

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”



UNIVERSIDAD NACIONAL
de MAR DEL PLATA



FACULTAD *de* CIENCIAS
ECONÓMICAS *y* SOCIALES

Maestría en Administración de Negocios

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

María Laura Reguera

2019

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

Trabajo Final de Maestría

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

Maestrando: María Laura Reguera

Directora: Alicia Inés Zanfrillo

Codirector: Juan Ignacio Guaita

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

DEDICATORIA

A mis padres, Mirta y Oscar, por su apoyo incondicional y por ser la persona que soy.

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a mi tutora, Alicia Zanfrillo, por su calma y serenidad para afrontar esta labor, por su guía constante, por su conocimiento de la metodología, y, especialmente, por darme ánimos para no bajar los brazos, a pesar de los malos momentos atravesados, y poder culminar esta tesis.

También quiero agradecer a mi cotutor, Juan Ignacio Guaita, quien ha aportado toda su experiencia en esta rama de negocio. Y por ayudarme a definir el foco de la investigación.

Agradezco asimismo a todas las personas que han contribuido en el desarrollo y la elaboración de esta tesis, brindando su tiempo y desinteresada colaboración y, a su vez, compartiendo conocimientos, experiencias y puntos de vista, que conformaron un invalorable aporte.

¡MUCHAS GRACIAS!

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

INDICE

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTOS	3
INDICE DE FIGURAS	5
INDICE DE TABLAS	6
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
SIGLAS Y ACRÓNIMOS	9
1. INTRODUCCION.....	10
1.1. Problema de Investigación	10
1.2. Preguntas de Investigación	14
1.3. Objetivos de Investigación	15
1.4. Justificación del trabajo	16
1.5. Alcance de la Investigación.....	17
2. MARCO TEORICO	19
2.1. ¿Qué es un Centro de Servicios Compartidos?	19
2.1.1. CSC: Definición	20
2.1.2. Cadena de Valor: Actividades de Soporte	22
2.1.3. Gestión del Conocimiento: Una Nueva Cadena de Valor	24
2.1.4. Etapas en la implementación de los CSC y cadena de valor	27
2.1.5. Evolución de los CSC: Centros de Segunda Generación.....	29
2.2. CSC: Ventajas y Desventajas de su Implementación	36
2.3. Localización del CSC	41
2.3.1. Factores que se consideran para la localización de un CSC.....	42
2.4. Nuevo Factor: Industria 4.0	49
2.4.1. La Industria 4.0 y las nuevas competencias del RRHH	51
3. METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN	53
3.1. Diseño de Investigación	53
3.2. Unidad de Análisis.....	54
3.3. Instrumento de Medición: La Entrevista	56
3.3.1 Revisión del Guión por Expertos.....	56

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

3.3.2. Desarrollo de la Entrevista	56
3.4. Análisis Cualitativo	57
3.4.1. Descripción del Proceso de Análisis	57
3.4.2. Definición de Categorías.....	58
3.4.3. Definición de Subcategorías	60
4. RESULTADOS	63
4.1. Análisis de la Implementación de los CSC en Argentina.....	63
4.2. Interpretación de la información	68
5. CONCLUSIONES	90
5.1. Factores que sustentan la Permanencia en Argentina.....	90
5.2. Factores Claves para la Conversión hacia un CSC de Segunda Generación.	94
5.3. Relevancia de los Factores de los CSC de Segunda Generación en Argentina.....	95
5.4. Recomendaciones para facilitar su adopción en las organizaciones ..	96
5.5. Análisis y Confirmación de las Hipótesis Planteadas	97
5.6. Aportes.....	99
6. BIBLIOGRAFIA.....	102
7. ANEXOS.....	109
7.1. Modelo de Solicitud de Validación de Instrumento de Relevamiento...	109
7.2. Guión de Entrevista.....	110

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Comparación entre modelos	11
Figura 2: Detalle de Servicios Basados en el Conocimiento	13
Figura 3:Características de un CSC.....	21
Figura 4:La cadena de Valor	23
Figura 5:Cadena de valor del conocimiento	26
Figura 6: Contribución del CSC a la Cadena de Valor	28
Figura 7: Oportunidades de áreas para CSC	31

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

Figura 8: Servicios brindados a las Unidades de Negocio (UN) por los CSC ubicados en Argentina.....	32
Figura 9: Evolución de los CSC.....	33
Figura 10: Tendencias Generales. Evolución de los CSC.....	34
Figura 11: Motivos para implementar un CSC.....	36
Figura 12: Factores de Decisión de la Implementación de un CSC	37
Figura 13: Países con mayor cantidad de CSC por continente	42
Figura 14: Desafíos de los CSC Globales	48
Figura 15: Etapas del Desarrollo Industrial.....	50
Figura 16: Tasa de Alfabetización en América Latina y el Caribe.	65
Figura 17: Estudiantes, Nuevos Inscriptos y Egresados de Carreras de Grado por Región y Régimen.....	66
Figura 18: Estudiantes y Egresados de Carreras de Grado por Rama.	66
Figura 19: Ranking de Competitividad Global - Perfil de Argentina.....	67
Figura 20: Desastres Naturales por Continente y Ranking de Países.....	68

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Categorías de Análisis.....	59
Tabla 2: Subcategorías y Etiquetas.....	60
Tabla 4: Análisis de los Factores Materiales	69
Tabla 5: Análisis de los Factores Sociopolíticos.....	76
Tabla 6: Análisis de los Factores Económicos	84

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

RESUMEN

Un Centro de Servicios Compartidos -CSC- es una unidad organizacional que centraliza y ejecuta procesos y funciones comunes a todas las unidades de negocio de una empresa, que antes se realizaban de manera dispersa en diferentes sectores y/o países. Por su economía de escala, este modelo permite ahorrar costos, contribuye a la homogeneización y a un rediseño más eficiente de los procesos, reduciendo las duplicidades y la capacidad ociosa.

En la búsqueda continua por reducir costos, sin afectar la calidad de sus servicios, muchas empresas deciden establecer sus CSC en regiones remotas, que se consideran óptimas según las necesidades de su negocio. Históricamente, regiones como Europa y Asia lideraban el sector. Sin embargo, los vaivenes de la economía internacional y del tipo de cambio comenzaron a diversificar ese eje convirtiendo a América Latina y, en especial, a la Argentina, en un mercado atractivo para el establecimiento de estos. Las ventajas por las que se destaca la región son costos laborales más competitivos y el huso horario compatible con mercados de gran volumen, como el de los Estados Unidos.

Este trabajo se propone, teniendo en cuenta los cambios en las condiciones económicas de principios del siglo XXI que permitieron posicionar a nuestro país como una locación viable para este tipo de servicios, analizar los diferentes factores que sustentan la permanencia de los CSC en Argentina. Se pretende, además, reconocer las variables claves para la conversión hacia CSC de Segunda Generación y explorar la relevancia de estos en nuestro país. Por último, elaborar recomendaciones para facilitar la adopción de este modelo por parte de las organizaciones en Argentina, dado el importante crecimiento evidenciado por esta rama del sector servicios en las últimas décadas, aún durante los períodos de crisis que ha afrontado nuestro país.

PALABRAS CLAVES

Centro de Servicios Compartidos – Cadena de Valor – Actividades de Soporte – Industria 4.0 – Innovación – Gestión del conocimiento – Tercerización-

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

ABSTRACT

A Shared Service Center -SSC- is an organizational unit that centralizes and executes processes and functions that are common to all the business units of a company that were previously dispersed in different sectors and/or countries. Because of its economy of scale, this model saves costs, contributes to the homogenization and a more efficient redesign of processes, reducing duplicities and idle capacity.

In the continuous search to reduce costs, without affecting the quality of their services, many companies decide to establish their CSC in remote regions, which they consider more optimal per the needs of their business. Historically, regions such as Europe and Asia led the sector. However, the ups and downs of the international economy and the exchange rate began to diversify this axis, turning Latin America and especially Argentina into an attractive market for the establishment of the same. The advantages that stand out the region is more competitive labor costs and the time zone compatible with high volume markets such as the United States.

This paper aims to establish the factors that contribute to the permanence of CSC activity in our country despite the changes in the conditions that facilitated its establishment at the beginning of the XXI century. Also, recognize the key factors for the conversion to Second Generation of CSC and explore the relevance of these in Argentina. And, finally, to prepare recommendations to facilitate the adoption of this model in the organizations considering that it is one of the branches of the service business with the greatest growth in recent decades, even during the periods of crisis that our country has faced.

KEYWORDS

Shared Services Center – Value Chain - Support Activities – Industry 4.0 – Innovation – Knowledge Management - Outsourcing

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ANS: Acuerdo de Nivel de Servicio

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CEO: Chief Executive Officer

CESSI: Cámara de Empresas del Software y Servicios Informáticos

CSC: Centros de Servicios Compartidos

CRM: Customer Relationship Management

ERP: Enterprise Resource Planning

ICT: Information and Communication Technologies

I+D: Investigación y Desarrollo

IMD: Institute for Management Development

IOT: Internet of Things

IT: Information Technology

KM: Knowledge Management

KPIs: Key Performance Indicators

ONG: Organización No Gubernamental

PWC: PriceWaterhouseCoopers

RRHH: Recursos Humanos

SBC: Servicios Basados en el Conocimiento

SLA: Service Level Agreement

SSC: Shared Service Center

TI: Tecnologías de la información

UCEMA: Universidad del CEMA

UN: Unidad de Negocio

UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

WEF: World Economic Forum

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

1. INTRODUCCION

1.1. Problema de Investigación

El trabajo final de la maestría tiene como objetivo general analizar los centros de servicios compartidos como uno de los modelos de gestión empresarial más aplicado actualmente por aquellas organizaciones de mayor complejidad y tamaño¹; y, en particular, los factores que sustentan su permanencia en nuestro país a pesar de los cambios en las condiciones macroeconómicas que conllevaron al establecimiento de estos a principios del siglo XXI.

Según Bergeron (2003), dadas las características del contexto económico global de las últimas décadas - reducción de las estructuras, fusiones, adquisiciones, y, sobre todo, incertidumbre- las empresas y sus líderes son forzados a conseguir los mejores resultados y la mayor competitividad optimizando al mismo tiempo el uso de los recursos. Todo esto ha llevado a los directores de empresas a analizar profundamente las prácticas, así como el modelo de negocio adoptado por las organizaciones en las cuales trabajan a fin de adaptarse a este entorno cambiante y dinámico.

En algunos casos, ante dicha presión, las organizaciones se han movido hacia un modelo de *outsourcing*, donde ciertos procesos de soporte son llevados a cabo por un tercero. Otras compañías han optado por centralizar ciertas funciones y servicios. Y, en forma contraria, algunas firmas han elegido un modelo descentralizado (Bergeron, 2003).

En el esquema siguiente, elaborado por la firma Deloitte en su encuesta de CSC 2007, se pueden observar las diferencias entre los tres sistemas antes mencionados:

¹ Se entiende a los fines de la categorización de este trabajo como grandes y complejas empresas aquellas con ganancias superiores a los 2 billones de USD al año y múltiples unidades de negocio.

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

Figura 1: Comparación entre modelos



Fuente: Encuesta CSC – Deloitte (2007)

Por lo tanto, y de acuerdo con lo expresado por Bergeron (2003), no hay un solo modelo de negocio que sea aplicable a todas las empresas, sino que su elección dependerá de múltiples factores; entre los que cabe mencionar: el negocio que lleva a cabo la firma, lo que hacen sus competidores en el mercado, el tamaño de la firma, la reducción de costos entre otros.

El *outsourcing* permite a una empresa enfocar sus recursos en las actividades estratégicas de la firma, trasladando las actividades de soporte a otra organización. Así, la tercerización también permite aumentar la previsibilidad de los costos del servicio, que estarán estipulados en el contrato.

Para que se cumplan estos dos puntos, es fundamental que el acuerdo de prestación de servicios describa en detalle cómo se desarrollará la relación entre las empresas, los niveles de servicio en tiempo y calidad, términos de renegociaciones y salida. De esta forma, un acuerdo de outsourcing correctamente diseñado e implementado puede reducir notablemente los costos de la organización.

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

A diferencia del outsourcing, los centros de servicios compartidos, a la vez que mantienen un balance para obtener reducciones sustanciales de costos, se encuentran focalizados en la creación de valor.

Sin embargo, siendo la incertidumbre, la característica preponderante del contexto actual, uno de los modelos que implementan las grandes compañías, según la bibliografía analizada, resulta ser el del centro de servicios compartidos. Este modelo es un híbrido resultante de la combinación de ciertos atributos de los modelos tradicionales de negocio tales como la centralización, la descentralización y el outsourcing (Schulman, 1999).

La complejidad del entorno económico global ha llevado a que las empresas realicen cambios estratégicos que les permitan un crecimiento rentable a mediano y largo plazo. Este proceso lo lideran más del 75% de las compañías del Fortune 500, quienes han establecido Centros de Servicios Compartidos para realizar las funciones de finanzas, recursos humanos, cadena de suministro, tecnologías de la información y otras funciones.

De esta forma, no es la reducción de costos solamente lo que lleva a las empresas a adoptar un CSC, sino la estandarización de procesos, el incremento del control y la búsqueda de oportunidades de mejora en operación y servicios.

En síntesis, en las últimas dos décadas, el **modelo de servicios compartidos** ha sido adoptado por empresas de gran tamaño en todo el mundo, como un medio para aumentar la **eficiencia** de sus procesos y obtener un servicio de **calidad**. Dicha tendencia también se evidencia para América Latina y, particularmente, en Argentina, según surge del informe “Global Services Location Index” elaborado anualmente por la consultora A.T. Kearney² desde el año 2004.

² Esta herramienta compara los factores que hacen que los países sean atractivos como ubicaciones potenciales para los servicios en el extranjero. Mide la viabilidad de los países como destino offshore en función de su atractivo financiero, habilidades y disponibilidad del RRHH y entorno empresarial. Este ranking abarca el análisis de 50 países y desde que comenzó a elaborarse hace casi dos décadas, se puede observar en él la presencia de países de Latinoamérica por detrás de las locaciones de Asia (India y China) que son las locaciones por excelencia de los CSC que buscan la reducción de costos.

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

Según Guaita (2010), la crisis del 2000 en Argentina permitió su posicionamiento como una locación deseable para esta clase de negocios, principalmente en el área de finanzas. Sin embargo, tras una década con tipo de cambio a favor, las condiciones en materia cambiaria se modificaron en nuestro país y no obstante esto, se mantuvo como opción para la instalación de CSC; rama de negocio que se ha expandido ampliamente en nuestro país.

Para que esto sucediera otros factores han tomado preponderancia por encima del tipo de cambio, entre los que se encuentran: la calidad del profesional argentino, el manejo de diferentes idiomas, la infraestructura tecnológica y el no ser un área geográfica con desastres naturales (tsunamis, terremotos, huracanes, etc.).

Los Centros de Servicios Compartidos (CSC) son un componente relevante dentro de los Servicios Basados en Conocimiento (SBC) actualmente provistos por Argentina. Según Galeazzi (2014), los SBC son unas de las formas de exportación de mayor valor agregado ya que generan empleo, impulsan la innovación y el desarrollo tecnológico del país y son una gran fuente de ingreso de divisas. Están integrados principalmente por servicios contables, legales, arquitectura, ingeniería, audiovisual, publicidad, informática, investigación y desarrollo, consultoría y servicios empresariales. (FIGURA 2)

Figura 2: Detalle de Servicios Basados en el Conocimiento



Fuente: Subsecretaría de Servicios Tecnológicos y Productivos (2014)

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

La entidad Argencon, que promueve la exportación de Servicios Basados en el Conocimiento (SBC), presentó el informe **Argenconomics III** (2014), que traza una radiografía actual de la exportación de conocimiento argentino al mundo:

- 120.000 argentinos trabajan directa o indirectamente exportando servicios
- Genera alrededor de USD 6.900 millones
- Representa el 6,7% del empleo total de Argentina
- El sector de exportación de servicios experimentó un crecimiento del 250% durante el periodo 2004 – 2014.
- Aportan el 28% del superávit comercial total del país.

Dadas estas cifras, los SBC son el tercer mayor rubro generador de divisas detrás de las oleaginosas y la industria automotriz, y superando a los productos químicos, los combustibles y los metales, entre otros ítems tradicionales de exportación.

Por otro lado, su potencial de crecimiento es único ya que la elasticidad de esta industria es absoluta, no requiere de fábricas ni instalaciones pesadas, solo talento y conectividad con el mundo lo cual convierte al SBC en un sector estratégico a considerar dentro de las políticas públicas para el desarrollo del país.

1.2. Preguntas de Investigación

Este trabajo aportará al reconocimiento y caracterización de los factores que sustentan la permanencia de los centros de servicios compartidos en la Argentina, principalmente en la Ciudad de Buenos Aires y en el Gran Buenos Aires, en los últimos años y apunta a dar respuesta a estos interrogantes:

- ¿Cuáles son las características de las firmas que eligen el modelo CSC?

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

- ¿Cuáles son las razones por la cuales las firmas eligen este modelo de negocios?
- Para la evolución de los actuales centros en nuestro país hacia CSC de segunda generación, ¿qué factores se considera necesario desarrollar?

1.3. Objetivos de Investigación

Dado el tema bajo estudio mencionado en el apartado anterior, se han planteado los siguientes objetivos de investigación:

1.3.1 *Objetivo General*

Se ha definido como objetivo general de la investigación: “*Comprender los principales factores que sustentan la permanencia de los Centros de Servicios Compartidos en Argentina*”.

1.3.2 *Objetivos Específicos*

1. Reconocer los factores claves para la conversión hacia un CSC de Segunda Generación.
2. Explorar la relevancia de los factores de los CSC de Segunda Generación en Argentina.
3. Elaborar recomendaciones para facilitar su adopción en las organizaciones

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

1.3.3. *Hipótesis de Trabajo*

Hipótesis Principal:

- “La Permanencia de los Centros de Servicios Compartidos en la Argentina se fundamenta en la potencialidad de convertirse en centros de segunda generación al proporcionar valor agregado a la cadena de valor de la firma”

Hipótesis Secundarias:

- “El desarrollo e implementación de nuevas tecnologías que proporcionen innovación en los procesos, favorece la conversión de un centro de primera generación a uno de segunda generación”.
- “La disponibilidad de profesionales altamente calificados, que aseguren un servicio acorde con las exigencias de calidad y mejora continua del modelo, es un factor diferencial de la Argentina frente a los demás países de Latinoamérica para el establecimiento de CSC”.

1.4. Justificación del trabajo

La realización de la investigación sobre este tema puntual tiene varios motivos que la sustentan, a saber:

En primer lugar, se pretende efectuar un aporte de carácter teórico, sobre la base de evidencia empírica, que es el de contribuir a la identificación de los principales factores que favorecen el establecimiento de centros de servicios compartidos en nuestro país, y su permanencia mediante la evolución hacia centros de segunda generación;

En segundo término, el análisis y los resultados de este trabajo pueden ser un insumo útil para aquellas empresas que se encuentran analizando la posibilidad de instalar un centro de servicios compartidos en Sudamérica y, sobre todo, en Argentina;

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

En tercer lugar, dada la evolución de esta actividad en nuestro país y en la región³, este trabajo puede ser una fuente de información conveniente para aquellos a cargo de definir programas de carreras de grado y/o de posgrados en nuestras universidades. Considerándola como una nueva área en la cual desarrollar propuestas educativas que ayuden a mejorar la formación de nuestros profesionales, a fin de que puedan prestar un servicio de excelencia que los siga diferenciando en la región.

Por último, las conclusiones de este trabajo pueden servir de base para la determinación de políticas laborales, educativas y/o de inversiones por parte de las autoridades gubernamentales para incentivar el establecimiento de este tipo de negocios en nuestro país, considerando los impactos positivos que esta actividad ha demostrado tener en los últimos 10 años en nuestra economía, a pesar de las crisis afrontadas por nuestro país.⁴

1.5. Alcance de la Investigación

El estudio que se llevará a cabo será del tipo *exploratorio* en el cual se intentará identificar los factores relevantes considerados en la decisión sobre la localización de un centro de servicios compartidos en nuestro país.

