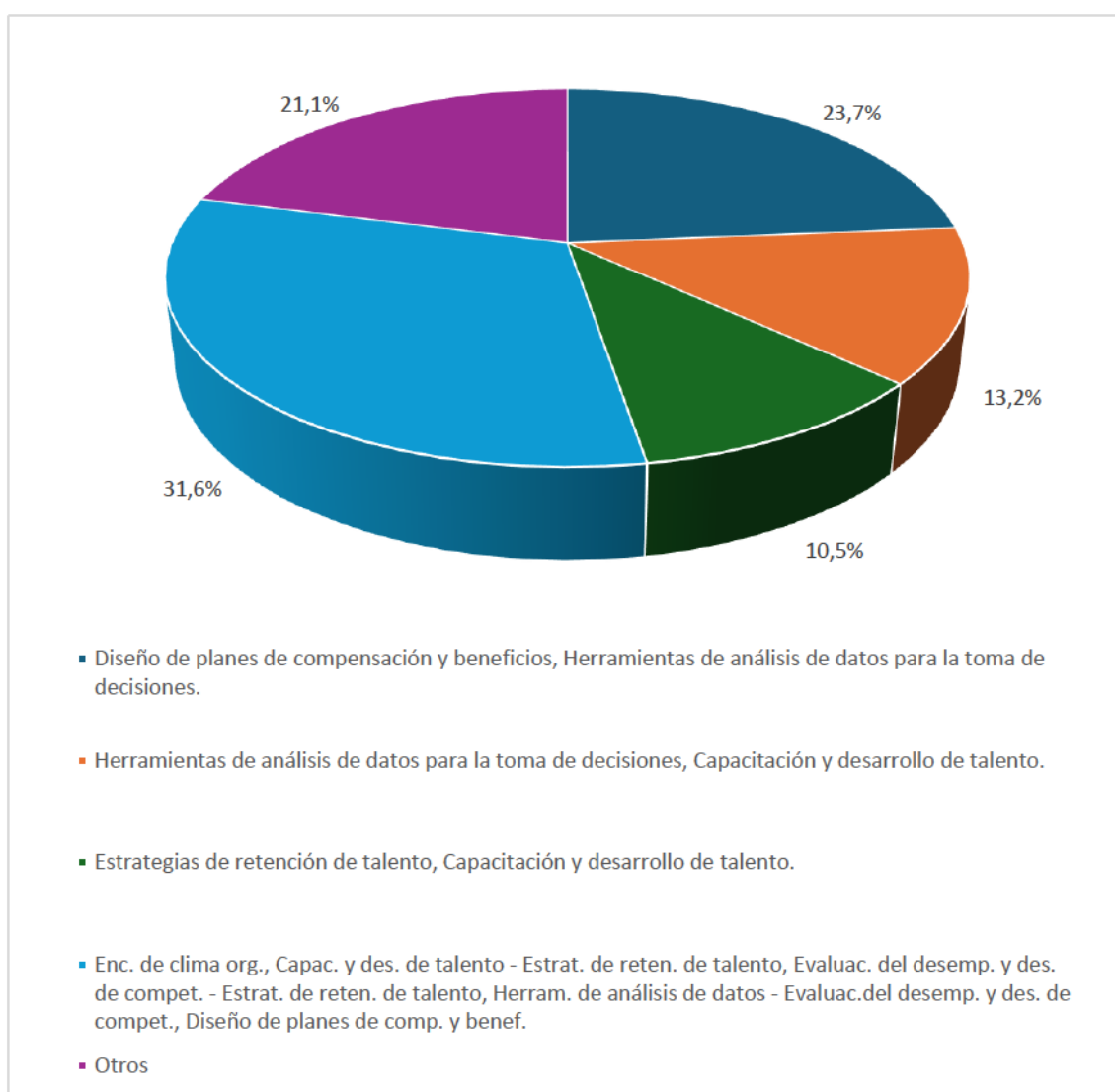
El 31,6% se conforma de las siguientes combinaciones de "otros servicios", representando 7,9% cada una de ellas:

- "Encuestas de clima organizacional, Capacitación y desarrollo de talento".
- "Estrategias de retención de talento, Evaluación del desempeño y desarrollo de competencias".

- "Estrategias de retención de talento, Herramientas de análisis de datos para la toma de decisiones".
- "Evaluación del desempeño y desarrollo de competencias, Diseño de planes de compensación y beneficios".

A continuación, en la Ilustración 30 se muestran estos resultados gráficamente.

ILUSTRACIÓN 30 - RESPUESTAS DE LOS ENCUESTADOS QUE MENCIONARON COMBINACIONES DE DOS SERVICIOS ADICIONALES QUE VALORARÍAN RECIBIR