A partir de la revisión de la literatura existente sobre CSC, de su análisis y posterior procesamiento, se elaboró un marco teórico sobre el cual sustentar las conclusiones a las que se arribaron. De esta manera, la primera parte de este trabajo hace hincapié en buscar una definición para este modelo de administración implementado por primera vez hacia fines del siglo XX en América del Norte y Europa. Luego se detallará su relación con la cadena de valor de la firma, así como la definición de actividades principales y secundarias. A posteriori se establecerán los principales beneficios de su implementación y sus

³ Encuesta de Centros de Servicios Compartidos de Deloitte 2015

⁴ <http://www.argencon.org/nota179-Exportar-Servicios-de-Conocimientos-una-puerta-para-el-crecimiento-de-Argentina>

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

desventajas. Para luego determinar cuáles son las variables a considerar al momento de definir su localización geográfica y de por qué Latinoamérica se convirtió en una locación deseable desde principios del siglo XXI. Posteriormente, se analizará la evolución de los CSC en Argentina y los factores que adquieren mayor relevancia para mutar desde un Centro de Primera Generación hacia uno de Segunda Generación.

Asimismo, se encontrará en el desarrollo de este trabajo, la presencia de un capítulo que hace referencia a los aspectos metodológicos aplicados y los elementos que fueron tenidos en cuenta para la realización del estudio.

Posteriormente, se plasmó el análisis cualitativo de la información que surge del relato de los entrevistados. El mismo conduce a interpretar sus experiencias personales a partir del marco teórico, examinando las conductas observadas y sus manifestaciones.

Finalmente, se exponen las principales conclusiones a las que se arriba como producto de la investigación realizada.

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

2. MARCO TEORICO

2.1. ¿Qué es un Centro de Servicios Compartidos?

Dada las condiciones del contexto global en el cual se desarrollan los negocios, caracterizado como VUCA - volátil, incierto, complejo y ambiguo - por su sigla en inglés, los líderes de las organizaciones son presionados para agregar valor a sus compañías enfocándose en los negocios estratégicos y/o principales de la organización a fin de mantener o mejorar su ventaja competitiva en un entorno cada vez más complejo.

En su trabajo diario, los CEOs deben lidiar con múltiples unidades de negocios que duplican los procesos de soporte y de staff alrededor del mundo. Asimismo, deben atender las necesidades de mejoras en los sistemas de comunicación y la velocidad de los avances tecnológicos, y reducir todos aquellos gastos que no estén estrictamente relacionados con la estrategia de la firma. La gran pregunta aquí es como lograr estos objetivos.

Una de las formas encontradas por las empresas para resolver este problema es el agrupamiento de estos procesos de soporte y no estratégicos en una organización separada; la cual trata a dichos procesos y actividades como su actividad principal. Este concepto es conocido como centro de servicios compartidos.

Considerando la descripción hecha del contexto en el cual se desarrollan los negocios en la actualidad, podemos decir que estos tres elementos: avances tecnológicos, globalización y focalización en las actividades “principales”, han permitido el desarrollo de los Centros de Servicios Compartidos (CSC) como herramienta que permite agrupar determinados procesos y servicios de varias unidades de negocio y locaciones en una unidad central que logra estandarizar los procesos repetitivos, agregando eficiencia en este tipo de operaciones; contribuyendo de ese modo a la cadena de valor de la organización.

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

2.1.1. CSC: Definición

Existen diferentes definiciones de centros de servicios compartidos porque el concepto no se aplica de igual manera a todas las industrias ni a todas las organizaciones.

El autor Bryan Bergeron (2003) en su libro “Essential of Shared Services” ha definido al centro de servicios compartidos como:

“Una estrategia colaborativa en la cual ciertas funciones del negocio preexistentes son concentradas en una nueva semiautónoma unidad de negocio que tiene una estructura de administración diseñada para promover la eficiencia, generar valor, reducir costos y mejorar el servicio para los clientes internos de la organización”. (pág. 3)

Otra definición es aportada por la firma Ernst & Young (2008), para la cual un Centro Servicios Compartidos:

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

Por su parte, los autores Schulman, Harmer Dunleavy y James en su libro Shared Services – Adding Value to the Business Units (1999), lo han definido como:

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

“La concentración de recursos de la compañía que realiza actividades, típicamente repartidas en toda la organización, con el fin de servir a múltiples socios internos a bajo costo y con un alto nivel de servicio, con el objetivo común de deleitar al cliente externo y mejorando el valor corporativo”. (pág. 9)

Para la firma PWC (2014), un CSC es la concentración de las actividades administrativas y de soporte de la organización que tradicionalmente se encuentran distribuidas y duplicadas en las unidades de negocio y empresas del grupo.

Figura 3: Características de un CSC



Fuente: PWC Mx (2014).

La firma KPMG (2012) ha construido 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.

En síntesis, el CSC es una unidad de la organización que presta servicios comunes para el resto de la firma; siendo responsable de gestionar procesos y actividades - que estaban realizando de manera independiente varias unidades de negocio o firmas pertenecientes al mismo grupo empresario- con un menor costo, mayor eficiencia y un mejor nivel de servicio.

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

2.1.2. Cadena de Valor: Actividades de Soporte

Hablar de servicios de soporte, como hemos hecho hasta el momento, requiere introducir y explicar sucintamente el concepto de la *cadena de valor*. Aunque existen distintos enfoques de la cadena de valor, el modelo más conocido, y de referencia, es el desarrollado por Michael E. Porter, en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.

Para Porter, la cadena de valor es la herramienta empresarial básica para analizar las fuentes de ventaja competitiva. Es un medio sistemático que permite examinar todas las actividades que se realizan y sus interacciones. Permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación.

Según el autor Joaquín Garralda (1999), “la cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar los fundamentos de la ventaja competitiva de una empresa, por medio de la desagregación ordenada del conjunto de las actividades de la empresa”. (pág. 1)

Por su parte los autores Quinteros y Sanchez (2006), consideran que:

“La cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar, de manera sistemática, las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen. La cadena de valor está conformada por una serie de etapas de agregación de valía, de aplicación general en los procesos productivos. La cadena de valor proporciona un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores y un procedimiento para definir las acciones tendientes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible”. (pág. 377)

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

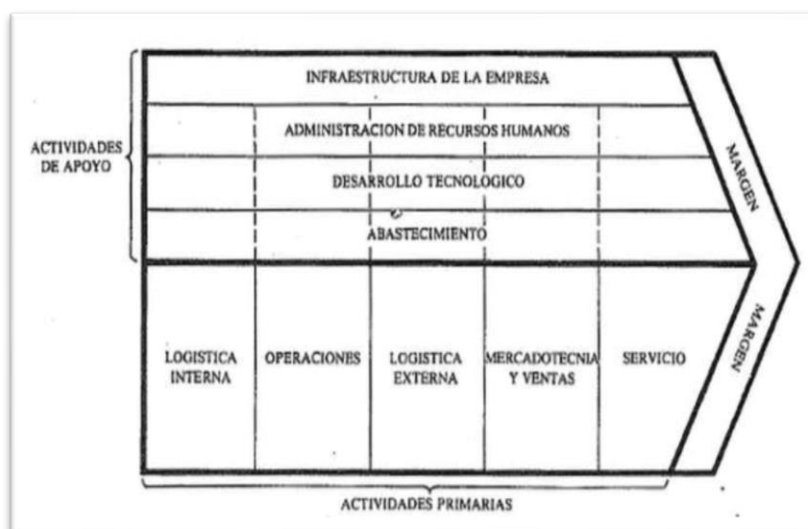
El modelo considera a la empresa como una serie de actividades primarias y de apoyo que agregan valor a los productos y servicios de una empresa. El uso de este modelo en una empresa permite la comparación de sus procesos de negocios con los de sus competidores o con otras empresas de industrias relacionadas a fin de identificar las mejores prácticas de la industria. Asimismo, la información proporcionada por este análisis logra determinar fortalezas y debilidades de la empresa.

Las actividades primarias tienen que ver, básicamente, con la fabricación del producto, su venta y el servicio posventa o con la prestación del servicio dependiendo del tipo de actividad desarrollada por la firma.

Las actividades de apoyo sustentan las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos, tecnología y personal. Las actividades de soporte son aquellas que suelen ser migradas a los CSC y por eso son objeto de estudio en este trabajo.

Considerando el modelo de Porter, podemos graficar las diferentes actividades del siguiente modo:

Figura 4: La cadena de Valor



Fuente: Porter (1986)

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

La cadena de valor ayuda a concretar los fundamentos de la “ventaja competitiva” de la empresa, a través de la desagregación ordenada del conjunto de actividades que la empresa desarrolla.

La ventaja competitiva puede ser definida como una situación o circunstancia que ubica a una empresa en mejor posición frente a sus competidores. La ventaja debe ser sostenible a medio y largo plazo, única y difícil de igualar por parte del resto de los competidores.

Puede estar motivada, por ejemplo, por una tecnología superior, por un menor costo de un factor de producción, por un acceso privilegiado a materias primas o a un mercado, o por un mayor reconocimiento de la marca.

La idea dominante es que una empresa debe concentrarse, o ser más fuerte que sus competidores, en aquellas áreas, o eslabones de la cadena de valor, que le permitan producir más barato o adicionar un mayor margen, lo que se traducirá en mayores beneficios.

Parece claro, por lo expuesto hasta ahora, que tanto el desarrollo de estas actividades de soporte, como el grado de eficiencia en su ejecución y su costo, se convierten en aspectos importantes, críticos, que pueden afectar directamente a la competitividad de la empresa.

De estas funciones de soporte (RRHH, Finanzas, Sistemas de Información y Compras y Servicios Generales), varias actividades son recurrentes y se pueden estandarizar para varias áreas o tipos de clientes; además, se pueden convertir en “procesos”, vendibles como servicios de soporte tanto a clientes internos como externos.

2.1.3. Gestión del Conocimiento: Una Nueva Cadena de Valor

Hasta aquí hemos descripto el modelo tradicional desarrollado por Porter sobre cadena de valor de la firma. Pero ha habido estudios posteriores que permiten

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

desarrollar nuevas cadenas de valor, así como pensar en nuevas ventajas competitivas. Una de las nuevas ventajas competitivas es la que se genera a partir de la *gestión del conocimiento*. Resulta evidente que todas las empresas cuentan con datos y conocimientos, pero solamente aquellas que logren gestionarlo en forma eficiente podrán tener ventajas competitivas reales.

Ahora bien, como lograr una gestión eficaz del conocimiento, según de Pablos Heredero (2006):

“La gestión del conocimiento se fundamenta en la integración de tres factores claves: la cultura corporativa, los procesos y la tecnología. De cómo una organización oriente su cultura para disponer de presunciones básicas y valores tales, como compartir el conocimiento, favorecer su adquisición, no tener miedo a los errores (...), va a depender en gran medida una gestión eficaz del conocimiento.

Para ello se deberán también modificar los procesos para que ayuden a compartir información y conocimiento, considerándose el segundo como un producto más a conseguir en la ejecución de las actividades diarias. Por último, las empresas deberán disponer de un amplio conjunto de tecnologías, redes de comunicaciones y aplicaciones, que faciliten el análisis y distribución de la información y que favorezcan la gestión de este activo invisible” (págs. 44-45)

Por lo tanto, la gestión del conocimiento puede ser definida como el conjunto de procesos desarrollados por la organización para crear, almacenar, transferir y utilizar el conocimiento.

La gestión del conocimiento incrementa la capacidad de la organización para aprender de su entorno, incorporar conocimiento y aumentar sus capacidades y competencias. Está basado en integrar fuentes dispersas tanto externas como internas y en la colaboración de todos los miembros de la organización.

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

La cadena de valor de la gestión del conocimiento permite analizar el proceso por el cual los datos son transformados en información, que se convierte en conocimiento utilizable por parte de los integrantes de la organización.

Esta cadena adquiere relevancia dado que permite ver/medir como la organización gestiona ese activo intangible que es crucial para la economía del conocimiento. Y como hemos mencionado anteriormente, dentro de la economía del conocimiento, se encuentran los servicios prestados desde los Centros de Servicios Compartidos y de ahí el porqué de la inclusión de esta cadena de valor en el presente trabajo.

Figura 5: Cadena de valor del conocimiento



Fuente: de Pablos Heredero, C. (2006)

Tal como se puede observar en la figura 4, la cadena de valor del conocimiento consta de 4 etapas: creación, transformación, difusión y utilización.

La primera fase es la adquisición del conocimiento. Algunas de las actividades que se efectúan en esta etapa son:

- 1) Búsqueda del conocimiento relevante para la organización
- 2) Relevamiento de fuentes internas y externas
- 3) Actividades de I+D
- 4) Socialización del conocimiento

La segunda fase refiere al almacenamiento de dicho conocimiento. Esto significa la captura del conocimiento explícito mediante su codificación y registro en sistemas de bases de datos.

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

La tercera fase es la diseminación del conocimiento. Esta fase implica la transferencia del saber a los integrantes de la organización a través de portales, intranets, foros, correo electrónico, programas de formación, redes sociales, etc.

Finalmente, la cuarta fase se refiere a la utilización del conocimiento. Para que sea útil, el conocimiento debe poder aplicarse. Debe servir de soporte a la toma de decisiones en la organización e integrarse a los procesos. Tiene que tener un lenguaje uniforme y estandarizado. Dicho conocimiento debe ser fácil de identificar, modelizar y representar. Además, los usuarios deben poder compartir y reutilizar el conocimiento entre distintas aplicaciones y/o procesos.

Además de las cuatro fases, es importante contar con un proceso de retroalimentación de manera tal que la firma pueda evaluar la eficiencia del proceso en sí mismo.

Esta cadena de valor resulta vital en los CSC, dado que en general, las áreas migradas son absorbidas con los procesos tal cual se vienen ejecutando. Y tras un período de estabilización, dichos procesos comienzan a ser analizados a fin de estandarizarlos, lo cual redundará en mejoras en el proceso. Este análisis y estandarización permite el agregado de valor a la cadena de la firma, que es precisamente el objetivo perseguido por los centros de 2da Generación.

2.1.4. Etapas en la implementación de los CSC y cadena de valor

En sus comienzos, los Centros de Servicio Compartidos (CSC) han sido una alternativa para unificar y centralizar aquellas tareas no fundamentales pero necesarias para el buen desempeño de la organización. Sin embargo, con el paso del tiempo, otros objetivos comenzaron a ser establecidos para esta clase de estructuras como por ejemplo su contribución a la cadena de valor de la firma. Dicha contribución depende del éxito en su implementación.

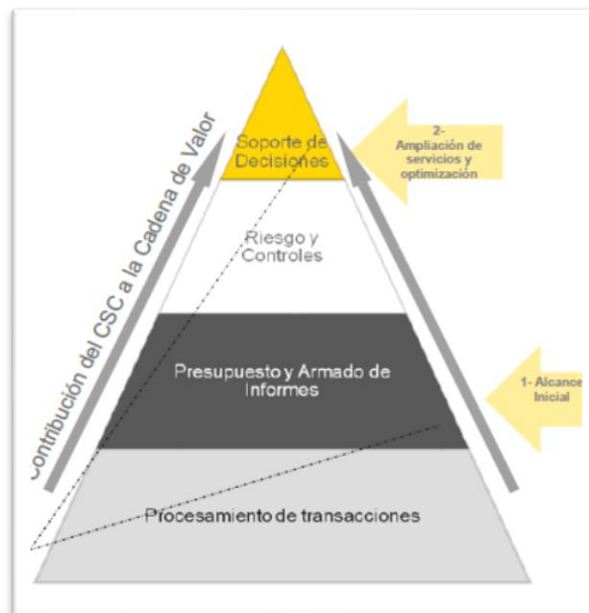
“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

Según un estudio realizado por la firma Ernst & Young (2011), los CSC suelen transformarse en una solución al ser implementados en etapas. De esta forma, se minimiza el riesgo de fracaso y se evita el deterioro de las operaciones.

Generalmente, a medida que el nivel de confianza y el grado de control aumentan, estas etapas contribuyen positivamente a la Cadena de Valor. Las etapas típicas de la implementación son las siguientes:

1. Alcance inicial - Procesamiento de transacciones, back office. Por ejemplo: Cuentas a Pagar.
2. Extensión de servicios y optimización - Procesamiento de transacciones con el cliente, gestión de la contabilidad (reportes y asesoramiento).

Figura 6: Contribución del CSC a la Cadena de Valor



Fuente: E&Y (2011)

Conforme surge del artículo de opinión “Centros de Servicios para la mejora de la rentabilidad de las empresas” elaborado por la firma KPMG (2012):

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

De acuerdo con la “Sourcing Advisory, Global Pulse Survey” del 2011, aun cuando los CSC se enfocan primordialmente en actividades y funciones de naturaleza transaccional y de alto volumen; éstos han empezado a incluir también funciones más sofisticadas y de mayor generación de valor para el negocio, como: cadena de suministro, administración de inmuebles, mercadotecnia, e incluso otras funciones de negocio (ya no sólo de soporte). (págs. 1-2)

Por lo tanto, si bien en sus comienzos los CSC han sido diseñados para centralizar los procesos transaccionales a fin de reducir costos, con el paso del tiempo y debido al aprendizaje y la aplicación de mejoras en los procesos gestionados, los gerentes de CSC han logrado convertirse en socios del negocio contribuyendo a la cadena global de la firma no sólo mediante la eficiencia de los procesos sino también por la generación y gestión de información más adecuada

2.1.5. Evolución de los CSC: Centros de Segunda Generación.

Los primeros Centros de Servicios Compartidos que se establecieron en el mundo, se especializaron en el procesamiento de tareas transaccionales relacionadas a las áreas de contabilidad y finanzas de ciertas unidades del negocio. Ya en la década de los 90s algunas empresas multinacionales comenzaron a utilizar este modelo ya que les permitía ser más eficientes (reduciendo costos) para manejar de principio a fin dichos procesos en forma centralizada. Luego, en los comienzos del siglo 21, otros sectores de la organización como Recursos Humanos, Marketing, Desarrollo IT, Legales, etc., fueron migrados a dichos centros.

Al utilizar los CSC, las compañías buscan consolidar y estandarizar un conjunto diverso de sistemas de gestión, procesos y funciones. Y lograr así economías de escala, que difícilmente podrían obtener actuando solas o de manera independiente. Este concepto empresarial busca crear la infraestructura para procesar transacciones de alto volumen a través de uno o varios centros de servicios compartidos (CSC) según se opte por una estrategia global, regional o

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

local. La elección sobre la mejor estrategia dependerá a su vez de las necesidades y posibilidades del negocio.

Según Deloitte (2012), algunos de los procesos que generalmente son llevados a CSC incluyen:

- Finanzas: tesorería, tareas de contabilidad general, gestión de cobranzas, administración de activos fijos, área de facturación, área de cuentas por cobrar, impuestos, elaboración de presupuestos, reportes y control de gestión, entre otros.
- Recursos Humanos (RRHH): administración de personal, liquidación de sueldos y jornales, administración de beneficios, área de entrenamiento y educación continua, administración de datos de empleados, administración de compensaciones, por ejemplo.
- Tecnologías de la Información (TI): Desarrollo de aplicaciones, mantenimiento de aplicaciones, monitoreo de sistemas, hosting de aplicaciones, operación de redes, entre otros.
- Compras y adquisiciones: órdenes de compra, procesos de aprobación, creación de pedidos, negociaciones y contratos, gestión de precios, etc.

Una vez estabilizados los procesos transaccionales antes mencionados, es posible migrar otros procesos de apoyo a los CSC, tales como:

- Legal: soporte y coordinación en litigios, auditorías en medio ambiente, salud y seguridad, revisión de cláusulas de los contratos de la firma y seguimiento del cumplimiento de estos, etc.
- Servicios generales: gestión de bienes muebles e inmuebles, servicios de impresión, servicios de correspondencia, etc.

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

- Ventas, Marketing y servicio al cliente: facturación, administración de ventas, estrategia CRM (Administración de la relación con los clientes).
- Abastecimiento: manejo de almacenes, estrategia de distribución, administración de inventarios, etc.