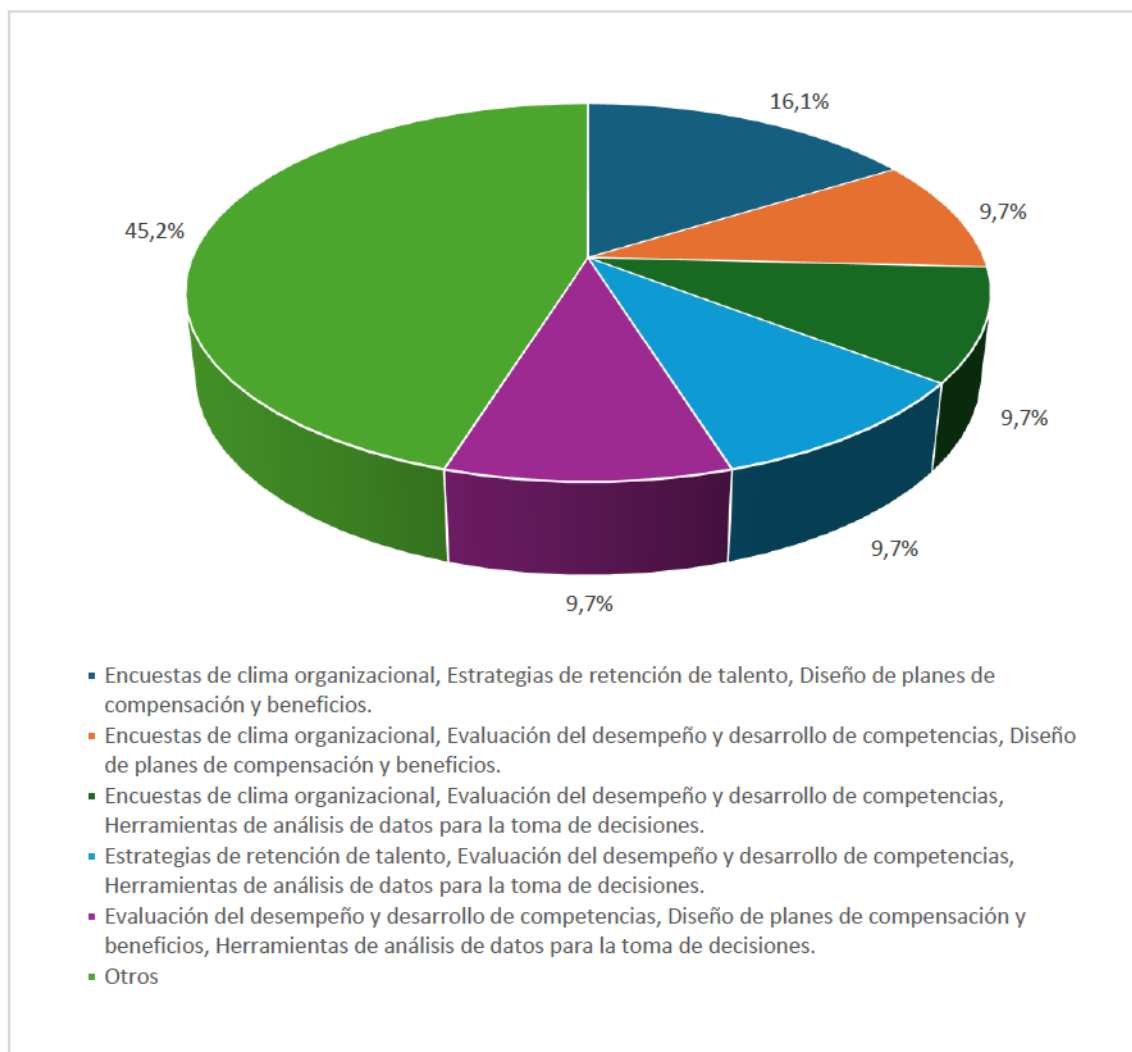


Fuente: Elaboración Propia (2024)

Finalmente, se procede a analizar los resultados de las respuestas recibidas con tres "otros servicios". Al ser mayor la posibilidad de combinaciones, los resultados se encuentran más atomizados.

En la Ilustración 31 se representan gráficamente los resultados obtenidos.

ILUSTRACIÓN 31 - RESPUESTAS DE LOS ENCUESTADOS QUE MENCIONARON COMBINACIONES DE TRES SERVICIOS ADICIONALES QUE VALORARÍAN RECIBIR



Fuente: Elaboración Propia (2024)

Tal como se muestra en la Ilustración 31, el 16,1% responde que valora "Encuestas de clima organizacional, Estrategias de retención de talento, Diseño de planes de compensación y beneficios".

Mientras que el 38,7%, desglosado en 4 combinaciones de 9,7% cada una, valora:

- “Encuestas de clima organizacional, Evaluación del desempeño y desarrollo de competencias, Diseño de planes de compensación y beneficios”.
- “Encuestas de clima organizacional, Evaluación del desempeño y desarrollo de competencias, Herramientas de análisis de datos para la toma de decisiones”.
- “Estrategias de retención de talento, Evaluación del desempeño y desarrollo de competencias, Herramientas de análisis de datos para la toma de decisiones”.
- “Evaluación del desempeño y desarrollo de competencias, Diseño de planes de compensación y beneficios, Herramientas de análisis de datos para la toma de decisiones”.

CAPITULO 7 - RESULTADOS Y RECOMENDACIONES

Los resultados y recomendaciones que se presentan sintetizan los hallazgos obtenidos a través del análisis exhaustivo realizado en este estudio, el cual tal como se menciona en el Capítulo 4 - Metodología de la Investigación, se ha llevado a cabo mediante la aplicación de herramientas de gestión empresarial en el proceso de planificación estratégica del negocio de liquidación de sueldos y soluciones digitales para la gestión de empleados a nivel regional, así como mediante encuestas dirigidas a potenciales clientes.

a) Resultados y recomendaciones surgidas del análisis de la aplicación de las herramientas de gestión empresarial en el proceso de planificación estratégica:

La empresa se encuentra en un mercado altamente competitivo en el que las fuerzas de Porter más importantes son el poder de los clientes, la rivalidad competitiva y el poder de los proveedores. Para mitigar estas fuerzas, la empresa debe centrarse en ofrecer un servicio de alta calidad y un valor agregado a sus clientes, realizar alianzas estratégicas con otras empresas, innovar y desarrollar soluciones y herramientas que sigan la tendencia del mercado y las necesidades de los clientes, mantener una buena relación con sus proveedores y desarrollar una red sólida de proveedores confiables. Una ventaja respecto a sus competidores es que no hay muchas empresas que brinden soluciones y herramientas digitales además de prestar el servicio de liquidación de sueldos.

La empresa cuenta con equipos experimentados y especializados en liquidación de sueldos y sistemas de alta performance, capacidad de soporte y asistencia a los clientes, políticas y medidas robustas en temas de seguridad de la información y precios competitivos. Para lograr una mejor satisfacción del cliente y asegurarse una ventaja competitiva, la empresa debe capacitar al equipo de liquidaciones en normas legales específicas aplicables en los distintos países target del mercado regional, estar al tanto de las tendencias y cambios en la industria, la integración con otros sistemas que utilizan los clientes y actualizar constantemente la información de precios del mercado.

La empresa tiene una buena posición competitiva en el mercado local y debe mantener la posición de liderazgo y mejorar las soluciones y herramientas de liquidación para ganar eficiencias y mejorar los márgenes. En el mercado regional, la empresa enfrenta una competencia fuerte, pero cuenta con capacidades diferenciales que deberá demostrar rápidamente y un potencial de crecimiento alto. Asimismo, la compañía tiene una buena oportunidad para competir con el producto de Billetera para Empleados y puede ser rentable. No obstante, debe incorporar nuevas capacidades en cuanto a normativa aplicable, innovación y desarrollo, ventas y marketing principalmente, dado que se trata de un producto nuevo.

La estrategia competitiva de la empresa debe tener en cuenta los diferentes segmentos de mercado. Para cada segmento, existen posibles estrategias a adoptar, como ofrecer un motor de nómina de alta performance para grandes clientes, un software integral de capital humano para clientes medianos, soluciones básicas de gestión de capital humano para clientes chicos y una billetera para los empleados de los clientes.