Por su parte, el autor Bergeron (2003), considera como oportunidades de migración hacia los Centros de Servicios Compartidos a los procesos y/o actividades desarrolladas por las siguientes áreas:

Figura 7: Oportunidades de áreas para CSC

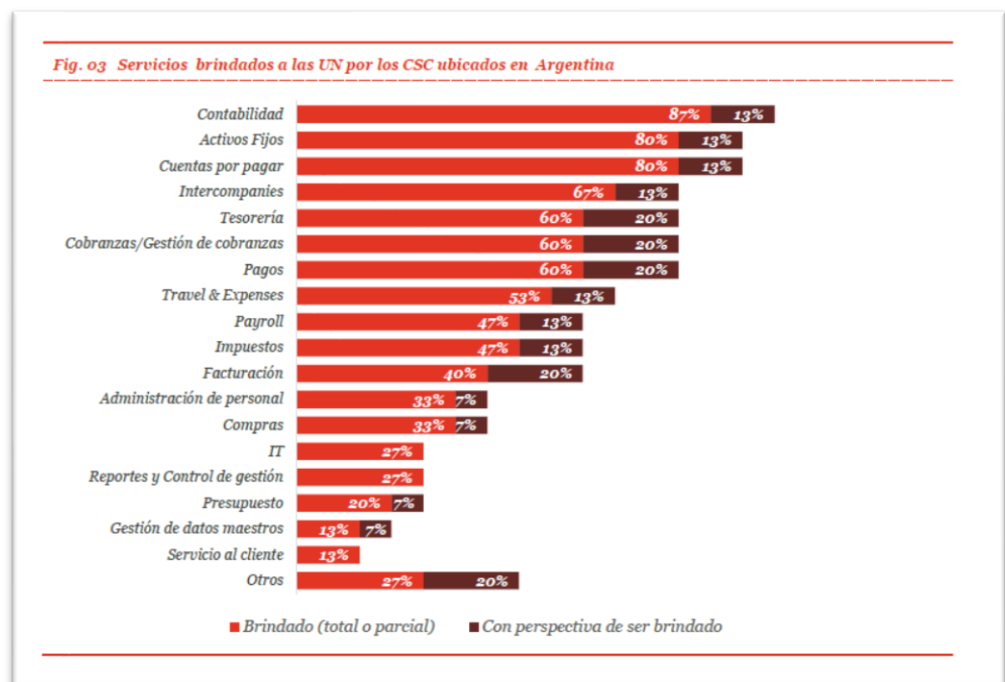
Administración	RRHH
Inventario	Reclutamiento
Correspondencia	Relocación
Compras	Entrenamiento
Entrenamiento	Compensaciones
Atención al Cliente	Sistemas
CRM	Desarrollo de Aplicaciones
	Soporte de usuarios
Finanzas	Mantenimiento
Contabilidad	Entrenamiento
<u>Payroll</u>	
Impuestos	Ventas & Marketing
Procesos	Publicidad
Transaccionales	Ventas
	Telemarketing

Fuente: Bergeron (2003)

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

Según la encuesta efectuada por la firma PWC (2015), los servicios ofrecidos por los CSC establecidos en nuestro país están alineados con las prácticas a nivel mundial. Entre los procesos transaccionales más brindados por los CSC en Argentina se encuentran: los de contabilidad, administración de activos fijos y el de cuentas por pagar.

Figura 8: Servicios brindados a las Unidades de Negocio (UN) por los CSC ubicados en Argentina



Fuente: Encuesta Centros de Servicios Compartidos (CSC) PWC – 2015

Ahora bien, como hemos mencionado anteriormente, los procesos y/o actividades seleccionadas para ser migradas y de esta forma administradas por los CSC han ido variando en el tiempo y ello ha dado lugar a la conformación de CSC con diferentes características.

En uno de sus estudios realizados, la firma Deloitte (2011) resume la evolución de los centros de servicios compartidos en el siguiente cuadro:

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

Figura 9: Evolución de los CSC

Fin 1980s/90s	Inicios 2000s	Mediados 2000s +
<i>Facilitar procesos sc</i>	<i>Operar los procesos End to End en el csc</i>	<i>SC como un centro de información y automatización</i>
Mejoras	Integración	Transformación
<ul style="list-style-type: none"> ➢ Limitado a la función financiera ➢ Centros de procesamiento de transacciones ➢ Modelos de organización centralizada 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Maximizando las tecnologías disponibles (ERP) ➢ Maximización de la estandarización de procesos y datos ➢ Vista end-to-end de los procesos ➢ Incremento en el alcance HR, IT ➢ Diversos modelos organizacionales ➢ Centros de procesamiento automatizados ➢ Administración del servicio implementada 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Maximización de la integración de tecnología (ERP-ebusiness) ➢ Incremento en el alcance de procesos y datos estandarizados ➢ Incremento del alcance de la cadena de valor ➢ Centros de información es la próxima ola de los sc ➢ Beneficios no derivados del elemento "gente"

Fuente: Evolución de los Centros de Servicios Compartidos. Deloitte (2011)

En términos del ciclo de negocio el modelo de tercerización transita una primera etapa de concentración de operaciones, una segunda de locación remota fundamentalmente condicionada por las ventajas financieras, y una tercera instancia donde estas locaciones elegidas deben transformarse en socios estratégicos.

La primera etapa implica la transición de procesos netamente transaccionales a un CSC para prestar dichos servicios comunes a múltiples locaciones de la compañía. En esta etapa se intenta seguir prestando el mismo servicio que desde la locación original pero centralizadamente.

La segunda etapa, se caracteriza por la integración de todos los procesos de la empresa. Esta etapa brinda una visión global para la simplificación y estandarización a lo largo de la organización de los procesos y las tecnologías utilizadas.

Sin embargo, ciertas locaciones de los CSC buscan asumir roles más estratégicos, esto significa pasar de la eficiencia (reducción de los costos de operación) y la efectividad de los procesos (mejorar los resultados del negocio)

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

al aporte a la cadena global de valor de la firma. Aquellas que lo logran se convierten en CSC de Segunda Generación, tal como se evidencia en el siguiente cuadro elaborado por la firma PWC (2014):

Figura 10: Tendencias Generales. Evolución de los CSC



Fuente: Centros de Servicios Compartidos ¿Qué son? PWC (2014)

Tal como se observa en el cuadro precedente (PWC, 2014), los CSC de Primera Generación tienen como principal objetivo optimizar los procesos que son migrados a ellos. Para cumplir con dicho objetivo, se llevan a cabo las siguientes acciones:

- 1) La agrupación de competencias
- 2) Establecimiento de economías de escalas.
- 3) Estandarización y armonización de los procesos.

Asimismo, para poder medir la performance del CSC, se definen indicadores de desempeño (KPIs por su sigla en inglés) y acuerdos de nivel de servicio (ANS).

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

En cambio, los CSC de Segunda Generación presentan las características que a continuación se detallan:

- 1) Establecimiento de una cultura de servicio
- 2) Expansión de los servicios prestados (ya no se trata de procesos transaccionales sino de posiciones más analíticas)
- 3) Profesionalización de la administración del CSC
- 4) Mejora continua mediante la aplicación de metodologías tales como Agile⁵ o Analytics.
- 5) Optimización dependiente de sí mismo
- 6) Desarrollo sistemático de los RRHH

De acuerdo con lo mencionado respecto de la evolución de los CSC y a los servicios que prestan, se puede clasificar a los mismos como CSC de primera y de segunda generación. Las locaciones de primera generación (o Tier1) son aquellas a las cuales se migran operaciones netamente transaccionales a fin de hacer más eficientes los procesos y lograr economías de escalas. Por su parte, los CSC de segunda generación (o Tier 2)⁶ son aquellos capaces de aportar valor a la compañía mediante la redefinición y la optimización de los procesos gestionados por ellos.

En síntesis, los modelos de CSC de las organizaciones han evolucionado en los últimos años; la razón principal es porque se encuentran con coyunturas que disminuyen su valor frente al negocio. Y conforme a esta necesidad se han podido diferenciar dos tipos de CSC: de primera y de segunda generación (Guaita, 2010). Dicha clasificación se efectúa atendiendo al tipo de servicio prestado y al aporte a la cadena global de valor de la compañía.

⁵ es un conjunto de metodologías para el desarrollo de proyectos que precisan de una especial rapidez y flexibilidad en su proceso. Son adecuadas para empresas o sectores con contextos cambiantes o con proyectos de gran complejidad.

⁶ En la industria de los servicios compartidos las capas de servicio representan el nivel de conocimiento del proceso administrado. Las operaciones de nivel 1 o Tier 1 corresponden a las meramente transaccionales. Las locaciones de nivel 2 o Tier 2 son aquellas capaces de agregar valor al proceso generando eficiencias administrativas a través de la definición de proceso.

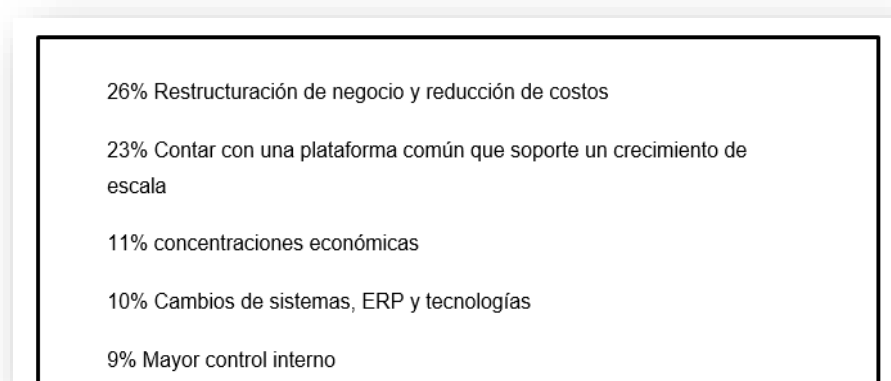
“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

2.2. CSC: Ventajas y Desventajas de su Implementación

Como todo nuevo modelo de administración, en su implementación, por parte de las diferentes empresas que lo han llevado a cabo, ha habido casos de éxito y también de fracaso. Ambas experiencias, han proporcionado información sustancial que ha sido relevada y vertida en la bibliografía obrante sobre esta temática.

Entre las principales motivaciones para implementar un Centro de Servicios Compartidos, el estudio Global Shared Services realizado por la firma Deloitte (2013) reveló las siguientes:

Figura 11: Motivos para implementar un CSC



Fuente: Estudio Global Shared Services - Deloitte - (2013)

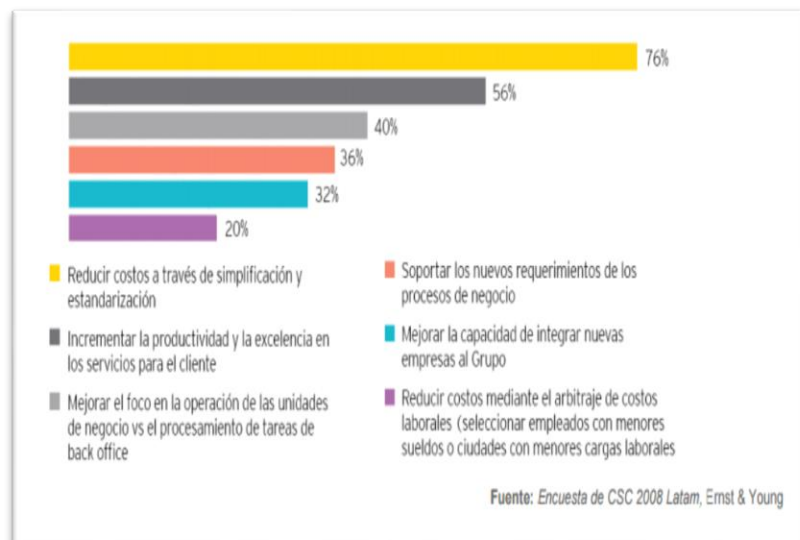
La firma Ernst & Young ha analizado, en una encuesta realizada en el año 2008, los factores de decisión de la implementación de un centro de servicios compartidos, de la misma se desprende que:

- La reducción de costos es el factor clave a la hora de evaluar esta iniciativa.

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

- El incremento de la productividad y la excelencia en los servicios para el cliente es el otro factor de mayor relevancia para evaluar la decisión.
- Otros factores de decisión son: especialización, flexibilidad y capacidad para integrar nuevos negocios.

Figura 12: Factores de Decisión de la Implementación de un CSC



Fuente: Encuesta de CSC Latam Ernst & Young (2008)

Si su implementación resulta exitosa, hay ciertos beneficios que la organización va a obtener y que no serían posibles bajo otro modelo. Según el autor Bryan Bergeron (2003), los potenciales beneficios de la adopción de un modelo de servicios compartidos son múltiples y los mismos pueden ser analizados desde el punto de vista de la organización como un todo, así como desde la nueva unidad de negocio que se genera para establecer el centro de servicios compartidos.

Desde el punto de vista de la organización, los beneficios pueden enumerarse del siguiente modo:

- 1) Reducción de costos: existe una presión constante per se
- 2) Mejora del servicio

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

- 3) Hacer foco en las actividades principales de la firma – generadoras de los ingresos-.
- 4) Potencial centro de costos con ingresos externos

Desde el punto de vista del centro de servicios compartidos:

- 1) Incrementar las eficiencias
- 2) Reducir los requerimientos de personal
- 3) Mejorar las economías de escalas

Por su parte la firma PWC (1999) en su libro “Shared Services. Adding Value to the Business Units”, ha hecho una distinción entre beneficios tangibles e intangibles:

Beneficios Tangibles:

- Reducción de costos
- Incremento de la Productividad
- Economías de Escala
- Mejoras en el Capital de Trabajo
- Apalancamiento Tecnológico
- Mejoras en los Alcances del Control
- Reducción de los costos de aprovisionamiento

Beneficios Intangibles:

- Mejorar el servicio al cliente interno
- Estandarizar procesos
- Mejoras en la consistencia y exactitud de la información
- Obtener una visión única de empresa
- Mejoras en la curva de aprendizaje
- Mayor rapidez en la transición debido al enfoque de valor agregado.

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

Por su parte, Bergeron (2003) menciona que, si bien este modelo tiene mucho que ofrecer, es necesario considerar ciertas limitaciones, a saber:

- 1) Establecer un plan del proyecto en términos de costos, alcance y tiempos. Sin este plan de transición, el éxito de la implementación podría peligrar ya que no es posible monitorear si se están llevando a cabo las tareas en forma adecuada y si las mismas son efectuadas en el plazo establecido.
- 2) Impacto en la cultura organizacional debido a la reducción de personal, al enfoque de orientación al cliente interno y el nuevo esquema de reportes y recompensas.
- 3) Tamaño de la organización: A diferencia de lo que sucede con el outsourcing, el cual puede aplicarse a empresas de cualquier tamaño, la implementación de un centro de servicios compartidos implica una inversión inicial importante por lo que su adopción, en general, debe ser llevada a cabo por empresas de cierta envergadura.
- 4) Sentido de pérdida del Control por parte de la unidad de negocios que cede sus tareas al centro de servicios compartidos. Este efecto se puede compensar si los empleados del centro se focalizan en la atención de ese cliente interno, proporcionando las respuestas a tiempo que el negocio necesita.
- 5) Implicancias Legales. Se deben establecer acuerdos de nivel de servicio, así como auditorías de performance de modo tal que se asegure el cumplimiento de las normas de la organización y de gobierno que podrían aplicar.
- 6) Nuevas prácticas contables. Es necesario definir la forma en que el servicio prestado por el centro de servicios compartidos debe ser retribuido por la unidad de negocio y como esto será reflejado en la contabilidad de la firma.

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

- 7) Nuevos requerimientos de capacitación. Dado el nuevo enfoque hacia el cliente interno, así como el establecimiento de controles de calidad sobre el servicio prestado, es necesario capacitar a los empleados del centro en estos temas.
- 8) Incremento de la comunicación en los niveles superiores. Puesto que las decisiones de negocio (nuevas ventas, nuevos mercados, etc.) van a tener impacto sobre la actividad del centro de servicios; resulta prioritario involucrar a los líderes del centro en este tipo de decisiones.
- 9) Costos del establecimiento. Poner en marcha un centro de servicios compartidos implica importantes costos que la empresa debe asumir en su inicio y que resultan elevados si se comparan con el modelo de outsourcing.
- 10) Tiempo para obtener resultados. El establecimiento de un centro de servicios compartidos es similar a la iniciación de un nuevo negocio; por lo tanto, será necesario esperar un año o más para poder ver los primeros resultados de dicha inversión.

Considerando las limitaciones y beneficios que tiene este modelo, Bauman (2007) ha confeccionado un simple cuestionario con una serie de preguntas que podría ser útil para definir si un modelo de CSC sería la opción adecuada para la organización que está haciendo la evaluación, a saber:

- ¿Será significativo el ahorro?
- ¿El retorno sobre la inversión será en un plazo razonable? ROI
- ¿Logrará satisfacer las necesidades particulares de cada unidad?
- ¿Mejorará el rendimiento y la eficiencia?
- ¿Incrementará la satisfacción de los clientes internos?
- ¿Reducirá el personal?

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

- ¿Generará nuevas oportunidades de negocio?
- ¿La organización en su totalidad adoptará el modelo?

Si muchas de estas preguntas obtienen respuestas negativas, entonces el modelo de CSC probablemente no sea el adecuado, al menos al momento del análisis, y otros modelos organizativos deben ser considerados. Ya que como hemos visto, si bien tiene muchos beneficios su implementación, puede quizás no adaptarse a la necesidad de la organización en particular.

2.3. Localización del CSC

Uno de los puntos críticos a la hora de adoptar este modelo es la definición de su *localización física*. Teniendo en cuenta que son las empresas multinacionales las que se deciden por este tipo de modelo, resulta aún más complicado dicha decisión dado que se debe garantizar la prestación de servicios a múltiples locaciones con diferentes culturas, husos horarios, niveles de educación, etc.

En la búsqueda constante de la reducción de costos, sin afectar la productividad y la calidad del servicio, muchas de estas empresas deciden localizar sus CSC en regiones remotas, según las necesidades del negocio. Desde estas locaciones, se prestan servicios a las diferentes unidades de negocio, ya sea a nivel regional o global dependiendo del tipo de CSC que se decide establecer.

Históricamente, las regiones elegidas eran Europa y Asia, pero los vaivenes en la política internacional y el tipo de cambio diversificaron este eje central. En este sentido, si bien, Latinoamérica fue golpeada por las crisis globales, se ha convertido en una región atractiva para la localización de CSC, tal como se observa en la FIGURA 13. Según el informe “Exploring Global Frontiers: The New Emerging Destinations” elaborado por la firma KPGM (2009) esto se debe no solo a la posibilidad de reducir costos sino también por contar con talento necesario para cubrir las demandas de este sector y, por ser un mercado con potencial de crecimiento en contraposición a la saturación evidenciada en los

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

mercados favoritos existentes para localización de CSC y servicios de outsourcing.

Figura 13: Países con mayor cantidad de CSC por continente



Fuente: KPMG, 2012

2.3.1. Factores que se consideran para la localización de un CSC

Si bien hemos mencionado que la reducción de costos es uno de los principales motivos por los cuales las organizaciones se mueven a este tipo de modelos de administración; existen otros factores, aún más importantes, a la hora de definir la localización del CSC, para no solo asegurar una exitosa administración del negocio sino también los recursos necesarios para poder prestar el servicio en forma adecuada.

Dentro de las variables a considerar, se encuentran:

- 1) Calidad de la fuerza de trabajo del mercado local
- 2) Disponibilidad de habilidades de IT.
- 3) Factores Influyentes del Costo de mano de Obra
- 4) Adaptabilidad/Flexibilidad de la fuerza de trabajo: apertura a nuevas ideas.
- 5) Disponibilidad de Incentivos a la Inversión por parte del gobierno.
- 6) Beneficios Impositivos
- 7) Costos de la Comunicación: local/regional/global.
- 8) Infraestructura de las Comunicaciones.

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

- 9) Costos de los Inmuebles / Alquileres.
- 10) Requerimientos Legales
- 11) Infraestructura Urbana (edilicia, transporte, conectividad, etc.)
- 12) Accesibilidad de la locación
- 13) Estabilidad Política
- 14) Manejo de Idiomas (por parte del RRHH)
- 15) Infraestructura previa de la Compañía en el lugar.

Para Beaman (2007), cuando la organización decide expandirse enfrenta un set de desafíos que reflejan una combinación de factores en varias esferas: el ambiente material, las condiciones sociopolíticas y la situación económica.

Por lo tanto, hay tres grandes desafíos que enfrentan los CSC cuando deben decidir su locación y dentro de cada uno de ellos hay factores claves a considerar:

1. Factores Materiales

Cuando la operación de la firma pasa a ser internacional hay diferencias marcadas en el ambiente de cada país, las cuales deben ser tenidas en cuenta ya que pueden afectar la operatoria normal de la compañía e impedir el cumplimiento de los SLAs previstos para la prestación de los servicios. Una de las áreas en que las características nacionales pueden diferir es en el ambiente material, las cualidades del ambiente físico y natural, tales como:

- a. *Geografía*: la selección de una estructura geográfica apropiada resulta esencial para el establecimiento y sobre todo para garantizar la prestación del servicio. Los principales criterios para optimizar la cobertura geográfica son la proximidad, la accesibilidad y los viajes.

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

- b. *Huso Horario*: dependiendo de la locación de las distintas oficinas de la firma puede haber marcadas diferencias en cuanto días laborables, feriados, y estaciones; lo que significa que el CSC debe estar operacional 7 días a la semana, 365 días al año.
- c. *Clima y Tiempo*: las temperaturas, el clima y las diferencias estacionales forman un importante aspecto del mundo físico donde viven los recursos del CSC y que afectan practicas sociales tales como cuando la gente se toma vacaciones. Por otro lado, también es importante considerar la posibilidad de inundaciones, huracanes, terremotos, etc.
- d. *Infraestructura*: para las operaciones de un CSC se deben tomar en consideración las variaciones en los niveles de infraestructura técnica alrededor del mundo, tales como la infraestructura de comunicaciones, la infraestructura institucional y la de viajes.
- e. *Enfermedades*: otro desafío para las operaciones globales es el riesgo de exposición a nuevos gérmenes y nuevas enfermedades por parte de las personas de la organización que deben viajar para migrar los procesos hacia las locaciones de los CSCs.

2. Factores Socio – políticos

Bajo este concepto se engloban las características de la sociedad y de gobierno que prevalecen en cada país candidato para la implementación del CSC.

En cuanto a lo social, lo que se intenta analizar son las pautas culturales para entender como esa sociedad interpreta, reacciona y responde frente a las diferentes situaciones, tales como: modo de la comunicación verbal y escrita, el sentido de jerarquía / familias, métodos de trabajo, procesos de toma de decisiones, tolerancia al cambio (respuestas frente a los cambios, necesidad de reglas, habilidad para tomar riesgos).

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

En relación al factor político, lo que se intenta evaluar es la viabilidad de políticas de largo plazo a pesar de la alternancia en el poder de diferentes partidos políticos.

En el aspecto sociopolítico, los factores críticos que se deben analizar son entre otros:

- a. *Idiomas*: son un factor importante que considerar dado que se debe definir cuantos idiomas distintos son necesarios contar en el CSC para poder prestar los servicios de manera eficiente.

- b. *Cultura*: existen en cada sociedad formas de interpretar, reaccionar y responder frente a ciertas situaciones, lo cual tiene un impacto importante en el éxito de cualquier negocio internacional y los CSC no son una excepción. Algunas de las formas en que las culturas varían y afectan el ambiente del CSC envuelve diferencias en:
 1. Estilos de comunicación verbal (incluidos los gestos) y escrito.
 2. Sentido de jerarquías / familias
 3. Estilos de trabajo, métodos y principios éticos.
 4. Proceso para la toma de decisiones
 5. Etiquetas para las reuniones: llegar a tiempo, tomar notas, etc.
 6. Aceptación de los cambios tecnológicos
 7. Apertura frente a nuevas ideas/ cambios.

La cultura es el código no escrito de comportamiento que los individuos han ido internalizando desde su infancia, permeando pensamientos conscientes e inconscientes, sentimientos y percepciones. Esto afecta la forma en que los individuos interpretan y juzgan eventos, responde a nuevas situaciones y toman decisiones.

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

- c. *Prácticas de Negocio:* suelen existir diferencias en los procesos de negocios, en los estándares establecidos, en la consolidación de la información, así como la determinación de las métricas entre los países en los cuales la empresa tiene operaciones. La implementación de prácticas de negocios que consideren los requerimientos legales locales, así como los estándares globales de la firma suele ser un importante desafío.
- d. *Gobernabilidad:* todos los negocios operan en un marco de referencia legal y político definido por los gobiernos locales y nacionales. Las compañías operan más efectivamente cuando entienden el contexto político y tienen eficaces estrategias de enlace con el gobierno. Cada país tiene su propio proceso y estructura política, sus propios ciclos electorales, su propio sistema legal. Cuando se trata de operaciones globales, estas interacciones con el gobierno se multiplican.
- e. *Regulaciones sobre privacidad de la información:* con la globalización de las operaciones y la creciente expansión del acceso a Internet, la protección de datos y los problemas de privacidad son primordiales. Esto también debe ser tenido en cuenta por los CSC, debiendo implementarse una estrategia global y exhaustiva de protección de datos y manejo de privacidad de estos.

3. Factores Económicos

Se analizan las condiciones económicas más relevantes y que tienen impactos en los costos y en la estructura de cualquier organización de nivel mundial. Estos factores afectan no solo la decisión estratégica sobre la localización sino también el desarrollo normal de las operaciones una vez instalado el centro.

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

Dentro de los factores económicos podemos enunciar:

- a. *Gobernanza Económica*: hay variaciones significativas entre países en cuanto a la estabilidad de sus economías y de sus políticas económicas. Como parte del análisis es vital entender cuan volátil es la economía del país bajo revisión debido a su dependencia de importaciones o exportaciones o si hay variaciones significativas en las políticas económicas conforme a los cambios de gobierno.
- b. *Carga Impositiva*: Existe una gran diversidad en el tratamiento fiscal de los ingresos por operaciones comerciales internacionales. Las políticas y prácticas tributarias varían mucho entre países. Estas diferencias locales en la tributación afectan a una operación global de CSC de dos maneras: la estructura de costos de la operación y la naturaleza de los servicios prestados.
- c. *Moneda*: los valores de las divisas y los tipos de cambio varían continuamente en todo el mundo según las tasas de interés e inflación, los saldos de las balanzas comerciales y las características de la política macroeconómica. Esto tiene impacto en la operación de los CSC. Por ejemplo: en países con alta inflación hay que hacer ajustes permanentes en los salarios. Por otro lado, los viajes entre locaciones se vuelven más o menos conveniente conforme al tipo de cambio.
- d. *Legislación*: el conjunto de leyes y regulaciones laborales varían significativamente alrededor del mundo; por lo que atender a las leyes locales y los problemas asociados con su incumplimiento debe ser un factor crítico que considerar para cualquier operación internacional y es un desafío altamente significativo para los CSC. Temas tales como regulaciones para contratar o despedir

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

empleados, los salarios mínimos y las vacaciones pagas, los periodos vacacionales obligatorios, los reportes requeridos por las autoridades fiscales, el esquema de jubilaciones y pensiones, todos estos deben ser tenidos en cuenta para definir la locación del CSC y los servicios que pueden ser proveídos desde este.

Figura 14: Desafíos de los CSC Globales



Fuente: Beaman (2007)

Las variables enunciadas en los párrafos precedentes ilustran el volumen de factores, generalmente tenidos en cuenta, cuando se decide sobre una adecuada locación para la operación de servicios compartidos. No solo la lista de factores puede variar de una organización a otra sino también la importancia relativa de los mismos o hasta su valoración.

Según Guaita (2010), el ciclo del negocio es determinante a la hora de decidir la importancia relativa de los factores de decisión. Una organización focalizada en mejorar sus resultados inmediatos estará concentrada en los factores económicos. Alternativamente una organización en busca de mejorar su riesgo

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

operativo estará focalizada en la sustentabilidad del modelo en el tiempo y por tanto hará hincapié en la lógica del negocio.

Otro punto importante es el tipo de centro al que se aspira. Si solo se intenta reducir costos de la operación, entonces se intentará establecer un centro con operaciones transaccionales localizado en algún país con bajos costos de operación. Por otro lado, si lo que se busca es establecer un centro de 2da generación, convirtiéndose en un socio estratégico de la matriz; se deberán analizar locaciones que cuenten con tecnología de avanzada y con talento profesional que permitan el agregado de valor a la operación.

Conforme a lo analizado en este apartado, se puede concluir que la capacidad de un país de convertirse en centro exportador de servicios depende de un cierto número de factores referentes a la geografía, el negocio a desarrollar y los costos asociados.

2.4. Nuevo Factor: Industria 4.0

Considerando los objetivos de este trabajo analizaremos el concepto de Industria 4.0. Como dicho concepto es relativamente nuevo (2010)⁷, muy pocos modelos comerciales de empresas se dedican por completo a este campo. Sin embargo, las empresas que operan en sectores más innovadores -como lo son las de SBC- están centrando hoy su negocio principal en Industria 4.0.

Ahora bien, ¿qué se entiende por Industria 4.0? Este concepto hace referencia a un nuevo hito en el desarrollo industrial, que sin duda marcará importantes cambios sociales en los próximos años, haciendo un uso intensivo de Internet y de las tecnologías de punta, con el fin primordial de desarrollar plantas industriales y generadores de energía más inteligentes y más respetuosos con el medio ambiente, y con cadenas de producción mucho mejor comunicadas

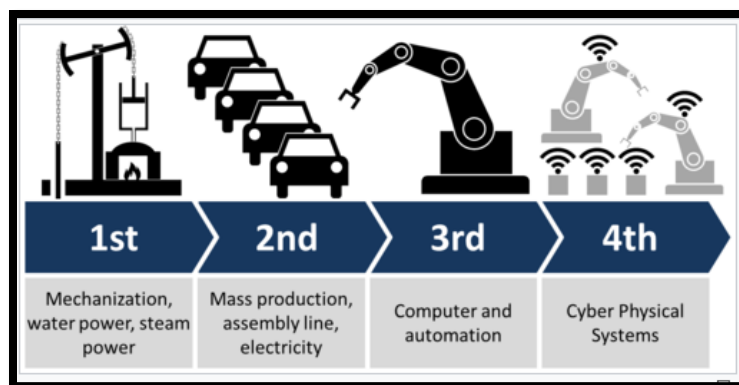
⁷ El término Industria 4.0 fue acuñado por el gobierno alemán para describir la fábrica inteligente, una visión de la fabricación informatizada con todos los procesos interconectados por Internet de las Cosas (IOT)

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

entre sí y con los mercados de oferta y demanda (46ª edición del Foro Económico Mundial, 2016).

Industria 4.0, por lo tanto, expresa la idea de que estamos próximos a la Cuarta Revolución Industrial. La nueva etapa -la IV- de la transformación industrial muy posiblemente estará sustentada en la llamada *fábrica inteligente*, caracterizada por la interconexión de máquinas y de sistemas en el propio emplazamiento de producción, y también caracterizada por un fluido intercambio de información con el exterior (con el nivel de oferta y demanda de los mercados, y/o con los clientes, y/o los competidores, y/o con otras fábricas inteligentes) en tiempo real.

Figura 15: Etapas del Desarrollo Industrial



Fuente: Anónimo

A continuación, se enuncian los cuatro elementos que caracterizan a esta cuarta revolución industrial:

- (1) Internet de las cosas ;
- (2) Sistemas ciberfísicos
- (3) Cultura *maker* (Cultura Hágalo usted mismo) ;
- (4) Industria 4.0

Por lo tanto, las locaciones que quieran convertirse en centros de segunda generación deben prestar especial atención al desarrollo de estas nuevas tecnologías que le permitirán maximizar el valor que agregan a la compañía mediante la optimización de los procesos y la predicción de tendencias.

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

2.4.1. La Industria 4.0 y las nuevas competencias del RRHH

Dadas las características de esta nueva revolución industrial, es crucial entender los impactos que la misma va a tener, no solo en las organizaciones sino también en la sociedad. En tal sentido, la firma Deloitte (2016) ha mencionado lo siguiente:

“Es importante entender el potencial de esta cuarta revolución industrial porque no solo afectará a los procesos de fabricación. Su alcance es mucho más amplio, afectando a todas las industrias y sectores e incluso a la sociedad. La industria 4.0 puede mejorar las operaciones de negocio y el crecimiento de los ingresos, transformando los productos, la cadena de suministro y las expectativas de los clientes. Es probable que dicha revolución cambie la forma en que hacemos las cosas, pero también podría afectar cómo los clientes interactúan con ellas y las experiencias que esperan tener mientras interactúan con las empresas. Más allá de eso, podría generar cambios en la fuerza laboral, lo que requeriría nuevas capacidades y roles”. (pág. 5)

Por lo tanto, cada empresa y/o institución debería considerar los nuevos requerimientos de esta cuarta revolución para la definición de los nuevos puestos de trabajo, Perez (2016) basándose en el informe del Foro Económico Mundial llamado “El futuro de los trabajos” menciona lo siguiente:

“Para 2020, según la investigación del WEF, los trabajos de nueva creación pueden clasificarse en dos grandes grupos: por un lado, los analistas de datos, que ayuden a las empresas a tomar mejores decisiones, y, por otro, los representantes de ventas especializados, debido a que todas las compañías necesitarán reforzar la percepción de valor de su marca y su capacidad de comunicar lo que hacen a sus clientes”.

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

Las nuevas competencias entonces están relacionadas con la creatividad, la innovación, la flexibilidad, la iniciativa, por una parte, y, por otra, con la capacidad de análisis, de resolución de problemas, de toma de decisiones, etc.

Considerando las nuevas competencias necesarias en los RRHH para enfrentar esta nueva revolución, las firmas deberán ser capaces de captar aquellos profesionales en el mercado laboral que cuenten con las mismas o trabajar internamente para desarrollar sus propios RRHH.

A tal fin en este trabajo se entenderá por competencias *a aquellas habilidades, capacidades y conocimientos que una persona tiene para cumplir eficientemente determinada tarea.*⁸

Según la Universidad Politécnica de Cartagena (2013), las competencias pueden clasificarse en tres tipos:

- *De base*: son los conocimientos básicos que permiten acceder a un trabajo tales como el conocimiento y dominio de la lengua materna, conocimiento de una lengua extranjera, etc.;
- *Técnicas*: los conocimientos específicos para ejercer una profesión u oficio;
- *Transversales*: son aquellas que se pueden utilizar para ejercer cualquier profesión y que son adquiridas en diferentes contextos (sociales, laborales, familiares, etc.). Dentro de estas se pueden mencionar: capacidad de trabajar en equipo, responsabilidad en el trabajo, capacidad de resolución de problemas, autonomía, creatividad, capacidad de iniciativa, relación interpersonal, etc.

⁸ <https://www.significados.com/competencias/>

3. METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN

3.1. Diseño de Investigación

Como se ha mencionado en el alcance de este trabajo, con esta investigación cualitativa se pretende efectuar un aporte de carácter teórico, sobre la base de evidencia empírica surgida de las entrevistas efectuadas. Siendo el objetivo de esta investigación el de contribuir a la caracterización de los principales factores que favorecen el establecimiento de centros de servicios compartidos en nuestro país y su permanencia mediante la evolución hacia centros de segunda generación.

El interés por esta investigación surge a raíz de que los Servicios Basados en el Conocimiento, dentro de los cuales se encuentran los Centros de Servicios Compartidos, son una de las ramas del negocio de servicios con mayor crecimiento en las últimas décadas, aun durante los períodos de crisis que ha afrontado nuestro país.

Dado el propósito del presente trabajo “*Determinar los principales factores que sustentan la permanencia de los Centros de Servicios Compartidos en Argentina*”, la metodología a utilizar se basará en una estrategia cualitativa en tres fases.

La presente *investigación* constó de las siguientes etapas:

- 1) *Diseño*: dicha etapa comenzó con la definición de la muestra teórica para efectuar la tarea de campo. Luego se elaboró el guión para las entrevistas con los directivos de CSC. Para su estructuración se consideraron los objetivos de esta tesis. Y, posteriormente, se sometió el instrumento al juicio de los expertos para verificar su estructura y

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

efectividad. Asimismo, se realizaron *entrevistas informales a modo de prueba* para validar el instrumento.

- 2) *Análisis*: Luego de efectuadas las entrevistas se procedió al análisis cualitativo de la información e interpretación de los resultados a partir del reconocimiento y expansión de las categorías definidas a priori en la investigación. Esta información resulto vital para poder inferir cómo será el futuro de este sector teniendo en cuenta los permanentes cambios en nuestro contexto macroeconómico.
- 3) *Interpretación*: Finalmente, se enunciaron las conclusiones, que resumen los puntos destacados de cada capítulo de este trabajo, considerando asimismo los objetivos de la investigación y la validación o no de la hipótesis planteada como posible respuesta a los interrogantes que motivan el desarrollo de esta tesis.

3.2. Unidad de Análisis

La muestra teórica para el presente trabajo estuvo compuesta por los directivos de Centros de Servicios Compartidos y de empresas de consultoría contratadas para efectuar el análisis de factibilidad necesario para la toma de decisión sobre la localización de dichos centros.

Si bien no existe un relevamiento formal del sector, para identificar a los informantes clave se recurrió tanto a la consulta de expertos - técnica conocida como “bola de nieve”- como al acceso a bases de datos secundarias para poder establecer cuál es la población actual de CSC en Argentina.

El método de muestreo de la bola de nieve “(...) se usa con frecuencia para medir características en poblaciones que carecen de marco muestral, para acceder a poblaciones de baja incidencia y/o a individuos de difícil acceso; a lo que se conoce como poblaciones ocultas. En estos casos no es posible aplicar alguna técnica de muestreo probabilístico, y de allí surge la conveniencia de usar el método de bola de nieve (...) Trata de que los individuos seleccionados para ser

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

estudiados recluten a nuevos participantes entre sus conocidos, así el tamaño de la muestra incrementa durante el desarrollo del muestreo”. (Espinosa Tamez, 2018).

Utilizando las técnicas mencionadas en el párrafo anterior, se pudo establecer que, actualmente, en nuestro país hay aproximadamente 50 Centros de Servicios Compartidos. La mayoría de ellos se encuentran localizados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires o en la Zona Norte del conurbano bonaerense. En cuanto al sector industrial al que pertenecen estas empresas con CSC en Argentina, podemos decir que son variadas, encontrándose empresas del área de Consultoría, Consumo Masivo, Petróleo, Telecomunicaciones y Farmacéuticas.

Por lo tanto, la *unidad de observación* serán directivos de CSC y de empresas de consultoría dedicadas a análisis de factibilidad; población que resulta primordial dado el objetivo de este trabajo que es establecer los factores que sustentan el mantenimiento y expansión de este tipo de actividad en nuestro país.

En cuanto a las *características* de los participantes, como ya se mencionó, se trata de directivos vinculados a la industria de centros de servicios compartidos. Las edades están entre los 40 a 58 años. Son todos egresados universitarios de carreras vinculadas a las Ciencias Económicas. Un aspecto significativo está dado por el género de los participantes, ya que la totalidad de ellos son hombres, no habiéndose detectado empresas de este sector gerenciadas por mujeres.

Para el desarrollo de las entrevistas, se empleó el guión, validado por expertos a 8 directivos, puesto que no se ha generado mayor riqueza informativa en la última entrevista respecto de las anteriores, entendiéndose que se ha llegado al punto de saturación de la muestra teórica definida. Este criterio introducido por Glaser y Strauss se denomina saturación teórica e indica que “(...) cuando ya no existen posibles conceptos emergiendo de los datos, deberá el investigador dejar de buscar más información.” (Cuñat Giménez, 2007).

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

3.3. Instrumento de Medición: La Entrevista

Considerando que se trataba de una investigación cualitativa, la técnica elegida para la recolección de datos fue *la entrevista*. Las mismas fueron efectuadas a los directivos seleccionados en la muestra teórica. A tal fin se confeccionó un cuestionario guía estructurado en tres bloques de preguntas que se corresponden con los siguientes objetivos: (I) Reconocer los factores claves para la conversión hacia un CSC de Segunda Generación; (II) Explorar la relevancia de los factores de los CSC de Segunda Generación en Argentina, y (III) elaborar recomendaciones para facilitar su adopción en las organizaciones.

3.3.1 Revisión del Guión por Expertos

Para verificar la confiabilidad y la validez del instrumento de medición, se sometió el mismo al juicio de expertos. Por lo tanto, se solicita la intervención de dos expertos, en calidad de evaluadores calificados, para determinar la validez del guión de entrevista elaborado respecto a su grado de efectividad. Así como la cantidad de entrevistados y las posiciones que los mismos ocupan en las empresas.