La empresa debe basar su estrategia en la diferenciación, centrándose en la calidad del servicio al cliente y la personalización de las soluciones para adaptarse a las necesidades específicas de cada segmento. Sin embargo, esto no significa que la empresa deba ignorar los costos. Una combinación adecuada de diferenciación y bajos costos puede ser una estrategia competitiva efectiva para la empresa.

La empresa debe desarrollar la mejor combinación de variables de marketing, es decir ajustar y optimizar cada una de las 4 "P" (producto, precio, punto de venta o plaza y promoción) para satisfacer de manera efectiva las necesidades y expectativas específicas de cada segmento. Para los grandes clientes, ofrecer un servicio de nómina de alta calidad con integraciones avanzadas, justificando un precio premium y utilizando marketing directo y eventos de la industria para promocionarse. Para los clientes medianos, enfocarse en ofrecer soluciones integrales a precios competitivos, utilizando alianzas y marketing digital para llegar a ellos. En cuanto a los clientes pequeños,

proporcionar soluciones fáciles de implementar a precios asequibles, con una fuerte presencia online y campañas en redes sociales. Finalmente, para los empleados de los clientes, ofrecer una billetera del empleado intuitiva y segura, accesible a través de aplicaciones móviles y promocionada en puntos de contacto clave con los empleados, a precios atractivos.

En cuanto al plan de transformación, el mismo debe incluir acciones específicas, tales como capacitar al equipo de ventas, en cuanto a identificar nuevas oportunidades de negocio con el objeto de expandir el alcance geográfico de la empresa, establecer procesos estandarizados y automatizados para la gestión de nóminas, capacitar al personal para la expansión regional y establecer un proceso de investigación y desarrollo, incorporar metodologías ágiles y fomentar la cultura emprendedora.

Se deben definir métricas financieras que midan la salud financiera de la empresa, métricas para medir la gestión de operaciones y métricas para medir la gestión de desarrollo y actualización de soluciones y herramientas. Las métricas son necesarias en la planificación de la estrategia empresarial porque permiten medir y evaluar el desempeño, identificar oportunidades de mejora y adaptar la estrategia según sea necesario para lograr los objetivos empresariales.

b) Resultados y recomendaciones surgidas del análisis de las encuestas:

El 42,5% de los encuestados responde que considerarían tercerizar el servicio o adquirir soluciones, el 22,6% ya lo terceriza y/o adquirió una solución y el 15,1% tal vez lo consideraría. Es decir, que existe un alto porcentaje de encuestados que contrataría el servicio. El 87,8% de los encuestados son Jefes/Gerentes y Directores/Empresarios/Socios.

De los encuestados que ya tercerizan el servicio y/o adquirieron una solución digital, el 79,2% residen en Argentina, el 12,5% en Uruguay y el 8,3% en España.

El 19,8% de los encuestados son residentes de países extranjeros. De los mismos, el 90,8% responde que tercerizaría el servicio, ya lo terceriza o tal vez lo haría.

Las combinaciones de los dos beneficios más relevantes que otorga la tercerización de la liquidación de sueldos o adquisición de soluciones digitales según las respuestas realizadas por todos los encuestados y principalmente por los Jefes/Gerentes y Directores/Empresarios/Socios son:

- “Reducción de costos y Mayor eficiencia en los procesos de liquidación y/o gestión de empleados”.
- “Mayor eficiencia en los procesos de liquidación y/o gestión de empleados y Mayor enfoque en actividades estratégicas”.

Se recomienda enfatizar estos beneficios en la propuesta de valor y en las campañas de marketing.

Las combinaciones de los dos factores considerados más relevantes de la empresa a contratar respondidas por todos los encuestados y principalmente por los Jefes/Gerentes y Directores/Empresarios/Socios son:

- “Calidad del servicio, Flexibilidad para adaptarse a las necesidades de tu empresa.”
- “Calidad del servicio, Seguridad de los datos”.

Estos resultados confirman el análisis realizado en la etapa de formulación de la estrategia competitiva del proceso de la planificación estratégica, en la cual se sugiere que la empresa base su estrategia competitiva en la diferenciación centrada en la calidad del servicio y personalización, combinado con una gestión eficiente de costos. Además, se recomienda mantener y actualizar continuamente las medidas de seguridad de los datos para fortalecer la confianza y lealtad de los clientes.

Las combinaciones de las dos preocupaciones o inquietudes más importantes que enfrenta una empresa al pensar en tercerizar el servicio de liquidación de sueldos respondidas por los encuestados que previamente han

contestado que considerarían tercerizar el servicio o que ya lo estaban haciendo son:

- “Seguridad y confidencialidad de datos, Calidad del servicio”.
- “Pérdida de control sobre el proceso, Dependencia de un proveedor externo”.
- “Seguridad y confidencialidad de datos, Dependencia de un proveedor externo”.

Mientras que las combinaciones de las dos preocupaciones o inquietudes más importantes que enfrenta una empresa al pensar en tercerizar el servicio de liquidación de sueldos respondidas por los encuestados que previamente han contestado que no considerarían tercerizar el servicio o que tal vez lo hagan son:

- “Dependencia de un proveedor externo, Costos adicionales o imprevistos”.
- “Calidad del servicio, Dependencia de un proveedor externo”.
- “Pérdida de control sobre el proceso, Dependencia de un proveedor externo”.

Para mitigar estas preocupaciones o inquietudes que enfrenta una empresa ante la decisión de tercerizar el servicio de liquidación de sueldos se recomienda:

- Reforzar la comunicación sobre las robustas políticas de seguridad de datos y certificaciones que la empresa posee.
- Mantener y mejorar continuamente la calidad del servicio a través de la formación constante del personal y la implementación de feedback de clientes.
- Proporcionar a los clientes acceso a herramientas y dashboards que les permitan monitorear el proceso de liquidación de sueldos.
- Crear contratos flexibles que permitan a los clientes tener mayor control y opciones para cambiar de proveedor si fuera necesario.
- Ofrecer una estructura de precios transparente y comunicada claramente, incluyendo posibles costos adicionales.

Las combinaciones sobre las dos dificultades más relevantes que enfrentan las empresas para gestionar la liquidación de sueldos por sí mismas, que tienen mayor frecuencia en las respuestas obtenidas de los encuestados, son:

- “Cumplir con la legislación laboral y de seguridad social y acuerdos sindicales vigentes, Adecuar en forma ágil el sistema de liquidación de sueldos ante cambios en las legislaciones aplicables”.
- “Procesar las novedades de la nómina (altas, bajas, incrementos, licencias, etc.) en tiempo y forma, Adecuar en forma ágil el sistema de liquidación de sueldos ante cambios en las legislaciones aplicables”.
- “Procesar las novedades de la nómina (altas, bajas, incrementos, licencias, etc.) en tiempo y forma, Cumplir con la legislación laboral y de seguridad social y acuerdos sindicales vigentes”.

La empresa puede capitalizar estas dificultades mencionadas por los encuestados, destacando su capacidad para manejar tareas complejas y cambios legislativos con eficiencia y precisión, posicionándose como un socio estratégico indispensable para las empresas que buscan externalizar la gestión de nóminas.

El 77,4% de los encuestados responde que no es fácil configurar y ajustar los sistemas de liquidación conforme a las leyes laborales de cada país donde opera la empresa. El 61,0% de los mismos responde que considerarían tercerizar el servicio o bien ya lo está tercerizando y el 14,6% contesta que tal vez lo consideraría. Del 61,9% de los residentes de países extranjeros que responden que no es fácil configurar y ajustar los sistemas, el 69,2% contesta que consideraría tercerizar el servicio o bien ya lo está tercerizando y el 15,4% que tal vez lo consideraría.

Estos resultados inducen a pensar que la empresa puede posicionarse como un líder en el mercado de BPO, ofreciendo el servicio de liquidación de sueldos o bien soluciones digitales que simplifiquen tal proceso en múltiples jurisdicciones y reduzcan la carga legal y administrativa para sus clientes.

Con respecto al mayor obstáculo que enfrentaría una empresa al desarrollar una solución digital para la gestión de empleados internamente, el 79,2% de las respuestas obtenidas se concentran en los siguientes obstáculos:

- “Dificultad para mantener el sistema al día con los cambios en las regulaciones y las tendencias tecnológicas”.
- “Inversión de tiempo y recursos propios, lo que afectaría la dedicación a las tareas diarias”.

Estos obstáculos mencionados por los encuestados también brindan a la empresa la oportunidad de convertirse en líder de soluciones digitales para gestión de empleados. Se puede incluir en la propuesta de valor cómo la tercerización de la liquidación de sueldos y/o la adquisición de soluciones de gestión de empleados permite a las empresas concentrar sus recursos y tiempo en actividades estratégicas y su negocio principal, en lugar de invertir en el desarrollo y mantenimiento de soluciones internas. Se recomienda ofrecer paquetes de servicio que incluyan soporte y mantenimiento continuo, eliminando la carga de recursos internos de la empresa.

Finalmente, en cuanto a la pregunta que busca indagar a los encuestados acerca de qué otros servicios valorarían recibir de un proveedor en el área de liquidación de sueldos y soluciones digitales para la gestión de empleados, considerando cada opción sugerida en forma individual, el 74,1% de los resultados está compuesto por los siguientes:

- “Herramientas de análisis de datos para la toma de decisiones”.
- “Diseño de planes de compensación y beneficios”.
- “Evaluación del desempeño y desarrollo de competencias”.
- “Estrategias de retención de talento”.

El 85,8% de los encuestados valora recibir entre uno y tres “otros servicios” del proveedor en el área de liquidación de sueldos y soluciones digitales para la gestión de empleados.

En cuanto a las respuestas recibidas con un solo "otro servicio", cabe destacar que el 68,2% coincide en que valoraría recibir "Herramientas de análisis de datos para la toma de decisiones".

Con relación a las respuestas recibidas con dos "otros servicios", la combinación con mayor frecuencia es "Diseño de planes de compensación y beneficios, Herramientas de análisis de datos para la toma de decisiones".

Por último, la combinación con mayor frecuencia de las respuestas recibidas con tres "otros servicios" es "Encuestas de clima organizacional, Estrategias de retención de talento, Diseño de planes de compensación y beneficios".

La consideración de las preferencias de los clientes permite ofrecer una propuesta de valor robusta y diferenciada en el competitivo mercado de la prestación del servicio de liquidación de sueldos y soluciones digitales para la gestión de empleados. En este sentido, se sugiere:

- Expandir la oferta de servicios, incluyendo las herramientas de análisis de datos, diseño de planes de compensación y beneficios, evaluación del desempeño y desarrollo de competencias, y estrategias de retención de talento.
- Ofrecer paquetes personalizados que combinen varios servicios adicionales, adaptándose a las necesidades específicas de cada cliente.
- Invertir en el desarrollo y perfeccionamiento de las herramientas de análisis de datos, siendo un servicio valorado por la mayoría de los encuestados.

CONCLUSIONES

A través de la recopilación y análisis de datos surgidos de la investigación realizada, se identifican tanto las ventajas y beneficios como los desafíos y preocupaciones asociados con la prestación de los servicios. Además, se evalúa la propensión de diferentes mercados, tanto nacionales como internacionales, para la expansión de los servicios, y se identifican los servicios adicionales o de valor agregado que pueden complementar la oferta principal. Todas estas cuestiones hacen a las preguntas de investigación que se responden a continuación:

a) Los beneficios y ventajas que otorgan a los clientes la prestación del servicio de liquidación de sueldos y/o las soluciones digitales de gestión de empleados tienen que ver principalmente con: 1) la reducción de costos internos permitiendo además escalar el servicio en función del crecimiento del cliente sin incurrir en grandes inversiones, 2) el logro de una mayor eficiencia en los procesos de liquidación y/o gestión de empleados al contar con un proveedor especializado en dicho servicio, y 3) la reducción del tiempo y recursos dedicados a tareas administrativas, permitiendo centrarse en las actividades estratégicas.

b) Los principales desafíos y preocupaciones en la prestación del servicio de liquidación de sueldos y/o soluciones digitales de gestión de empleados que evidencian los potenciales clientes en la encuesta son: 1) la seguridad y confidencialidad de datos, 2) la calidad del servicio, 3) la pérdida de control sobre el proceso, y 4) la dependencia de un proveedor externo. Con relación a estas dificultades, cabe recordar que la empresa cuenta con equipos experimentados y especializados en liquidación de sueldos y sistemas de alta performance, capacidad de soporte y asistencia a los clientes y políticas y medidas robustas en temas de seguridad de la información que le permiten garantizar la calidad del servicio y la seguridad y confidencialidad de los datos. En cuanto a la pérdida de control del proceso y la dependencia de un proveedor

externo, se pueden habilitar herramientas que permitan a los clientes monitorear el proceso y asimismo realizar contratos de servicios que permitan rescindir la prestación del servicio con cierta flexibilidad.