Asimismo, se efectuó una prueba piloto para revisar el contenido de las preguntas y de esa forma obtener la información deseada. Las apreciaciones fueron muy positivas y demostraron un profundo conocimiento sobre la temática. Los comentarios fueron respecto de las características de la firma, de la situación social y política del país y, particularmente, sobre las competencias -de los profesionales- necesarias para el futuro.

3.3.2. Desarrollo de la Entrevista

Luego del análisis por parte de los expertos y de haberse efectuado la prueba piloto, se procedió a concertar las entrevistas con los directivos. Todas las personas contactadas mostraron una excelente predisposición lo que facilitó

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

inmensamente esta etapa del proceso. Las mismas se llevaron a cabo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en los meses de noviembre y diciembre de 2018.

Al comienzo de cada entrevista, se hizo una breve introducción respecto al tema de la tesis y los objetivos que motivaron la realización de esta. Asimismo, se dejaron en claro puntos relacionados con el anonimato de la entrevista, la confidencialidad de las respuestas y los posibles usos futuros de la información obtenida.

Adicionalmente a las notas tomadas durante las reuniones con los entrevistados, el contenido de cada entrevista fue grabado, previo consentimiento del participante para su posterior desgrabación y análisis.

3.4. Análisis Cualitativo

3.4.1. Descripción del Proceso de Análisis

Una vez realizadas las entrevistas, y luego de haber transcripto su contenido, a partir de las grabaciones efectuadas oportunamente, se llevó a cabo el proceso de análisis cualitativo de las mismas.

A fin de efectuar dicho análisis, se requiere un proceso de sistematización de la información el cual consta de ciertos pasos, siendo el primero de ellos la lectura y preparación de la información obtenida, para luego realizar su clasificación y agrupación a partir de diferencias y similitudes en los datos. El segundo paso representa una de las actividades más críticas del proceso, durante el cual se fracciona la entrevista hasta encontrar unidades de análisis, que puedan ser codificadas bajo las categorías establecidas a priori; y, luego ir reconociendo las subcategorías. Por último, el tercer paso, consiste en identificar la relación interna entre las categorías o subcategorías y los significados presentes en las

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

respuestas u observaciones. En esta etapa, se recurre con frecuencia al marco teórico para poder interpretar las respuestas de los entrevistados.

3.4.2. Definición de Categorías

Las categorías son las clasificaciones más básicas de conceptualización, y se refieren a clases de objetos de los que puede decirse algo específicamente (Thiebaut 1998). “El significado que soportan las categorías puede referirse a ideas, situaciones, opiniones o aspectos vinculados con el tema de estudio. De acuerdo con el objetivo previamente definido, el investigador puede decidir trabajar con categorías emergentes o determinadas a priori “. (De Andrés Pizarro, 2000, p.43).

En el presente trabajo, para llevar a cabo el análisis cualitativo de la información relevada, a partir de las entrevistas efectuadas, se identificaron tres categorías a priori. Las mismas fueron definidas de acuerdo con los factores críticos - descriptos en el marco teórico- que son tenidos en cuenta para decidir la localización del CSC, en particular por las empresas multinacionales o globales y que no varían significativamente entre las diferentes industrias.

Dichas categorías pueden ser enunciadas como: los factores materiales, los factores sociopolíticos y los factores económicos. En la Tabla 1, se presenta una breve descripción de cada una de ellas.

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

Tabla 1: Categorías de Análisis

Categorías	Descripción
Factores Materiales	Se hace referencia a las condiciones en el ambiente físico y natural de cada país bajo evaluación como posible locación de un CSC entre los que se encuentran: geografía, husos horarios, clima e infraestructura.
Factores Socio - políticos	Se refiere a las características de la sociedad y al modelo de gobierno que prevalece en cada país candidato para la implementación del CSC. En cuanto a lo social lo que se intenta analizar son las pautas culturales para entender como esa sociedad interpreta, reacciona y responde frente a las diferentes situaciones. Las diferencias por considerar tienen que ver con la comunicación verbal y escrita, el sentido de jerarquía / familias, métodos de trabajo, procesos de toma de decisiones, tolerancia al cambio (respuestas frente a los cambios, necesidad de reglas, habilidad para tomar riesgos).
Factores Económicos	Se analizan las condiciones económicas más relevantes y que tienen impactos en los costos y en la estructura de cualquier organización de nivel mundial. Estos factores afectan no solo la decisión estratégica sobre la localización sino también el desarrollo normal de las operaciones una vez instalado el centro. Entre ellos se encuentran: estabilidad, impuestos, moneda / tipo de cambio, legislación.

Fuente: Elaboración Propia

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

3.4.3. Definición de Subcategorías

Una vez determinadas las categorías, se procedió a definir las subcategorías iniciales, conforme a lo vertido en el marco teórico, sobre las cuales se basaría el análisis con el agregado de nuevas subcategorías (conflictividad social y ciclo de vida del sector). Por lo tanto, las subcategorías que se utilizaron en el análisis fueron las descriptas en la tabla siguiente:

Tabla 2: Subcategorías y Etiquetas

Categorías	Subcategorías	Descripción	Etiquetas
	Distribución Geográfica de la Población	Concentración de la población con habilidades y conocimientos requeridos por los CSC	Distribución Geográfica
	Relación entre los Husos Horarios del país y de las regiones a las cuales prestar servicios	Posibilidad de prestar servicios a diferentes regiones del mundo (24x7 - 7 días por semana / 365 días al año).	Husos Horarios
Factores Materiales	Desastres Naturales en la región	Ausencia o existencia de amenazas naturales tales como huracanes, monzones o terremotos.	Desastres Naturales
	Infraestructura urbana del país	Existencia de inversión en este ámbito a fin de poder prestar servicios a todo el mundo. Se engloba infraestructura de transporte (calles, autopistas, puentes, aeropuertos, etc.), energética (redes de electricidad: baja, media y alta tensión, redes de	Infraestructura de Transporte

"Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la
cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su
permanencia en la Argentina"

		combustibles, etc.), de telecomunicaciones (redes de telefonía fija, móvil, fibra óptica, etc.) y de edificación (vivienda, espacios verdes, industria, etc.)	Infraestructura de Telecomunicaciones
Factores Socio - Políticos	Nivel de Talento Profesional	Cantidad y calidad de los profesionales universitarios en el mercado laboral para las carreras requeridas por los CSC	Talento Profesional
	Manejo de Idiomas	Habilidades idiomáticas de la población. Conocimiento y manejo de más de un idioma.	Idiomas
	Conflictividad Social (*)	Existencia de luchas de poder/estatus entre diferentes grupos sociales de una determinada sociedad.	Conflictividad Social
	Cultura y tradiciones del lugar	Cómo el bagaje de ideas, valores y creencias del individuo afecta la forma en que interpreta los hechos, enfrenta nuevas situaciones/desafíos y toma decisiones. Apertura frente al cambio. Manejo de nuevas tecnologías. Innovación, creatividad.	Cultura
	Gobernabilidad	Visión de proyecto a largo plazo independientemente de los cambios en los actores políticos.	Gobernanza
Factores Económicos	Gobernanza Económica	Sistema de instituciones y procedimientos establecido para lograr los objetivos del país en el ámbito económico, es decir, la coordinación de las políticas económicas a fin de fomentar el progreso económico y social de sus ciudadanos Baja volatilidad en las políticas económicas sobre intereses, tasas de cambio, regulaciones laborales, inversión e impuestos.	Gobernanza Económica

"Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina"

Moneda / Diferencia de Cambio	Tipo de Cambio competitivo ya que es el factor determinante en la comparación de costos para decidir la viabilidad de convertirse en una locación de CSC.	Tipo de Cambio
Ciclo de Vida del Sector de la Firma (*)	El término de Ciclo de Vida es aceptado como un instrumento valioso para estudiar la evolución de los productos y de las industrias en el mercado. La lógica de este análisis es representada a través de cuatro fases: emergente, crecimiento, madurez y declive.	Ciclo de Vida
Legislación Laboral vigente en el sector	Existencia de incentivos y/o trabas en el aspecto laboral / previsional del sector. Existencia de asociaciones gremiales.	Legislación Laboral

Fuente: Elaboración Propia

(*) Subcategorías nuevas agregadas según el análisis cualitativo.

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

4. RESULTADOS

En este apartado analizaremos, en primera instancia, como ha sido la evolución de los CSC en Argentina a lo largo de las últimas dos décadas. Y, por otro lado, se interpretará la información obtenida en las entrevistas efectuadas a los directivos de CSC.

4.1. Análisis de la Implementación de los CSC en Argentina

La primera década del nuevo siglo vio a esta industria crecer y consolidarse. Compañías como Accenture, Chevron, IBM y PWC desarrollaron y perfeccionaron operaciones grandes y complejas para proveer servicios para ellas mismas o a sus clientes, probando ser eficientes y efectivas.

El fenómeno de los CSC se empezó a notar en la región en el 2007, impulsado sobre todo por compañías cuyas casas matrices estaban localizadas en los Estados Unidos y, en menor medida, en Europa. Según Gabriel Marnetto - Finance & HR Services Head at DHL, en nuestro país y miembro del foro mundial de líderes de CSC- entre 2007 y 2009, Latinoamérica fue la región que más creció en el sector de CSC. En Latinoamérica, los tres países de habla hispana más demandados para la radicación de estos centros fueron la Argentina, Costa Rica y Colombia.

Respecto de la elección de nuestro país, según la firma Deloitte (2016), la Argentina es desde hace mucho tiempo un destino interesante para las compañías que buscan establecer CSC en esta región, y con buenos argumentos, a saber:

- 1) mano de obra altamente calificada,
- 2) buena infraestructura tecnológica,
- 3) costos laborales bajos si se los compara con los de países tales como Estados Unidos y Canadá; y

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

4) el huso horario que le permite brindar servicios a diferentes locaciones tales como América del Norte y Europa.

Algunas de las grandes empresas que instalaron un CSC en la Argentina son: Exxon Mobile, Huawei, Coca Cola, Arcos Dorados, Philip Morris, Teletch, Chevron Thompson Reuters, Ernst & Young, Accenture, JP Morgan, SAP y Symantec.

Con respecto a este tema, la encuesta llevada a cabo por Ernst & Young en 2008 mencionaba que los factores decisivos son la presencia de la empresa en la ubicación seleccionada (45%) y la disponibilidad de personal calificado (41%).

De lo dicho anteriormente, se desprende que es necesario contar con personal calificado para ser una locación atractiva para los CSC. El poder generar profesionales de calidad está estrictamente relacionado con las políticas educacionales y con el acceso a la educación que tenga la población. En la población argentina, existe un alto porcentaje de gente con educación universitaria tal como se puede observar en las figuras 16 y 17.

Comparado con estándares internacionales, Argentina tiene una tasa muy baja en el nivel de analfabetismo. La tasa de analfabetismo en nuestro país es de solo un 2%⁹, comparado con competidores como India y China con un 34% y 7%, respectivamente.¹⁰

⁹ Según datos estadísticos publicados por la CEPAL.2015

¹⁰ Según base de datos de la UNESCO. 2017

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

Figura 16: Tasa de Alfabetización en América Latina y el Caribe.

País	Tasa de alfabetización ^a / Literacy rate ^a	
	Adultos (15 años y más)/Adults (15 years and over)	Jóvenes 15 a 24 años/Youth (15-24 years)
	(en porcentajes/percentages)	
	2015	2015
Antigua y Barbuda
Argentina	98.1	99.3
Aruba	97.5	99.4
Barbados
Belize	82.8	88.6
Bolivia (Estado Plurinacional de)	95.1	99.0
Brasil	92.6	98.9
Chile	96.6	99.1
Colombia	94.6	98.7
Costa Rica	97.6	99.3
Cuba	99.7	99.9
Dominica
Ecuador	94.5	98.8
El Salvador	87.6	97.7
Granada
Guadalupe	96.3	100.0
Guatemala	79.1	93.3
Guyana	87.5	94.4
Haití	60.7	82.1
Honduras	88.4	97.2
Jamaica	88.5	96.5
México	94.5	98.7
Nicaragua	82.5	91.6
Panamá	95.0	98.1
Paraguay	95.5	99.0
Perú	94.4	98.9
Puerto Rico	93.3	99.1
República Dominicana	92.5	97.9
Saint Kitts y Nevis
San Vicente y las Granadinas
Santa Lucía
Suriname	95.5	99.0
Trinidad y Tobago	99.0	99.6
Uruguay	98.4	98.8
Venezuela (República Bolivariana de)	95.4	97.7
América Latina y el Caribe^c	93.2	98.2

Fuente: Anuario Estadístico de la CEPAL. 2015

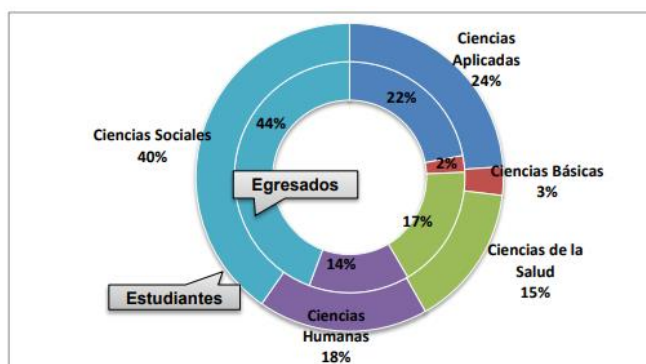
“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

Figura 17: Estudiantes, Nuevos Inscriptos y Egresados de Carreras de Grado por Región y Régimen.

Región y régimen	Total Rama		
	EST	NI	EGRE
Total	1.902.935	458.565	124.960
Total Estatal	1.491.452	343.171	83.042
Total Privado	411.483	115.394	41.918
Región Bonaerense	193.725	42.924	12.237
Estatal	174.256	37.481	10.494
Privado	19.469	5.443	1.743
Región Centro	443.600	110.177	34.214
Estatal	331.623	73.534	23.540
Privado	111.977	36.643	10.674
Región Nuevo Cuyo	139.829	32.077	8.269
Estatal	105.087	24.913	5.240
Privado	34.742	7.164	3.029
Región Metropolitana	765.231	183.510	55.262
Estatal	572.359	129.942	31.986
Privado	192.872	53.568	23.276
Región Noreste	103.739	26.349	5.090
Estatal	91.313	22.860	4.242
Privado	12.426	3.489	848
Región Noroeste	180.151	40.738	7.319
Estatal	142.439	32.221	5.110
Privado	37.712	8.517	2.209
Región Sur	76.660	22.790	2.569
Estatal	74.375	22.220	2.430
Privado	2.285	570	139

Fuente: Departamento de Información Universitaria SPU. Año 2015

Figura 18: Estudiantes y Egresados de Carreras de Grado por Rama.



Fuente: Departamento de Información Universitaria SPU. Año 2015

Además de contar con profesionales altamente calificados, tal como se desprende de los cuadros precedentes; para el sector de los CSC, las habilidades idiomáticas son esenciales. Y en el caso de nuestro país, su diferencial no se basa únicamente en poder proveer profesionales que hablen

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

inglés (como sucede en India) sino que cuenta también con profesionales que hablan portugués, italiano, francés y alemán, entre otros.

Respecto de la infraestructura, en el Reporte de Competitividad Global del año 2018, elaborado por el Foro Económico Mundial, uno de los pilares analizados es precisamente este. En dicho reporte, la Argentina fue posicionada en el lugar 68 sobre 138 países. Y su puntuación es superior a la media de los países de América Latina y el Caribe. Este índice intenta capturar la calidad y la extensión de la infraestructura de transporte (terrestre, marítimo y aéreo) y la utilidad de estas. Otro pilar analizado por este ranking es el de la adopción de las tecnologías de información y comunicación (ICT por su sigla en inglés). En dicho factor, que intenta medir el grado de difusión de ciertas tecnologías, la Argentina alcanza el puesto 65.

Figura 19: Ranking de Competitividad Global - Perfil de Argentina



Fuente: Foro Económico Mundial. Año 2018¹¹

¹¹ El Informe de Competitividad Global analiza variables en 4 categorías (Entorno, RRHH, Mercados e Innovación) y en base a la puntuación en cada una de ellas, establece el ranking del país

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

Para Guaita (2010), otro aspecto que hace elegible a Argentina es la ausencia de amenazas de desastres naturales. Dado que, en cuanto al riesgo operativo implícito en el despliegue de una operación en un país extranjero, el factor de los desastres naturales es un costo oculto, puesto que es necesario pensar en planes de contingencia para poder asegurar la prestación del servicio en caso de que tenga lugar un evento de esta naturaleza.

Figura 20: Desastres Naturales por Continente y Ranking de Países



Fuente: Centre for Research on the Epidemiology of Disasters (CRED) Research Institute Health & Society (IRSS), UCLouvain. Año 2017.

4.2. Interpretación de la información

Una vez identificadas las categorías y subcategorías de análisis (las cuales fueron descritas en los puntos 3.4.2. y 3.4.3 del presente trabajo), se procedió a la revisión de la información y se tabularon las respuestas en base a estos criterios. Con tal objetivo, se crearon tres tablas – una para cada categoría- y en cada una de ellas se fueron volcando las opiniones de los entrevistados sobre cada subcategoría de análisis.

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

Tabla 3: Análisis de los Factores Materiales

Categorías	Subcategorías	Citas
Factores Materiales	Distribución Geográfica de la Población	“cantidad de profesionales, ranking de universidades (...) son todos aspectos que hasta ahora están por encima de las otras locaciones de América”
		“Argentina tiene una gran cantidad de población universitaria, en porcentaje mayor a otros países y eso le da la posibilidad de atender a la industria en forma constante”
		“la Argentina tiene una capacidad importante que otros países de la región no tienen que es que genera permanentemente egresados universitarios y es una población de 40.000.000 millones de habitantes entonces eso te genera como una fuente de recursos permanente”.
		“Contas con profesionales de Ciencias Económicas, dato no menor. Costa Rica una de las locaciones más elegida para la instalación de CSC tiene baja tasa de graduados. No hay profesionales disponibles. Y por lo tanto hay una alta rotación dada la alta demanda”.
	Husos Horario del país y alineación con las regiones a las cuales prestar servicios	“la mayoría de las empresas globales que tienen SC usan el concepto de <follow the sun> entonces en algún momento cuando acá es de día en lado es de noche entonces te atienden las llamadas de acá (...)”

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

“Es un bonus el horario de Argentina que te permite brindarle servicios tanto a Europa como a USA”.

Desastres Naturales en la región

“la relevancia de este factor para Argentina es bastante baja ya que no hay. Hay una serie de características naturales que hace que tengamos pocos incendios, sismos, las inundaciones no afectan al casco de la ciudad”

“Argentina por su ubicación geográfica goza del beneficio de no tener riesgos de sismos, como si en Chile/ México que tienen una industria de CSC y esto afecta la prestación del servicio”.

“cuando se hizo el análisis de Argentina una de las tildes a favor fue que no tenía desastres naturales”.

“Y el tema de los desastres naturales es un punto que considerar cuando estás haciendo la locación. Inundaciones, terremotos, siempre eso lo consideras. Y en ese sentido, Argentina no tiene ningún problema”.

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

	<p>“la conexión dentro de Capital Federal es buena - Metrobús, subte, etc. Los accesos a la ciudad también son adecuados sobre todo con los aeropuertos para las visitas del Exterior”</p>
Infraestructura de Transporte	<p>“que venir de EE. UU. o Europa a Buenos Aires generalmente es solo un vuelo. Tenes que ir a Asia son 4.”</p> <p>“(…) la ciudad de Buenos Aires cada vez aguanta más, tiene más tolerancia o está más preparada o tiene mayor infraestructura para funcionar.”</p>

	<p>“cuando se decidió Buenos Aires se hizo todo un análisis muy detallado de lo que era infraestructura, conectividad. Conectividad no solo a nivel Internet sino también si alguien tiene que viajar, venir a conocer el centro.”</p>
Infraestructura de Telecomunicaciones	<p>“Si vos querés un centro de servicios (…) si tenés que buscar lugares donde tengas buena capacidad de abastecimiento de profesionales, (…) y sí que tenga un buen nivel de comunicación para poder conectar esa gente en forma efectiva para dar soporte remoto”</p> <p>“En costos de infraestructura y de tecnología estamos caros de vuelta (…) Es costoso. Y siempre estuvimos un pasito atrás tecnológicamente. No lo veo como un impedimento, no lo veo como una desventaja,</p>

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

lo veo como que los costos para Argentina son altos”

“Si no se actualiza el país, si la tecnología no avanza lógicamente deja de ser una localización deseable. Un CSC local podría implementarse, pero si es regional no tenés manera de comunicarte con el resto. Si la conexión de internet es mala, si no podés llamar, perdés comunicación con el resto de la organización. Perdés atracción. (...) te tenés que mantener en los más altos estándares sino al momento de la elección te bajan el pulgar”.