c) En cuanto a los mercados que se consideran más propicios para la expansión de los servicios mencionados, el análisis sugiere que la empresa debe aprovechar las oportunidades de crecimiento y de mejores márgenes que brinda el mercado internacional dadas las capacidades diferenciales con las que cuenta la empresa y las condiciones económicas favorables del contexto argentino, aun cuando se espera que enfrente una fuerte competencia. No obstante, la empresa debe mantener la posición de liderazgo y mejorar las soluciones y herramientas de liquidación para ganar eficiencias y mejorar los márgenes en el mercado nacional.

d) Los servicios adicionales más valorados por los potenciales clientes en el área de gestión de empleados identificados en el estudio realizado son: 1) herramientas de análisis de datos para la toma de decisiones estratégicas en el área de Recursos Humanos, lo que permite a las empresas obtener insights a partir de sus datos, 2) diseño de planes de compensación y beneficios ajustados a las necesidades de cada cliente y contexto, 3) evaluación del desempeño y desarrollo de competencias, facilitando la gestión del talento interno, y 4) estrategias de retención de talento, que pueden ayudar a las empresas a crear programas que fomenten la fidelización y el compromiso de los empleados.

Estas conclusiones conectan con el objetivo general, demostrando que la expansión hacia el negocio de BPO para liquidación de sueldos y soluciones digitales puede ser viable comercialmente si se toman en cuenta los factores y condiciones clave identificados y se superan los desafíos asociados. Se considera de importancia que la empresa base su estrategia competitiva en la diferenciación centrada en la calidad del servicio y la personalización de las soluciones para adaptarse a las necesidades específicas de cada segmento de clientes, sin restar importancia a los costos.

BIBLIOGRAFIA

- Aguilera, F. P. (2017). *Actitud emprendedora y oportunidades de negocio*. Madrid: Editorial CEP S.L.
- Ansoff, H. I. (1957). *Strategies for diversification*. Harvard Business Review and Harvard Business School Publishing.
- Asana, T. (20 de Febrero de 2024). *Qué es el marketing mix y cómo aplicar las 4Ps con éxito*. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/4-ps-of-marketing>
- Cevallos, C. (01 de enero de 2015). Matriz General Electric. *Revista de investigación sigma*, 1(01), 21-26. Obtenido de <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/Sigma/article/view/936>
- Deloitte México. (2012). *¿Qué son los Servicios Compartidos? Diferentes negocios, un solo soporte*. México.
- Díaz, N. (03 de Febrero de 2021). *Economipedia - Planificación Financiera*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/planificacion-financiera.html>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Herráiz López, M. A. (2016). *Los Centros de Servicios Compartidos: Razones, Pros y Contras en el Ambito Financiero [Tesis de Maestría, Universidad Politécnica de Madrid]*. https://oa.upm.es/42656/1/TFM_ANTONIA_HERRAIZ_LOPEZ.pdf.
- KDCI. (28 de Octubre de 2022). *KDCI Outsourcing*. Obtenido de Comparación en profundidad entre servicios compartidos y subcontratación: <https://www.kdci.co/outsourcing-blog/post/shared-services-and-outsourcing-what-is-the-difference>
- KPMG México. (2012). *Centros de Servicios para la mejora de la rentabilidad*. México.
- Marciniak, R. (2012). *New framework about the differences between Shared Service and Outsourcing models*. Miskolc, Hungary: University of Miskolc.
- Pérez-Ayala, L. Y. (25 de Noviembre de 2022). *La evolución de centros de servicios compartidos (CSC) hacia modelos de servicios globales (GBS)*. Obtenido de Alumni + CEF.- UDIMA : <https://acef.cef.es/evolucion-centros-servicios-compartidos-modelos-servicios-globales.html>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York.
- Randstad. (02 de Enero de 2024). *Outsourcing-que-es-y-cuales-son-sus-principales-ventajas*. Obtenido de <https://www.randstad.cl/mercado-laboral/liderazgo/outsourcing-que-es-y-cuales-son-sus-principales-ventajas/>

Sainz de Vicuña Ancín, J. (2009). *El plan estratégico en la práctica*. . Madrid, España: ESIC Editorial.

Semana. (01 de Abril de 2023). Especial Outsourcing & BPO. *¿Cuándo debería una empresa tercerizar sus servicios?* . Obtenido de <https://www.semana.com/hablan-las-marcas/articulo/cuando-deberia-una-empresa-tercerizar-sus-servicios/202300/>

Timón, A. (5 de Octubre de 2024). *What Is Business Process Outsourcing (BPO)?*. *Forbes Advisor*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2024, de <https://www.forbes.com/advisor/business/business-process-outsourcing/>

ANEXO I – CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA

La encuesta se realiza con el objetivo de conocer las preocupaciones y ventajas que consideran las empresas al tercerizar el servicio de liquidación de sueldos y las soluciones digitales de gestión de empleados, y de esta forma contar con la perspectiva de los potenciales clientes del servicio a prestar. Consta de 9 preguntas que se detallan a continuación:

1. ¿Cuál es tu rol dentro de la organización en la que trabajas?

- Analista
- Jefe/Gerente
- Director/Empresario/Socio
- Otro (Especificar)

2. ¿Cuál es tu país de residencia?

- Argentina
- Extranjero (Especificar país)

3. ¿Considerarías tercerizar el servicio de liquidación de sueldos y/o adquirir soluciones digitales de gestión de empleados?

- Sí
- No
- Tal vez
- Ya tercerizo el servicio / Ya adquirí una solución digital

En caso de que la respuesta haya sido “Ya tercerizo el servicio / Ya adquirí una solución digital”, ¿Podrías detallar el proveedor al cual tercerizaste el servicio de liquidación de sueldos o adquiriste una solución digital de gestión de empleados y especificar cuál es dicha solución?

4. Aunque tu respuesta anterior haya sido “No”, al evaluar la tercerización de la liquidación de sueldos y/o adquirir soluciones digitales de gestión de empleados,

a) ¿Cuáles dos beneficios consideras más relevantes para tu empresa?

- Reducción de costos.
- Mayor eficiencia en los procesos de liquidación y/o gestión de empleados.
- Acceso a tecnología especializada.
- Mayor enfoque en actividades estratégicas.
- Otros (Especificar).

b) ¿Cuáles dos factores consideras más importantes de la empresa a contratar?

- Experiencia y reputación.
- Calidad del servicio.
- Seguridad de los datos.
- Flexibilidad para adaptarse a las necesidades de tu empresa.
- Otros (Especificar).

5. ¿Cuáles son las dos principales preocupaciones o inquietudes que te surgen al pensar en tercerizar el servicio de liquidación de sueldos?

- Seguridad y confidencialidad de datos.
- Pérdida de control sobre el proceso.
- Calidad del servicio.
- Dependencia de un proveedor externo.
- Costos adicionales o imprevistos.
- Otras (Especificar).

6. ¿Cuáles son las dos principales dificultades que a tu criterio enfrentan las empresas al gestionar internamente la liquidación de sueldos?

- Recopilar, ordenar y guardar la documentación respaldatoria de la nómina en forma adecuada.
- Asegurar la confidencialidad conforme a las regulaciones de privacidad de datos.
- Procesar las novedades de la nómina (altas, bajas, incrementos, licencias, etc.) en tiempo y forma.

- Cumplir con la legislación laboral y de seguridad social y acuerdos sindicales vigentes.
- Adecuar en forma ágil el sistema de liquidación de sueldos ante cambios en las legislaciones aplicables.
- Otras (Describir).

7. ¿Consideras que es fácil configurar y ajustar los sistemas de liquidación conforme a las leyes laborales de cada país donde opera la empresa?

- Sí
- No

8. ¿Cuál consideras es el mayor obstáculo que enfrentaría una empresa al desarrollar una solución digital para la gestión de empleados internamente?

- Inversión de tiempo y recursos propios, lo que afectaría la dedicación a las tareas diarias.
- Inversión de dinero en la contratación de consultores externos debido a la falta de experiencia en el desarrollo de soluciones digitales.
- Dificultad para mantener el sistema al día con los cambios en las regulaciones y las tendencias tecnológicas.
- Otro (Especificar).

9. ¿Qué otros servicios valorarías recibir de un proveedor en el área de liquidación de sueldos y soluciones digitales para la gestión de empleados?

- Encuestas de clima organizacional.
- Estrategias de retención de talento.
- Evaluación del desempeño y desarrollo de competencias.
- Diseño de planes de compensación y beneficios.
- Herramientas de análisis de datos para la toma de decisiones.
- Capacitación y desarrollo de talento.
- Otros (Especificar).

ANEXO II – ACLARACIONES SOBRE EL PROCESAMIENTO DE LAS RESPUESTAS Y MAYOR DETALLE DEL ANALISIS DE LA ENCUESTA

La encuesta que se expone en el Anexo I ha sido respondida por 106 personas, que en su mayoría trabajan en relación de dependencia o tienen emprendimientos propios, representando así el punto de vista de potenciales clientes.

a) Aclaraciones sobre el procesamiento de las respuestas

Se procede a hacer una reasignación de algunos de los participantes que se auto perciben como “Otro” en la primera pregunta relacionada al rol dentro de la organización. De los 11 casos auto percibidos como “Otro”, se reasignan 4 a “Analistas”, 2 a “Jefe/Gerente” y 1 a “Director/Empresario/Socio”, quedando sólo 4 en la clasificación de “Otro”.

Para analizar la proporción de respuestas de todos los encuestados, relativas a si considerarían tercerizar el servicio de liquidación de sueldos y/o adquirir soluciones digitales por continente, se agrupan las respuestas en dos categorías: “Sí, Tal vez, Ya tercerizo el servicio/adquirí una solución digital” y “No”. A efectos de discriminar las respuestas de encuestados residentes en Argentina, del resto de países que conforman el continente americano, se procede a abrir las respuestas entre “América – Argentina” y “América – Resto de países”.

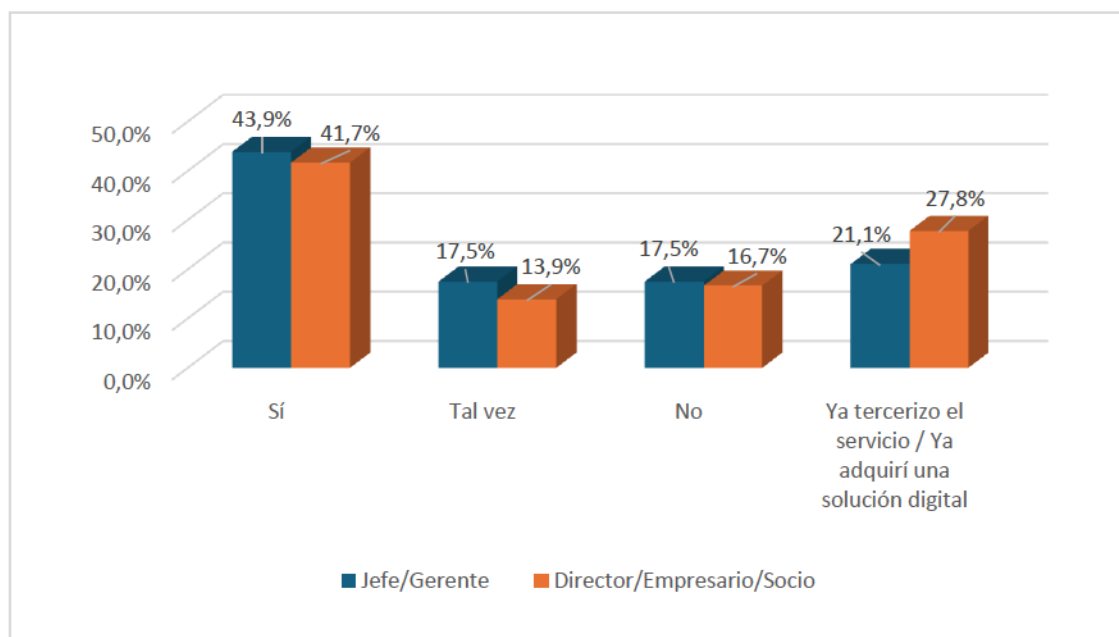
Con el objeto de facilitar la cuantificación de las respuestas referentes al nombre del proveedor contratado de aquellos encuestados que contestan “Ya tercerizo el servicio/adquirí una solución digital”, se realiza previamente una estandarización de las mismas, denominando al proveedor “Estudio Contable” o bien “Estudio Jurídico - Contable” cuando se trata de estudios jurídicos y/o contables de pequeña o mediana envergadura y “Desconozco” cuando el encuestado no conoce el nombre del proveedor. Para el resto de las respuestas solo se estandariza la forma de escritura del nombre del proveedor.

b) Mayor detalle del análisis de la encuesta

En relación a la pregunta 3, se analiza la proporción de respuestas de las categorías "Jefe/Gerente" y "Director/Empresario/Socio" relativas a si considerarían tercerizar el servicio de liquidación de sueldos y/o adquirir soluciones digitales, en relación al total de encuestados de la respectiva categoría.