“Yo creo que estuvo a la altura cuando hizo falta que estuviera, independientemente si era buena o mala. Yo creo que cada vez va a estar más a la altura porque cada vez hay más empresas de tecnología. Vos habrás escuchado que hace unos meses estaba Amazon analizando si ponía una granja de servidores. Con lo cual eso indica que todo va a ir evolucionando”.

Fuente: Elaboración Propia

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

Sobre los factores materiales y de acuerdo a las opiniones vertidas por los entrevistados podemos decir que:

- *Distribución Geográfica de la Población:* Este factor considera la concentración o no de la población con habilidades y conocimientos requeridos por los CSC en los grandes centros urbanos, en particular, en la capital del país.

De acuerdo al anuario 2015 de Estadísticas Universitarias Argentinas del Ministerio de Educación de la Nación¹², la población estudiantil de las regiones Metropolitana (CABA y el gran Buenos Aires) y Bonaerense (resto de la Provincia de Buenos Aires) representaban el 50,39% sobre el total.

Respecto a las carreras elegidas por los estudiantes argentinos, según las estadísticas del Ministerio de Educación de la Nación, hay un marcado peso de las carreras sociales que alcanzan el 40% de los estudiantes en tanto que la segunda rama más elegida es la de las Ciencias Aplicadas con un 24%.

Conforme a los datos antes expuestos, queda demostrado que la Argentina tiene una gran población educada, con más de 1.200.000 estudiantes en las carreras requeridas por los CSC¹³, y una distribución geográfica deseable para este tipo de industria

Considerando que la mayoría de los CSC evalúan la localización en la Ciudad de Buenos Aires o en el conurbano bonaerense, se convierte en un factor positivo puesto que la mayoría de los entrevistados han coincidido en que es posible contar con los profesionales necesarios para llevar a cabo este tipo de actividades.

¹² Anuario 2015. Estadísticas Universitarias Argentinas. Ministerio de Educación de la Nación

¹³ Hacia los CSC se suelen migrar procesos de finanzas, RRHH, compras e informática, y para gestionar dichos procesos es necesario contar con profesionales con estudios afines.

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

- Relación entre los *Husos Horarios* del país y de las regiones a las cuales prestar servicios: Posibilidad de prestar servicios a diferentes regiones del mundo (24x7 - 7 días por semana / 365 días al año).

Los entrevistados han coincidido con lo mencionado en el marco teórico por la firma Deloitte (2016) sobre los motivos por los cuales es elegible la Argentina como locación para un CSC debido a la posibilidad de prestar servicios tanto a EE. UU. como a Europa. Por lo que este factor, podría ser considerado un aspecto favorable para la Argentina.

Dicho punto también ha sido remarcado por Álvarez Roldán (2013) al explicar los motivos de por qué Argentina es elegible para este tipo de servicios.

- *Desastres Naturales* en la región: Condiciones proclives para el desarrollo de amenazas naturales tales como huracanes, monzones o terremotos.

Para Guaita (2010), otro aspecto importante a considerar es la posibilidad de desastres naturales en los lugares elegidos como locaciones de CSC. En cuanto al riesgo operativo implícito en el despliegue de una operación en un país extranjero, el factor de los desastres naturales es un costo oculto.

Conforme a las estadísticas del Centre for Research on the Epidemiology of Disasters (CRED) del año 2017, en América, los países más afectados por desastres naturales fueron EE. UU., Guatemala, Colombia y México. Siendo estos dos últimos países, locaciones analizadas en América para la instalación de CSC. Y si se analiza el continente asiático, allí vemos que los países con mayor cantidad de eventos han sido India, Filipinas, China e Indonesia, siendo los tres primeros locaciones de CSC de Primera Generación.

Por todo lo expuesto, esta resulta ser una ventaja comparativa para Argentina dado que en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires y el GBA, no existen

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

terremotos, inundaciones, huracanes o amenazas naturales de relevancia para tener en cuenta.

- *Infraestructura* del país: Existencia de inversión en este ámbito a fin de poder prestar servicios a todo el mundo. Se engloba infraestructura de transporte (calles, autopistas, puentes, aeropuertos, etc.), energética (redes de electricidad: baja, media y alta tensión, redes de combustibles, etc.), de telecomunicaciones (redes de telefonía fija, móvil, fibra óptica, etc.) y de edificación (vivienda, espacios verdes, industria, etc.).

Sobre este punto, de acuerdo con el relevamiento, la Argentina presenta aspectos positivos y negativos. En cuanto infraestructura de transporte, se encuentra bien posicionada dado que la Ciudad de Buenos Aires está muy bien conectada con el aeropuerto y además internamente también existen alternativas de transporte. En cuanto a la infraestructura de telecomunicaciones, si bien ha habido mejoras, es un área en el cual aún se debe seguir trabajando.

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

Tabla 4: Análisis de los Factores Sociopolíticos

Categorías	Subcategorías	Citas
Factores Socio - Políticos	Talento Profesional	“Argentina ha tenido y sigue teniendo una buena, buen nivel en talento profesional por cantidad y calidad”.
		“el talento sigue siendo un factor de selección a favor de Argentina en la región”
		“Si vos querés un centro de servicios (...) si tenés que buscar lugares donde tengas buena capacidad de abastecimiento de profesionales, (...) y sí que tenga un buen nivel de comunicación para poder conectar esa gente en forma efectiva para dar soporte remoto”
		“no era el problema la tarea, el problema era conseguir la gente adecuada. Mas que el problema, el diferencial nuestro por tener siempre la gente disponible.”
	Idiomas	“los idiomas que se manejan son unos cuantos, que no se manejan en todos lados”
		“(…) de la región es el de profesionales con mejor nivel de inglés”
		“Argentina cuenta con el mejor nivel de inglés en la región”.
		“en cuanto al uso del idioma inglés, creo que se pueden conseguir recursos adecuados también”.
	Conflictividad Social	

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

“(la conflictividad social) se debería cuantificar en un análisis de localización. Pero no tendría una alta ponderación porque si tenés estructura preparada para que puedas realizar el trabajo desde la oficina o desde tu casa entonces se mitiga”.

“(…) la conflictividad social tenemos, pero no es tan crítica, relevante como en otros países. Es una variable que no suma, pero tampoco resta mucho. Lo tenés, pero no es una guerra civil como si se ve en otros países donde estos conflictos llevan a decir acá no invierto”.

“(…) por supuesto no tenemos desastres naturales, pero tenemos alborotos sociales muy, muy frecuentes. Creo que si uno le aplica un poco de inteligencia a la parte de logística y saca las oficinas del centro puede tener una ventaja también. Entonces creo que hoy en día no lo veo como un punto que nos preocupe, lo veo como una ventaja respecto de países que tienen más problemas”.

“En cuanto a la conflictividad social, al sector no le afecta, le afecta al empleado. Pero la realidad, el servicio no termina siendo afectado por un corte en la 9 de Julio. No tiene impacto en el negocio. Genera molestias. Molestia más que problema”.

“Creo que la conflictividad social la sufrimos más nosotros internamente de lo que se ve externamente (…) también es una conflictividad social si se quiere muy organizada, muy de circo; o sea, te corto una calle y me vuelvo a mi

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

casa...eh no te incendie 4 autos como hicieron en Francia la semana pasada. Es parte de nuestro folklore”.

Cultura

“lo que tiene de bueno el profesional argentino es la flexibilidad; de alguna manera poder brindar soluciones “out of the box”, fuera de lo standard”.
“la gran capacidad que tiene el profesional argentino creo que es una consecuencia de la supervivencia por vivir acá, la adaptabilidad y creatividad (...) nos aburrimos fácil, entonces buscamos formas distintas de hacer las cosas, somos muy versátiles, cuando no tenemos una respuesta, buscamos la forma de hacerlo”.

“En muchos países durante el estudio no se trabaja, en Argentina sí. Solemos trabajar y estudiar al mismo tiempo. Esto se valora mucho en el mercado global, la capacidad de estudiar y trabajar es como que estamos más entrenados en una regla más exigente”.

“En la Argentina si no sos innovador no perduras. Acá tenés que ser permanentemente creativo para saber cómo te vas a inventar o reinventar acorde al entorno que te toco administrar en ese momento”.

“(...) la adaptabilidad y esa voluntad llamo mucho la atención en todo el mundo. Entonces eso nos caracteriza y creo que no es común a nosotros, es común al argentino en sí”.

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

	<p>“hay países con conflictos políticos más graves que los nuestros. Somos un país desorganizado, pero eso no termina siendo un impedimento para la prestación del servicio”</p>
	<p>“yo hablaría de inestabilidad política percibida...porque en realidad yo estuve todo el periodo K con el centro y no tuvimos ningún encontronazo, tampoco ningún beneficio.”</p>
Gobernabilidad	<p>“había una presentación sobre los factores y el chiste siempre era no tenemos terremotos, huracanes, pero tenemos cambios de gobierno (...) yo creo que el crecimiento se afectó en algún momento por la inestabilidad política”.</p>
	<p>“(...) la realidad es que nosotros cambiamos de gobierno y cambia el modelo 180 grados. Uno mira Chile, en Chile cambia el gobierno pasa a ser un gobierno socialista o un gobierno de derecha, hay pequeños ajustes, pero el rumbo económico no cambia, las empresas saben que el rumbo económico es el mismo”.</p>

Fuente: Elaboración Propia

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

En relación a los factores sociopolíticos, del análisis cualitativo sobre las entrevistas realizadas, se pueden resaltar los siguientes aspectos:

- Nivel de *Talento Profesional*: Cantidad y calidad de los profesionales universitarios en el mercado laboral para las carreras requeridas por los CSC.

Este factor fue ponderado por todos los ejecutivos entrevistados y en el cual la Argentina se encuentra bien posicionada. Dado que los directivos consultados han coincidido que nuestro país no solo genera una buena cantidad de profesionales por año, sino también de excelente calidad.

Esto también ha sido remarcado por Galeazzi (2014) *“El Sistema educativo argentino que, a pesar de sus dificultades y limitaciones, sigue siendo uno de los más destacados en la región en calidad y cantidad. (...) Tanto en la base de población universitaria como en la calidad de sus graduados Argentina sigue liderando en la región la oferta de talento científico y tecnológico.”*

El talento argentino también ha sido resaltado por Alvarez Roldan (2013) presidente de Argencon al mencionar que “Argentina tiene una base de buenos recursos humanos, fruto de un sistema educativo que abarca a buena parte de nuestra sociedad. Este es sin dudas uno de los factores competitivos principales que disponemos”.

Por su parte, el Institute for Management Development (IMD), en su IMD World Talent Ranking de 2017, ha posicionado a la Argentina en el puesto 50 por encima de India (51), México (52) y Colombia (55) considerando que nuestro país cuenta con una educación universitaria que satisface las necesidades de una economía competitiva.¹⁴

- Manejo de *Idiomas*: Habilidades idiomáticas de la población. Conocimiento y manejo de más de un idioma.

¹⁴ Institute for Management Development (IMD). 2017. IMD World Talent Ranking 2017.

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

Este resultó ser otro factor resaltado por los entrevistados dado que es posible en nuestro país – sobre todo en Ciudad de Buenos Aires y conurbano bonaerense – contar con RRHH que maneja no solo el idioma inglés sino también otras lenguas tales como italiano, francés, alemán, etc.

En los distintos artículos que se han leído sobre SBC, todos los autores han coincidido en que el manejo de una segunda lengua por parte de los profesionales en Argentina es un diferencial importante para su elección.

Asimismo, según el índice Global de localización de 2009 producido por AT Kearney¹⁵ en el tema de idiomas Argentina muestra un valor de 1,18 (sobre un puntaje máximo posible de 1,50). Y comparativamente nuestro país se encuentra por encima de la India (1.05) y China (0.98).

- *Conflictividad Social*: Existencia de luchas de poder/estatus entre diferentes grupos sociales de una determinada sociedad.

Este factor se agregó a partir del análisis cualitativo realizado. Puesto que la conflictividad social está presente en nuestro país era necesaria su consideración como un factor adicional que puede afectar la prestación normal del servicio. Sin embargo, del relevamiento efectuado surge que, si bien existe la conflictividad y hay que tenerla en cuenta, ella no resulta tan preponderante como en otros países. Y que la prestación del servicio no termina viéndose afectada, puesto que se trabaja con planes de contingencia y con la modalidad de trabajo remoto en ciertos casos. Por lo tanto, la conflictividad social (existencia de cortes, movilizaciones, etc.) es un factor que afecta más al RRHH local (en su vida diaria) que a la prestación del servicio.

¹⁵ A.T. Kearney, 2009, “The Shifting Geography of Offshoring”, the 2009 A.T. Kearney Global Services Location Index

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

- *Cultura* y tradiciones del lugar: Este factor describe cómo el bagaje de ideas, valores y creencias del individuo afecta la forma en que interpreta los hechos, enfrenta nuevas situaciones/desafíos y toma decisiones. Apertura frente al cambio. Manejo de nuevas tecnologías. Innovación, creatividad.

Otro tema que fue abordado en el marco teórico es la llegada de una nueva revolución industrial – industria 4.0- y los desafíos que la misma implica para las empresas en cuanto a poder contar con RRHH con ciertas competencias transversales necesarias tales como creatividad, tolerancia al cambio, innovación, etc. En relación a este punto, los ejecutivos consultados han coincidido en que las competencias requeridas por la industria 4.0 están presentes en los profesionales argentinos. Sobre ese punto han resaltado que la coyuntura en la cual les toca desempeñarse a los estudiantes argentinos les permite desarrollar esta clase de competencias.

En relación a este punto, Alvarez Roldan (2013) ha remarcado que los profesionales argentinos tienen “una gran capacidad de tomar decisiones, resolver problemas, y atender asuntos un tanto más complejo que solamente seguir un procedimiento rutinario.”

Por su parte, Galeazzi (2017) ha resaltado como ventajas del RRHH de Argentina a las siguientes: capacidad resolutive, innovación y creatividad.

- *Gobernabilidad*: Visión de proyecto a largo plazo independientemente de los cambios en los actores políticos.

Sobre este punto, los entrevistados han coincidido en que no somos un país previsible puesto que hay cambios de gobierno y con ellos muchas veces cambios drásticos en el rumbo del país. Pero, si bien no resulta ser un aspecto positivo, no termina impactando en la prestación servicio, pero si, quizás, el crecimiento o expansión del sector.

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

Por otro lado, conforme a los indicadores de Gobernabilidad elaborados por el Banco Mundial, y comparando los datos de los años 2012 y 2017, la Argentina presenta mejoras significativas en todas las variables analizadas. Dicho trabajo se produce con los datos de 200 países y tiene en cuenta el método para elegir y reemplazar gobernantes, su capacidad para formular e implementar políticas públicas adecuadas, como es ejercida la autoridad y el respeto por las instituciones.

Si bien se registraron alzas en todos los indicadores comparando ambos periodos, las más marcadas, desde el punto de vista del organismo multilateral, se dieron en la voz y rendición de cuentas, en la eficacia del gobierno, en los aspectos regulatorios y, en el imperio de la ley.

En el indicador de voz y rendición de cuentas, el aumento fue de 13 puntos pasando de 52 a 63 puntos. El mismo aumento se evidenció en la eficacia de gobierno pasando de 47 a 60 puntos. En la calidad de las regulaciones el salto fue más significativo aún, unos 20 puntos, moviéndose el indicador de 21 puntos en el 2012 a 41 puntos en el 2017. Y, por último, el otro indicador con un marcado aumento es el de la vigencia del estado de derecho que paso de 31 a 46 puntos.

Los otros dos indicadores también evidenciaron resultados favorables, aunque no tan marcados como los anteriores: estabilidad política mejoró 4 puntos y en la lucha contra la corrupción se pasó de una puntuación de 39 a una de 48 puntos.

Sin embargo, y a pesar de los avances evidenciados, queda claro que aún queda mucho por mejorar, si se comparan las mediciones de Argentina con las de otros países de América Latina y el Caribe.

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

Tabla 5: Análisis de los Factores Económicos

Categorías	Subcategorías	Citas
		<p>“competís con un montón de mercados (Colombia/Costa Rica) y las variables económicas traccionan para atrás la inversión”</p> <p>“la inestabilidad económica tiene un papel fundamental a la de hora de decidir localización. El concepto de inflación es difícil de explicar a la alta dirección de afuera”.</p> <p>“Argentina podría ser más grande de lo que es y justamente no lo es por su gran inestabilidad macro (...) así como tenemos grandes ventajas esta es la principal desventaja”.</p>
Factores Económicos	Gobernanza económica del país	<p>“hemos crecido mucho en pirámide y te moves de lo transaccional a lo que es más valor agregado. Ya no te importa tanto lo que es variables macroeconómicas”.</p> <p>“la inestabilidad económica yo creo que juega a favor en el sentido de poder propiciar en algún momento que sea un lugar bueno económicamente. Por ejemplo, hoy en dólares se ve que los sueldos son muy baratos. Y es la otra cara de la moneda, que te juega en contra cuando la coyuntura cambia, acá puede cambiar diametralmente, y queda al descubierto lo que es el centro con lo bueno y lo malo que tenga”.</p>

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

Moneda / Diferencia de Cambio

“Argentina tiene un tema estructural cambiario que hasta que no lo solucione estaremos fritos (...) si Vaca Muerta y alguna otra industria como la minería se ponen las pilas (...) puede haber menos fluctuación cambiaria”.

“Si el centro tiene posibilidad de vender servicios al exterior este es un buen momento (...) a partir del acuerdo con el FMI, lo que se trata de hacer es que la paridad cambiaria siga a la inflación. Esto te garantiza tener competitividad razonable del tipo de cambio para mantener el proyecto en el tiempo”.

“hoy el tema tipo de cambio se torna fundamental para elegir Argentina como que hay hasta posibilidad de que vuelva a estar de moda cuando muchos se retiraron de Argentina”.

Ciclo de Vida del Sector de la Firma

“Y también el momento que pasa cada industria, fase expansiva o regresiva. Por ejemplo, el petróleo busco fuertemente el abaratamiento de los costos de operación. Otras industrias, como la farmacéutica, por ejemplo, no tiene esa presión. No tiene el mismo criterio de análisis”.

“cualquier empresa que analice hacer una inversión en cualquier país (...) lo que va a analizar es la barrera de entrada y la barrera de salida. Si la barrera de entrada es muy simple automáticamente tenés competencia en el corto plazo. Si la barrera de salida es muy compleja quizás no te conviene invertir”.

Legislación Laboral vigente en el sector

“la regulación laboral es parte del assestment. Entonces Argentina dentro de todo tiene una

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

legislación relativamente flexible vos podés contratar, podés despedir obviamente con los costos asociados (...) vos tenés ciertos países en Europa donde no podés despedir tan fácilmente (...)

“En todo análisis de factibilidad se incluye como es el mercado laboral de la empresa porque eso condiciona bastante. De hecho, en América Latina hay gran cantidad de CSC en Costa Rica y países donde la legislación laboral es más benigna para el empleador. El tema laboral afecta bastante. De hecho, las empresas que van por la internalización del CSC se van a India y a China”.

“sí en términos laborales lo que te puedo decir es que comparado con países europeos no me parece que estemos diferentes, es menos permisiva que en EE. UU.”

“la flexibilización del tema del trabajo te ayuda a que la inversión exista. Chile es un país con esa característica (...) Colombia es parecido a Argentina, pero con una escala de proteccionismo hacia el empleado menor. Yo creo que la otra punta es EE. UU.”

Fuente: Elaboración Propia

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

Por último, se han analizado los factores económicos, entre los cuales se encuentran:

- **Gobernanza Económica:** Baja volatilidad en las políticas económicas sobre intereses, tasas de cambio, regulaciones laborales, inversión e impuestos.

Este factor adquiere mayor preponderancia cuando se está intentado establecer un CSC de Primera Generación, al cual se migran procesos netamente transaccionales para ser estandarizados y obtener economías de escala. Sin embargo, cuando se está pensando en Centros de Segunda Generación, el costo pasa a tener menor peso relativo. Tal como lo menciona uno de los entrevistados *“hemos crecido mucho en pirámide y te moves de lo transaccional a lo que es más valor agregado. Ya no te importa tanto lo que es variables macroeconómicas”*.

Sin embargo, Galeazzi (2014) menciona que “se requieren horizontes macroeconómicos y regulatorios estables que faciliten las operaciones “cross border” y creen el ambiente de negocios propicio para captar el crecimiento global de esta industria y su radicación en nuestro país.”

En consonancia con lo mencionado en el párrafo anterior, en el Informe de Competitividad Global de 2018, (WEF, 2018), se incluye un pilar relativo a la estabilidad macroeconómica. En este pilar, que intenta medir el nivel de inflación y el grado de sustentabilidad de la política fiscal, Argentina ocupa el puesto 136 sobre 138 países analizados. Y conforme a las notas agregadas en el informe esto se fundamenta en una alta tasa de inflación que a su vez agrega presión sobre la deuda pública, socavando los esfuerzos del gobierno para impulsar la competitividad de la Argentina.

Por lo tanto, en este factor se deben tomar acciones a fin de mejorar la performance del país y lograr una puntuación positiva.

- **Moneda / Diferencia de Cambio:** Tipo de Cambio competitivo ya que es el factor determinante en la comparación de costos para decidir la viabilidad de convertirse en una locación de CSC.

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

Se ha remarcado anteriormente el tema del costo como factor primordial para esta clase de servicio. En los CSC hay un uso intensivo de la mano de obra; representan más de un 80% del costo total. Por lo tanto, resulta primordial tener una política cambiaria estable que le permita a la Argentina competir con el resto de los países (principalmente India & China) considerados para la locación de CSC de primera Generación.

Sin embargo, si la intención es convertirse en una locación de CSC de Segunda Generación, esta variable ya no es prioritaria. Esto ha sido afirmado por Galeazzi (2014) “De tal forma servicios como los call centers, donde el costo horario de la mano de obra es el factor determinante para la localización del servicio, tuvieron cada vez menos peso en el total de las exportaciones. En su lugar se desarrolló una gama diversa de servicios de alto valor que requieren la aplicación de conocimientos técnicos superiores y un compromiso mucho mayor con el valor producido para los usuarios y clientes”.

- Ciclo de Vida del Sector de la Firma: El término de Ciclo de Vida es aceptado como un instrumento valioso para estudiar la evolución de los productos y de las industrias en el mercado. La lógica de este análisis es representada a través de cuatro fases: emergente, crecimiento, madurez y declive.

Otro aporte del análisis cualitativo fue en relación al ciclo de vida de la industria donde se encuentra la firma y como esto puede incidir en la decisión de adoptar un CSC. En este aspecto, uno de los entrevistados ha señalado que *“(...) el momento que pasa cada industria, fase expansiva o regresiva. Por ejemplo, el petróleo busco fuertemente el abaratamiento de los costos de operación. Otras industrias, como la farmacéutica, por ejemplo, no tiene esa presión. No tiene el mismo criterio de análisis”*.

Por lo tanto, conforme a lo vertido en los párrafos precedentes se puede concluir que la fase en la que se encuentre la industria a la cual pertenece la firma, que

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

está analizando la adopción de este tipo de modelo, tiene cierto peso a la hora de tomar la decisión.

- Legislación Laboral vigente en el sector: Existencia de incentivos y/o trabas en el aspecto laboral / previsional del sector. Existencia de asociaciones gremiales.

En relación a este punto, los entrevistados han efectuado dos tipos de comparaciones: 1) entre la Argentina y los otros países de Latinoamérica considerados para la instalación de CSC y 2) entre nuestro país y EE. UU. / Europa. En el primer caso, los directivos han afirmado que las condiciones de Argentina no son tan benignas como las de Costa Rica o Colombia. En la segunda comparación (con EE. UU./Europa), los ejecutivos entienden que la Argentina se encuentra en una posición intermedia, no es tan flexible como EE. UU., pero tampoco tan estricta como los países europeos.

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

5. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta los objetivos del presente estudio y los cambios en las condiciones económicas de principios del siglo XXI, que permitieron posicionar a nuestro país como una locación viable para este tipo de servicios, se analizaron los diferentes factores que sustentan la permanencia de los CSC en Argentina. Para tal fin, se analizó la literatura existente y sobre la base de esta, se elaboraron las preguntas a efectuar a los integrantes de la muestra teórica, a fin de contrastar sus opiniones contra lo plasmado en el marco teórico. Asimismo, se reconocieron los factores que permiten la conversión de los CSC de Primera Generación hacia uno de Segunda Generación. Y cuáles de ellos están presentes en nuestro país. Por lo tanto, el aporte del presente trabajo consiste en reconocer y explorar la relevancia que dichos factores adoptan en nuestro país.

Considerando los objetivos de este trabajo, los factores mencionados en el marco teórico para la evaluación de la localización de un CSC según Beaman (2007) y en base al análisis posterior de la información relevada durante las entrevistas efectuadas, se han podido arribar a las siguientes conclusiones:

5.1. Factores que sustentan la Permanencia en Argentina

En respuesta al objetivo principal planteado en este trabajo, sobre los factores que sustentan la permanencia de los CSC en nuestro país, podemos decir que:

Sobre los factores materiales según las variables analizadas y conforme a las opiniones vertidas por los entrevistados, la *distribución geográfica de la población*, para el caso de Argentina, resulta un punto altamente favorable. *Esto se debe a* la concentración de población en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en el conurbano bonaerense, lo que permite, a este tipo de servicios, contar con la cantidad de profesionales necesaria para cubrir los distintos puestos requeridos en un corto periodo de tiempo

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

En relación a los *husos horarios*, la localización de nuestro país permite la prestación de servicios tanto a países de Europa como América del Norte (Estados Unidos y Canadá) convirtiéndose entonces en un punto positivo en su comparación con otras locaciones alrededor del mundo donde hay marcadas diferencias horarias entre el lugar que presta el servicio y el que lo recibe.

En cuanto a los *desastres naturales*, se presenta como un factor positivo durante el análisis y eso le permite a la Argentina posicionarse mejor que otros competidores de la región tales como Colombia o México; países que como hemos visto conforme a las estadísticas del CRED (2017) tienen anualmente desastres naturales que pueden entorpecer la normal prestación del servicio dependiendo de la magnitud de estos.

Adicionalmente, respecto de este factor, la Argentina no solo está bien posicionada frente a otros competidores de la región, sino también en comparación con locaciones remotas consideradas para el establecimiento de CSC, como Filipinas, por ejemplo; país donde se han registrado no solo terremotos sino también tsunamis y maremotos con impactos importantes tanto económicos como sociales.

Y, por último, la variable que ha sido analizada es la de *infraestructura*; la cual dado su amplio espectro fue subdividida en los siguientes conceptos: infraestructura del transporte, energética y de telecomunicaciones.

Teniendo en cuenta la infraestructura *energética y la de telecomunicaciones*, podemos decir que este no es el punto más fuerte de Argentina; dado que, si bien se ha intentado implementar las tecnologías de avanzada y, a tal fin, se han efectuado inversiones en la materia, las mismas han ido disminuyendo en los últimos años. Lo cual no le permite a nuestro país estar hoy a la altura de las grandes potencias.

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

Por otro lado, respecto de la *infraestructura de transporte*, en el caso de la ciudad de Buenos Aires, se encuentra bien conectada por autopistas y autovías lo que la hace una ciudad con fácil accesibilidad. Asimismo, cuenta con vuelos directos tanto a Europa como a América del Norte (Estados Unidos y Canadá) lo cual facilita la conectividad para los directivos de las empresas matrices que necesitan efectuar visitas y monitoreos de la implementación de los CSC.

En los factores sociopolíticos, la obtención de *talento profesional* en cantidad y calidad es una ventaja de la Argentina; dado que en nuestro país se gradúan año tras año un importante volumen de profesionales universitarios de diversas carreras. En general, son requeridos profesionales de carreras tales como Contador Público, Licenciatura en Administración, Economía, Sistemas, Recursos Humanos, Psicología. Y dada la ampliación de los servicios proveídos, también son necesarios profesionales del Derecho y de la Salud.

El manejo de distintos *idiomas* es otra variable con peso positivo para nuestro país. Varios de los entrevistados han remarcado que esto es un diferencial, principalmente frente al resto de los países de Sudamérica. Nuestro país, no solo cuenta con profesionales que hablen inglés, sino también alemán, francés, portugués e italiano, entre otros. Lo cual permite prestar servicios remotos a locaciones reticentes a comunicarse en idioma inglés.

Si analizamos el factor *cultura*, vemos que también es otro punto relevante para considerar a Argentina como locación del CSC ya que hay varias características de la sociedad argentina que resultan similares a las de sociedades europeas o americanas. Asimismo, hay *competencias* propias de nuestros profesionales que son altamente ponderadas como la adaptabilidad al cambio, la creatividad, la capacidad para la resolución de problemas, el trabajo en equipo, etc.

Asimismo, hemos incluido un factor peculiar para Argentina como es el de la *conflictividad social*, dadas las constantes protestas populares que se desarrollan básicamente en la Ciudad de Buenos Aires – principal ciudad donde los CSC han decidido instalarse-. Dicho factor, si bien es tenido en cuenta, no resulta tener un peso específico importante de modo tal de ser considerado como

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

aspecto desfavorable en la evaluación de la Argentina como posible locación de un CSC.

En forma opuesta, si uno debe considerar el factor *governabilidad*, este es un punto desfavorable ya que no es posible vislumbrar un proyecto de largo plazo. Dado los cambios de gobierno, no es alta la probabilidad de una continuidad de las medidas establecidas por un presidente en el mandato siguiente si este no es reelegido. Y aun habiendo habido reelección de mandatarios en nuestro país, ha habido cambios radicales en las políticas/ medidas aplicadas en una y otra presidencia, lo cual le quita previsibilidad y reduce la estabilidad tan ansiada para inversiones de largo plazo como es la instalación de un CSC.

Para el caso de Argentina, la valoración de los factores económicos no resulta positiva puesto que nuestro país presenta alta volatilidad en las políticas económicas sobre todo en cuanto al valor de la moneda, la inflación, los incentivos a la inversión, la política de comercio exterior (con apertura y cierre a las importaciones), etc.

En cuanto a la *legislación laboral*, algunos de los entrevistados marcaron trabas para el ingreso en ciertos sectores dada la presencia del sindicato. Pero en general, se coincide en que la Argentina presenta leyes en el aspecto laboral que la sitúan en el medio entre los extremos que representan Europa, por un lado, dado las altas barreras para la desvinculación de empleados y, en el otro, a los EE. UU. donde las medidas en la materia son casi inexistentes.

En síntesis, puede concluirse que, en este momento, la Argentina tiene una valoración positiva, si se consideran los factores materiales y los factores sociopolíticos - aislando la variable de gobernabilidad-. En cambio, obtiene una valoración no tan favorable si se toman en cuenta los factores económicos. Esto permite fundamentar la permanencia de esta clase de servicios en nuestro país y por qué Argentina sigue siendo una locación deseable para los CSC, a pesar, de haber perdido su ventaja competitiva respecto del tipo de cambio, principal variable económica considerada a principios del siglo XXI. Si bien el tipo de cambio es una condición necesaria, no es suficiente para determinar la locación precisamente porque, además de un costo competitivo, la locación debe contar

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

con los recursos materiales y humanos para poder desarrollar las tareas. Y es en estas variables donde Argentina ha logrado mantener una valoración positiva y de ese modo mantenerse como locación deseable.

5.2. Factores Claves para la Conversión hacia un CSC de Segunda Generación.

Teniendo en cuenta el primer objetivo específico de este trabajo, en relación a los Centros de Servicios de Segunda Generación - aquellos capaces de agregar valor al proceso generando eficiencias administrativas a través de la definición de proceso-, y, a posteriori, del análisis efectuado sobre la bibliografía existente y de la información relevada en las entrevistas, se pueden enunciar como factores claves para lograr la conversión hacia un CSC de segunda generación, a los siguientes:

- 1) *Desarrollo e implementación de tecnologías de punta* que permitan optimizar procesos reduciendo actividades netamente transaccionales para dar paso a las actividades de análisis.
- 2) *Talento Profesional* en cantidad y calidad, sobre todo, en las carreras sociales, a fin de cubrir las altas demandas de recursos por parte de los CSC.
- 3) *Desarrollo de RRHH con competencias transversales* tales como adaptabilidad al cambio, creatividad y espíritu innovador para hacer frente al contexto dinámico en el que las empresas deben llevar a cabo sus actividades y que está caracterizado por la incertidumbre, la complejidad, la volatilidad y la ambigüedad.

Como conclusión, podemos decir que, de los factores mencionados previamente los relativos a 1) implementación de tecnologías de punta y 2) la posibilidad de contar con talento profesional en cantidad y calidad, no son nuevos, sino que

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

formaban parte del listado de factores iniciales considerados para la evaluación de una locación para un CSC; sin embargo, lo que se modifica es su ponderación cuando lo que se analiza es la instalación o conversión hacia un CSC de Segunda Generación.

Esto implica que cuando se efectúa el análisis de factibilidad para una locación no todos los factores tienen el mismo peso, sino que se jerarquizan conforme al objetivo último perseguido por la firma. Si lo que se intenta es reducir costos, entonces se priorizaran los factores económicos; en cambio, cuando se intenta establecer un centro de segunda generación, lo más importante resulta ser la posibilidad de contar con tecnología de punta y con los profesionales en cantidad y calidad para poder hacer análisis de los cambios que se requieren en los procesos a fin de optimizarlos y de aportar valor a la firma.

Por otro lado, lo que resulta novedoso luego del relevamiento y análisis de la información, es el desarrollo de RRHH con competencias transversales; el cual surge a partir de los nuevos requerimientos de la industria 4.0, que se está iniciando y que va a suponer cambios en la sociedad y también en los perfiles laborales. Esta situación implicará un desafío para todas las locaciones que quieran ser consideradas como posibles candidatas para la implementación de un CSC de Segunda Generación, ya que deberán contar con nuevos profesionales formados en las nuevas competencias requeridas (para lo cual se necesitan nuevos planes de estudios desde el Estado que incorporen estos contenidos en la enseñanza formal); y por otro lado, capacitar a los profesionales existentes a fin de que se adapten a los requerimientos de la nueva revolución.

5.3. Relevancia de los Factores de los CSC de Segunda Generación en Argentina.

Habiendo determinado los factores primordiales o relevantes para la conversión hacia un Centro de Servicios Compartidos de Segunda Generación; y teniendo en cuenta el segundo objetivo específico delineado en esta tesis, podemos

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

concluir, para el caso de Argentina, que se encuentra bien posicionada en dos de los tres factores relevantes, a saber:

1) *Talento Profesional* - ya que se cuenta con la cantidad apropiada de profesionales de las carreras requeridas por este tipo de servicio – a fin de poder cubrir las altas demandas de los CSC y,

2) *RRHH con las competencias transversales* requeridas para afrontar los desafíos de la industria 4.0. Dado que, de la información relevada en el trabajo de campo, todos los entrevistados han coincidido en que el profesional argentino es innovador, creativo, con una gran adaptabilidad al cambio.

En cuanto al desarrollo de tecnologías de punta y conforme a lo mencionado en el acápite anterior, Argentina no se encuentra hoy dentro del grupo de países que hacen de esto su política de Estado; por lo tanto, se encuentra rezagada en la adopción de nuevas tecnologías. Sin embargo, considerando que son las empresas multinacionales las que adoptan este tipo de modelo de administración; es posible suplir esta falencia mediante la importación de estas desde las locaciones de la firma en las cuales se desarrollan.

5.4. Recomendaciones para facilitar su adopción en las organizaciones

A continuación, conforme al tercer objetivo específico de este trabajo, se formulan una serie de propuestas tendientes a promover y fortalecer el sector de los Servicios Basados en el Conocimiento, mediante políticas de Estado, dada su importancia como sector pujante de nuestras exportaciones y su aporte al crecimiento de nuestra economía, y, que, asimismo, incentiven el establecimiento y la permanencia de los Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación en Argentina. Dichas propuestas son:

- ✓ Impulsar la creación de una “Ley de la Economía Basada en el Conocimiento” a fin de contar con un marco legal para esta actividad y así, fomentar las inversiones en el sector. Sobre todo, teniendo en cuenta

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

que Argentina cuenta con ventajas competitivas para convertirse en líder regional de este tipo de actividades y contribuir de esa manera al mejoramiento de las variables macroeconómicas del país como se ha venido evidenciando en los últimos años.¹⁶

- ✓ Promover acciones de capacitación no formal, a través de cámaras o agrupaciones empresarias del sector de SBC, agencias de la administración pública u ONG 's. Esta modalidad de capacitación es muy apreciada por los adolescentes que están culminando su educación secundaria ya que les permite adquirir conocimientos y habilidades específicas aún no proporcionadas por la educación formal.¹⁷
- ✓ En cuanto a la capacitación formal, incluir el estudio de idiomas en los programas de todos los niveles educativos, crear carreras técnicas de dos o tres años con salidas laborales adecuadas a los perfiles de los puestos de trabajo requeridos por este sector, aumentar la oferta universitaria en carreras de alto contenido técnico exportable.
- ✓ Incentivar actividades de promoción de la Argentina en el exterior a través de misiones a los centros mundiales demandantes de servicios de conocimiento.

5.5. Análisis y Confirmación de las Hipótesis Planteadas

Como parte del trabajo se elaboraron preguntas de investigación y se esbozaron hipótesis para intentar dar respuestas a las mismas.

¹⁶ <https://www.noticiasdel6.com/presentaron-en-casa-rosada-un-proyecto-de-ley-de-economia-del-conocimiento/>

¹⁷ <https://www.shiftelearning.com/blogshift/capacitar-a-los-millennials-elearning>

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

En relación a la Hipótesis Principal, “La Permanencia de los Centros de Servicios Compartidos en la Argentina se fundamenta en la potencialidad de convertirse en centros de segunda generación al proporcionar valor agregado a la cadena de valor de la firma”, podemos decir que conforme al análisis cualitativo efectuado en el presente trabajo, *esta hipótesis ha sido confirmada*, ya que hemos resaltado los factores con valoración positiva para la permanencia de los CSC en Argentina, entre los cuales se encuentran los que son considerados claves para la conversión hacia un CSC de Segunda Generación: tecnologías de punta, talento profesional y RRHH con competencias transversales que puedan hacer frente a los nuevos desafíos de la cuarta revolución industrial.

En cuanto a las Hipótesis Secundarias:

- “El desarrollo e implementación de nuevas tecnologías que proporcionen innovación en los procesos, favorece la conversión de un centro de primera generación a uno de segunda generación”.

Se ha señalado a la tecnología como un factor fundamental para la conversión hacia un CSC de Segunda Generación; dado que es necesario contar con ella para poder estandarizar y optimizar procesos que agregarían valor a la firma y convertirse en un socio estratégico, objetivos principales de los CSC de Segunda Generación. Por lo tanto, la hipótesis secundaria mencionada en el párrafo anterior también ha sido confirmada.

- “La disponibilidad de profesionales altamente calificados, que aseguren un servicio acorde con las exigencias de calidad y mejora continua del modelo, es un factor diferencial de la Argentina frente a los demás países de Latinoamérica para el establecimiento de CSC”.

Por otro lado, el talento profesional, es un factor favorable de Argentina remarcado durante el análisis cualitativo; permitiéndole a nuestro país posicionarse mejor que el resto de los países de América Latina. Ventaja que como hemos señalado es necesario mantener y fortalecer con ciertas acciones

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

por parte del Estado de manera de permitir la inversión en el sector. Por tal motivo, la segunda hipótesis secundaria también ha podido ser confirmada.