Los resultados son los siguientes: el 43,9% de los "Jefes/Gerentes" y el 41,7% de los "Directores/Empresarios/Socios" considerarían tercerizar el servicio o adquirir soluciones. Por otro lado, el 21,1% de los "Jefes/Gerentes" y 27,8% de los "Directores/Empresarios/Socios" ya tercerizan el servicio o adquirieron una solución. Asimismo, el 17,5% de los "Jefes/Gerentes" y el 13,9% de los "Directores/Empresarios/Socios" tal vez considerarían tercerizar el servicio o adquirir una solución, mientras que el 17,5% de los "Jefes/Gerentes" y el 16,7% de los "Directores/Empresarios/Socios" no lo considerarían. En la Ilustración 32 se muestran tales resultados en forma gráfica.

ILUSTRACIÓN 32 - RESPUESTAS SOBRE TERCERIZAR DE LOS "JEFE/GERENTE" Y "DIRECTOR/EMPRESARIO/SOCIO" RESPECTO AL TOTAL DE ENCUESTADOS DE ESAS CATEGORÍAS, RESPECTIVAMENTE

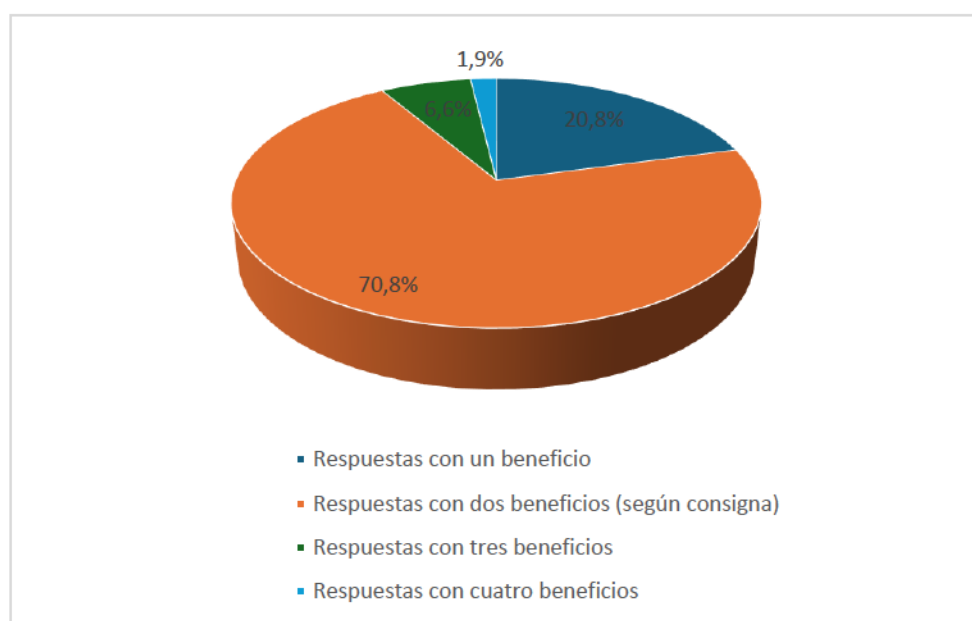


Fuente: Elaboración Propia (2024)

Con respecto a la pregunta 4.a), si bien los encuestados deben responder solo dos beneficios que les otorga la tercerización de la liquidación de sueldos y/o adquisición de soluciones digitales de gestión de empleados, algunos de ellos responden sólo uno, otros tres y otros cuatro beneficios.

El 70,8% responde dos beneficios tal como la consigna solicita, el 20,8% un solo beneficio, el 6,6% tres beneficios y el 1,9% restante cuatro beneficios. En la Ilustración 33 se muestran estos resultados.

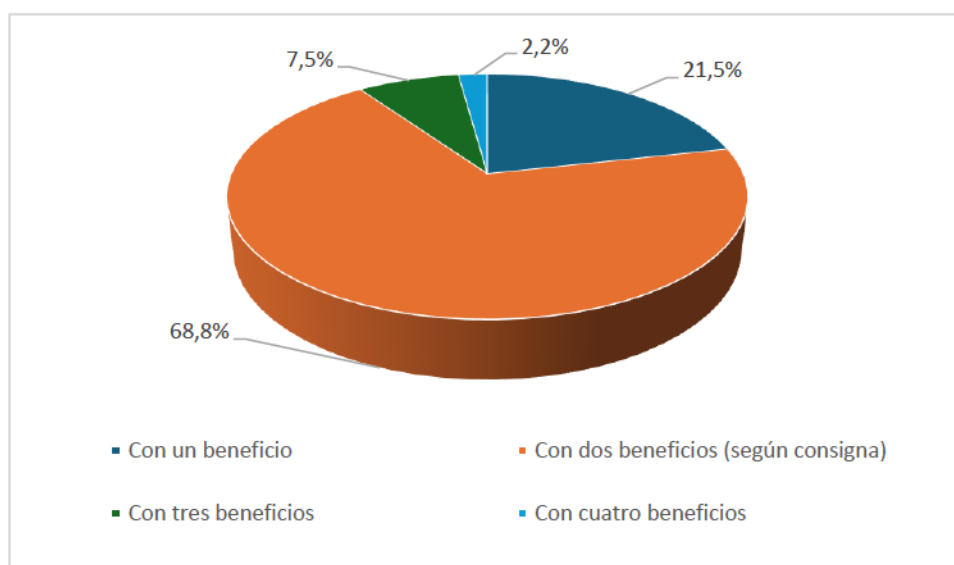
ILUSTRACIÓN 33 - RESPUESTAS SOBRE BENEFICIOS PARA LA EMPRESA DEL ENCUESTADO (POR CANTIDAD)



Fuente: Elaboración Propia (2024)

Se determina esta misma relación para los “Jefes/Gerentes” y “Directores/Empresarios/Socios, habiéndose obtenido que el 68,8% responde dos beneficios, el 21,5% un solo beneficio, el 7,5% tres beneficios y el 2,2% restante cuatro beneficios. También se muestran en la Ilustración 34 los resultados obtenidos.

ILUSTRACIÓN 34 - RESPUESTAS SOBRE BENEFICIOS PARA LA EMPRESA DE LOS "JEFES/GERENTES" Y "DIRECTORES/ EMPRESARIOS/SOCIOS" ENCUESTADOS (POR CANTIDAD)

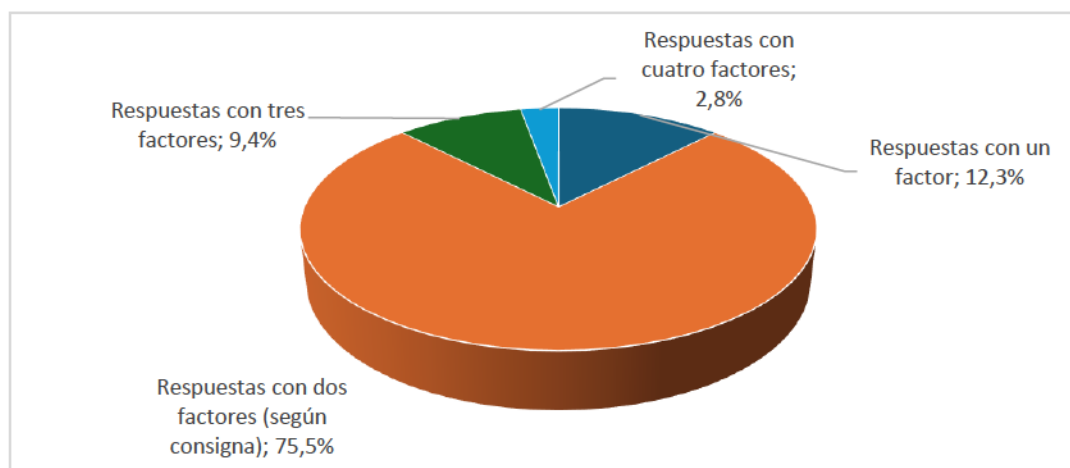


Fuente: Elaboración Propia (2024)

Con relación a la pregunta 4.b), también ocurre que si bien los encuestados deben responder solo dos factores que consideran más relevantes de la empresa a contratar, algunos de ellos responden sólo uno, otros tres y otros cuatro factores.

El 75,5% responde dos factores, tal como la consigna solicita, el 12,3% un solo factor, el 9,4% tres factores y el 2,8% restante cuatro factores. En la Ilustración 35 se muestran tales resultados.

ILUSTRACIÓN 35 - RESPUESTAS SOBRE FACTORES CONSIDERADOS MÁS RELEVANTES DE LA EMPRESA A CONTRATAR (POR CANTIDAD)



Fuente: Elaboración Propia (2024)

Se determina esta misma relación para los “Jefes/Gerentes” y “Directores/Empresarios/Socios, habiéndose obtenido que el 75,3% responde dos factores, el 12,9% un solo factor, el 8,6% tres factores y el 3,2% restante cuatro factores. También se muestran en la Ilustración 36 los resultados obtenidos.

ILUSTRACIÓN 36 - RESPUESTAS DE "JEFES/GERENTES" Y "DIRECTORES/EMPRESARIOS/SOCIOS" SOBRE LOS FACTORES CONSIDERADOS MÁS RELEVANTES DE LA EMPRESA A CONTRATAR (POR CANTIDAD)



Fuente: Elaboración Propia (2024)

En lo que respecta a la pregunta 5., aunque los encuestados deben responder con las dos principales preocupaciones al pensar en tercerizar el servicio de liquidación de sueldos, algunos de ellos responden con sólo una, mientras que otros mencionan tres o incluso cuatro preocupaciones.

El 80,2% responde dos preocupaciones, tal como la consigna solicita, el 8,5% una sola preocupación, el 9,4% tres preocupaciones y el 1,9% restante cuatro preocupaciones. En la Ilustración 37 se muestran estos resultados.

ILUSTRACIÓN 37 - RESPUESTAS SOBRE LAS PREOCUPACIONES AL PENSAR EN TERCERIZAR EL SERVICIO (POR CANTIDAD)

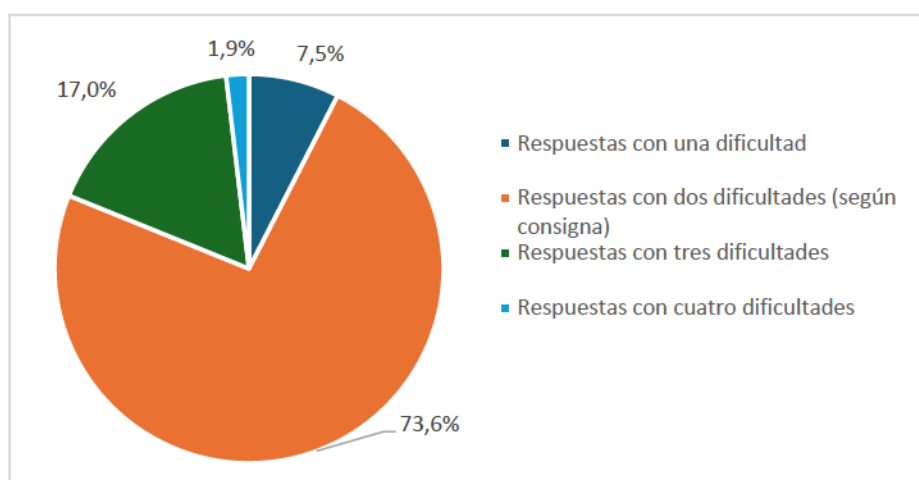


Fuente: Elaboración Propia (2024)

Con respecto a la pregunta 6., aunque los encuestados deben responder con las dos principales dificultades que enfrentan las empresas al gestionar internamente la liquidación de sueldos, algunos de ellos responden con sólo una, mientras que otros mencionan tres o incluso cuatro dificultades.

El 73,6% responde dos dificultades, tal como la consigna solicita, el 7,5% una sola dificultad, el 17,0% tres dificultades y el 1,9% restante cuatro dificultades. En la Ilustración 38 se muestran tales resultados.

ILUSTRACIÓN 38 - RESPUESTAS SOBRE LAS DIFICULTADES QUE ENFRENTAN LAS EMPRESAS PARA GESTIONAR LA LIQUIDACIÓN DE SUELDOS (POR CANTIDAD)



Fuente: Elaboración Propia (2024)