5.6. Aportes

En este apartado se detallarán los puntos clave que se desprendieron del análisis cualitativo efectuado sobre los CSC. Estos aportes son:

1) Definición de Nuevos Factores (Subcategorías)

Como resultado de la revisión bibliográfica, del armado del guión de entrevista y del análisis de la información relevada en el trabajo de campo efectuado, se han definido nuevos factores (subcategorías) para el análisis de la locación de un CSC, a saber:

- a. *Conflictividad Social*: Existencia de luchas de poder/estatus entre diferentes grupos sociales de una determinada sociedad.

*Si bien este factor se incluyó considerando que posiblemente podría impactar negativamente en la valoración de nuestro país dadas las constantes manifestaciones que se dan sobre todo en el ámbito de la capital del país, del análisis cualitativo surgió que esto impacta más a la gente que al proceso en sí. Esto es debido a que es posible establecer **planes de contingencia** para los días de marchas o paros a fin de seguir prestando el servicio desde otras oficinas situadas en otras ciudades o desde los hogares de los empleados.*

- b. *Ciclo de Vida del Sector*: el concepto de Ciclo de Vida es aceptado como un instrumento valioso para estudiar la evolución de los productos y de las industrias en el mercado. La lógica de este

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

análisis es representada a través de cuatro fases: emergente, crecimiento, madurez y declive.

Conforme surgió del análisis cualitativo, este es otro factor que adquiere preponderancia a la hora de decidir la locación de un CSC; ya que esta decisión va a estar ligada respecto de si el sector está en declive y necesita ahorrar costos o si por el contrario se trata de un sector en expansión y allí se hace foco en contar con los recursos necesarios para poder sostener ese crecimiento.

2) Reconocer los Factores Claves para la Conversión

Otro de los aportes del presente trabajo es la comprensión de los factores para la conversión hacia un CSC de Segunda Generación; puesto que el objetivo del CSC ya deja de ser estrictamente la reducción de costos sino más bien el agregado de valor a la cadena de valor de la firma, se reconocen como *factores claves* a los siguientes:

- a) *Desarrollo e implementación de tecnologías de punta como Blockchain, Inteligencia Artificial y Realidad Virtual, que permitan optimizar procesos reduciendo actividades netamente transaccionales para dar paso a las actividades de análisis.*
- b) *Talento Profesional* en cantidad y calidad, sobre todo, en las carreras sociales, a fin de cubrir las altas demandas de recursos por parte de los CSC.
- c) *Desarrollo de RRHH con competencias transversales* tales como adaptabilidad al cambio, creatividad y espíritu innovador para hacer frente al contexto dinámico en el que las empresas deben llevar a cabo sus actividades y que está caracterizado por la incertidumbre, la complejidad, la volatilidad y la ambigüedad.

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

3) Valoración de los factores de CSC de Segunda Generación en Argentina

Conforme a lo vertido en el punto anterior, al analizar los factores relevantes para los CSC de Segunda Generación, y tal como se puede apreciar en los resultados del análisis cualitativo, la Argentina se encuentra mejor posicionada que sus competidores en América Latina; dado que presenta talento profesional en cantidad y calidad y a su vez competencias transversales en sus profesionales requeridas para afrontar la nueva revolución industrial que se avecina.

Sin embargo, para mantener y expandir esa ventaja en la región, es necesario que la Argentina lleve a cabo ciertas acciones a fin de fortalecer al sector y lograr mayores inversiones en este. Algunas de las acciones necesarias han sido mencionadas en el punto 5.3 de este trabajo.

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

6. BIBLIOGRAFIA

- Accenture. (2017). “*Techvision Argentina 2017*”. Recuperado de https://www.accenture.com/t00010101T000000Z__w__/ar-es/_acnmedia/PDF-52/Accenture-TechVision-Argentina.pdf#zoom=50
- Accenture. (2017). “*La Economía del Conocimiento en Argentina*”. Recuperado de <https://www.accenture.com/ar-es/insight-knowledge-economy>
- Alvarado, F. y Cigala, R. (2013). “*Consultoría y Desarrollo Organizacional: Evolución de los Centros de Servicios Compartidos*”. D.F. México: Accenture.
- Alvarez Roldan, R. (2013) “Los Servicios Basados en el Conocimiento”. Recuperado de <http://www.argencon.org/servicios-basados-en-el-conocimiento>
- Argencon. (2014). “*Argenconomics III*”. Recuperado de <http://www.argencon.org/nota143-Los-servicios-basados-en-conocimiento-son-el-tercer-rubro-de-exportacion-en-Argentina>
- AT Kearney. (2009). “*The Shifting Geography of Offshoring*”. Recuperado de https://www.atkearney.com/documents/20152/912800/2009-GSLI_The-Shifting-Geography-of-Offshoring.pdf/24a757d1-841b-c4ea-d4b1-6883dab5b462
- Banco Mundial. (2017). “*Indicadores de Gobernabilidad*”. Recuperado de <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#reports>.
- Beaman, K. V. (2007). “*Common Cause: Shared Services for Human Resources*”. International Association of Human Resources Information Management. Austin: Futura Publishing LLC.

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

- Bergeron, B. (2003) *“Essential of Shared Services”*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina (CESSI). (2017). *“¿Por qué ArgenTIna?”* Recuperado de <http://www.cessi.org.ar/mercados-externos-por-que-argentina-1030/index.html>
- Centre for Research on the Epidemiology of Disasters (CRED). (2017). *“Annual Disaster Statistical Review 2017”* Recuperado de <https://www.emdat.be/publications>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe, 2016 (LC/PUB.2017/2-P), Santiago, 2016.
- De Andrés Pizarro, J. (2000). *“El análisis de estudios cualitativo”*. Atención Primaria, 25 (1), 42-46.
- de Pablos Heredero, C., López-Hermoso Agius, J.J., Martín-Romo Romero, S., Medina Salgado, S., Montero Navarro, A., Nájera Sánchez J.J. (2006) *“Dirección y gestión de los sistemas de información en la empresa: una visión integradora”*. Madrid: ESIC Editorial
- Deloitte Argentina. (2012). *“Análisis. Modelos Operacionales: Centro de Servicios Compartidos (CSC)”*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/cl/es/pages/finance/articles/shared-services-gt1.html>

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

- Deloitte España. (2017). “¿Qué es la industria 4.0?” Recuperado de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/manufacturing/articles/que-es-la-industria-4.0.html>
- Deloitte México. (2012). “¿Qué son los Centros de Servicios Compartidos?”. Recuperado de [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/process-and-operations/Shared-Services/mx\(es-mx\)Folleto_Shared_Services2011.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/process-and-operations/Shared-Services/mx(es-mx)Folleto_Shared_Services2011.pdf)
- Duncan, G. A.; Bergman, R. N. (2002). “*Shared Service Centers: Location and Physical Design*”, CFO Project, 1 (01), 198-201.
- El Cronista. (2017). “Argentina ganó en todos los indicadores de gobernabilidad”. Recuperado de <https://www.cronista.com/columnistas/Argentina-gano-en-todos-los-indicadores-de-gobernabilidad-20171003-0014.html>
- El Cronista. (2017). “Centros de Servicios Compartidos regionales: una tendencia en Latinoamérica”. Recuperado de <https://www.cronista.com/impresageneral/Centros-de-servicios-compartidos-regionales-Una-tendencia-en-ascenso-en-Latinoamerica-20090921-0006.html>
- Ernst & Young Colombia. “*Servicios Compartidos: ¿Cómo alcanzar la promesa de creación de valor?*” Recuperado de <http://www.havasdigitalcolombia.com/hosting/alcancesupotencial.com/advisory2.html>

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

- Foro Económico Mundial. (2011). “ *The Global Information Technology Report 2010–2011*” Recuperado de <http://reports.weforum.org/wp-content/pdf/gitr-2011/wef-gitr-2010-2011.pdf>
- Foro Económico Mundial. (2018). “Reporte de Competitividad Global 2018”. Recuperado de <http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>
- Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, (2011) “*¿Qué son los Servicios Compartidos? Diferentes negocios, un solo soporte*”. Deloitte.
- Galeazzi, L. (2014) “*Exportar servicios de Conocimientos, una puerta para el crecimiento de Argentina*”. Recuperado de <http://www.argencon.org/nota179-Exportar-Servicios-de-Conocimientos-una-puerta-para-el-crecimiento-de-Argentina>
- Galeazzi, L. (2017). “*Servicios Basados en el Conocimiento*”. VIII Simposio de Comercio Exterior e Integración: La integración de Argentina al mundo. Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Capital Federal. Recuperado de <http://www.consejo.org.ar/congresos/material/8comercioext/Galeazzi.pdf>
- Garralda Ruiz de Velazco, J. (2013). “*La Cadena de Valor*”. Madrid: IE Business Publishing.
- Gayá, R. (2014). “*Fortalecimiento de los servicios basados en el conocimiento en Argentina*”. Subsecretaría de Servicios Tecnológicos y Productivos. Recuperado de <https://biblioteca.produccion.gob.ar/document/download/390>

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

- Granovsky E. (2004) “*Outsourcing, Factores Clave de Éxito*”. Buenos Aires: Dunken.
- Guaita, J. I. (2010) “*Las ventajas competitivas argentinas en la provisión de servicios financieros globales*”. IV Congreso Internacional de Economía y Gestión “Econ 2010” Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.
- Institute for Management Development. (2017). “IMD World Talent Raking 2017” Recuperado de http://www.iberglobal.com/files/2017-2/talent_ranking_2017_imd.pdf
- iProfesional. (2011). “*¿Cuáles son los principales desafíos de los Centros de Servicios Compartidos?*”. Recuperado de <http://www.iprofesional.com/notas/120279-Cuales-son-los-principales-desafios-de-los-Centros-de-Servicios-Compartidos->
- KPMG Brasil (2009) “Exploring Global Frontiers” Recuperado de http://www.kpmg.com.br/publicacoes/advisory/ITA_Exploring_Global_Frontiers.pdf
- Márquez Palma, P. (2011) “*La transición de centro de servicios compartidos hacia un outsourcing*”. Bogotá: IBM.
- Ministerio de Educación de la Nación (2015). Anuario 2015 Estadísticas Universitarias Argentinas. Recuperado de <http://informacionpresupuestaria.siu.edu.ar/DocumentosSPU/diu/Anuario%202015%20-%20ESTAD%20C3%8DSTICAS%20UNIVERSITARIAS%20ARGENTINAS%20-%20SPU%20.pdf>
- Ministerio de Educación de la Nación. (2016). “Innovación y Calidad Educativa, información estadística”. Recuperado de

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

<https://www.argentina.gob.ar/educacion/innovacionycalidadeducativa/informacionestadistica>

- Perez van Morlegan, L. y Ayala, J. C. (2011) *“El comportamiento de las Personas en las Organizaciones”*. Buenos Aires: Pearson.
- Perez van Morlegan, L. y Ayala, J. C. (2012) *“La Gestión Moderna en Recursos Humanos”*. Buenos Aires: Eudeba.
- Pérez, M. J. (2016) *“Davos y la cuarta revolución Industrial”*. Nueva Revista de Política, Cultura y Arte, 157, 14- 22.
- PricewaterhouseCoopers PwC. (2014) *“Centros de Servicios Compartidos (CSC) de 2da Generación. Análisis del grado de madurez de su socio de negocio”*.
- PricewaterhouseCoopers PwC. (2016) *“Encuesta Anual de Centros de Servicios Compartidos 2015”*. Recuperado de <http://www.pwc.com.ar/es/assets/document/centro-de-servicios-compartidos-resultados-encuesta.pdf>.
- PriceWaterhouseCoopers PwC. *“¿Qué es un Shared Service Centre?”* Recuperado de <http://www.pwc.com.ar/es/servicios/shared-service-centre.html>
- Porter, M. (1986). *“Ventaja Competitiva”*. D.F., México: Editorial C.E.C.S.A.
- Quintero, J. y Sánchez, J. (2006) *“La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico”*. Telos, 8 (3), 377-389.
- Radjou, N y Prabhu, J. (2014). *“Frugal Innovation”*. New York: Public Affairs.

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

- Sampieri Hernandez, R; Fernandez-Collado, C.; Baptista Lucio, P. (2006). *“Metodología de la Investigación”*. D.F., México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Schwab, K. (2010). *“The Global Competitiveness Report 2010-2011”*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.
- Schulman, D. S., Dunleavy, J. R., Harmer, M. J. y Lusk, J. S. (1999). *“Shared Services – Adding Value to Business Units”*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Thiebaut, C. (1998). *“Conceptos fundamentales de la filosofía”*. Madrid: Alianza.
- Ulrich, D. y Brockbank, W. (2006). *“La Propuesta de Valor de Recursos Humanos”*. Barcelona: Deusto.
- UNESCO (2007) Educación: Cuadros Estadísticos. Recuperado de http://www.unesco.org/education/GMR/2007/es/cuadros_estadisticos/cuadros_estadisticos_complet.pdf
- Universidad Politécnica de Cartagena (2013). “Orientación Académica para Futuros Universitarios”. Recuperado de http://www.upct.es/seeu/_coie/documentacion/I.ORIENT.ACA.FUT.UNIV.-4.Las_competencias.pdf
- Vasilachis de Gialdino, I. (2006). *“Estrategias de Investigación Cualitativa”*. Barcelona: Gedisa.

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

7. ANEXOS

7.1. Modelo de Solicitud de Validación de Instrumento de Relevamiento

Mar del Plata, 31 de octubre de 2018

Estimada Dra. XXXX:

Me dirijo a usted a fin de solicitar su colaboración para el desarrollo de mi trabajo final de maestría de la carrera “Maestría en Administración de Negocios” cursada en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Dicho trabajo se titula “Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina” y tiene como objetivo general explorar la naturaleza de los factores que sustentan la permanencia de los Centros de Servicios Compartidos en Argentina.

En esta investigación se pretende efectuar un aporte de carácter teórico, sobre la base de evidencia empírica, que es el de contribuir a la identificación de los principales factores que favorecen el establecimiento de centros de servicios compartidos en nuestro país y su permanencia mediante la evolución hacia centros de segunda generación.

Dado el propósito del presente trabajo, el diseño metodológico es de carácter cualitativo y se basará en una estrategia mixta que se desarrollará en tres fases [Diagnóstica, Exploratoria y Diseño].

La validación del guión de entrevista se realiza a través de la revisión por juicio de expertos, motivo por el cual solicito su colaboración en calidad de evaluadora calificada respecto de las siguientes características:

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

- Efectividad de las preguntas formuladas para reconocer los atributos que propician el asentamiento y expansión en nuestro país de los CSC.
- Utilidad de la herramienta para indagar en la percepción de los entrevistados sobre la ponderación de los atributos que facilitan la consolidación de los CSC en nuestro país.

Adjunto el instrumento completo para su validación. Le agradezco su disposición y quedo muy reconocida por su colaboración en el estudio.

Esp. Laura Reguera

7.2. Guión de Entrevista

En los últimos 10 años ha habido un crecimiento importante de los Servicios Basados en el Conocimiento (SBC) en nuestro país; dentro de los cuales se encuentran los Centros de Servicios Compartidos (CSC).

Un CSC es una unidad organizacional que centraliza y ejecuta procesos y funciones comunes a todas las unidades de negocio de una empresa, que antes se realizaban de manera dispersa en diferentes sectores y/o países. Por su economía de escala, este modelo permite ahorrar costos, contribuye a la homogeneización y a un rediseño más eficiente de los procesos, reduciendo las duplicidades y la capacidad ociosa.

Si bien los CSC fueron instalados en Argentina a principios del siglo XXI, dado que el tipo de cambio era favorable para la reducción de costos – objetivo que buscan este tipo de organizaciones-; esas condiciones se fueron desvaneciendo con el paso del tiempo y no obstante esto muchos de los CSC permanecieron en nuestro país reconvirtiéndose en CSC de 2da generación.

De acuerdo con la evolución de los CSC y a los servicios que prestan, se puede clasificar a los mismos como CSC de primera y de segunda generación. Las locaciones de primera generación (o Tier1) son aquellas a las cuales se migran operaciones netamente transaccionales [en general estos CSC se sitúan en India o China]. Por su parte, los CSC de segunda generación (o Tier 2) son aquellos capaces de agregar valor al proceso generando eficiencias administrativas a través de la redefinición del proceso.

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

Considerando lo mencionado en el párrafo anterior es que en este trabajo se ha definido como objetivo general de la investigación: “Comprender los principales factores que sustentan la permanencia de los Centros de Servicios Compartidos en Argentina”.

Y se han delineado los siguientes objetivos específicos:

1. Reconocer los factores claves para la conversión hacia un CSC de Segunda Generación.
2. Explorar la relevancia de los factores de los CSC de Segunda Generación en Argentina.
3. Elaborar recomendaciones para facilitar su adopción en las organizaciones

Al analizar los factores que en general se tienen en cuenta para decidir la locación de un CSC, los mismos se pueden agrupar en 3 grandes categorías: 1) factores geográficos, 2) factores sociopolíticos y 3) factores económicos.

Con relación a los factores sociopolíticos, considerando que los CSC hacen un uso intensivo de la mano de obra, resulta primordial profundizar el análisis de las competencias de los profesionales argentinos. A tal fin en este trabajo se entenderá por competencias a aquellas **habilidades, capacidades y conocimientos que una persona tiene para cumplir eficientemente determinada tarea.**

A su vez las competencias pueden clasificarse en tres tipos:

- *De base: son los conocimientos básicos que permiten acceder a un trabajo tales como el conocimiento y dominio de la lengua materna, conocimiento de una lengua extranjera, et);*
- *Técnicas: los conocimientos específicos para ejercer una profesión u oficio; y*
- *Transversales: son aquellas que se pueden utilizar para ejercer cualquier profesión y que son adquiridas en diferentes contextos (sociales, laborales, familiares, etc.). Dentro de estas se pueden mencionar: capacidad de trabajar en equipo, capacidad de resolución de problemas, responsabilidad en el trabajo, autonomía, capacidad de iniciativa, relación interpersonal, etc.*

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

Definición de la muestra: En cuanto a los participantes, se trata de socios, directores y/o gerentes de CSC situados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Las edades oscilan entre los 40 y los 56 años. La mayoría son egresados universitarios de carreras vinculadas a las Ciencias Económicas y solo uno de ellos posee estudios en el área de las Relaciones Públicas. Un aspecto significativo está dado por el género de los participantes, ya que la totalidad de ellos son hombres, no habiéndose detectado CSC liderados por mujeres en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

A continuación, se enumeran las preguntas que el entrevistador utilizará para analizar las situaciones descritas que permitan reconocer y ponderar los factores de relevancia para la permanencia de los CSC en Argentina.

PREGUNTAS

P.1 ¿Podría indicar según su experiencia profesional cómo las características organizativas –tamaño de la firma, ciclo de vida del sector, etc.- inciden en la adopción de los CSC como modelo de gestión?

- ¿Dichas características y/o atributos se han modificado en los últimos años?

Se pretende reconocer si las características de la organización tienen incidencia como factor en el desarrollo de los CSC en el país y si esta situación se ha mantenido en el tiempo.

P.2 Desde su punto de vista, ¿cómo impacta la inestabilidad económica actual de Argentina para la permanencia de los CSC en nuestro país?

- ¿Cuáles son las variables económicas más críticas en este momento?

- Desde su experiencia profesional, ¿cómo considera que serán los impactos en las inversiones/proyecciones de los próximos años de esta nueva crisis sobre el sector?

Se pretende determinar si los factores económicos de un país tienen incidencia como factor para la elección de la locación de un CSC. Y si esos factores a considerar han permanecido constantes o han variado a lo largo del tiempo.

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

P.3 En su opinión, ¿qué características de la formación de los profesionales (competencias) facilitan la elección del país para la localización del CSC?

- ¿Podría describir una situación de ejemplo?
- ¿Cuáles son las fortalezas? ¿y las debilidades?

Se pretende establecer si hay competencias de los profesionales argentinos que resultan ser un diferencial para la elección de Argentina como locación de un CSC. Y si dichas competencias son compatibles con el desarrollo de la industria 4.0

P.4 ¿Cómo es el desarrollo de la infraestructura tecnológica para afrontar los desafíos impuestos por la Industria 4.0?

- ¿Qué cambios se observan en los últimos años?
- ¿Qué tecnologías/ desarrollos tecnológicos se encuentran más avanzados?

Se pretende determinar si los cambios tecnológicos de la industria 4.0 son posibles de efectuar en Argentina. Y el grado de avance que se observa en los ya implementados.

P.5 ¿Qué impacto tienen los desastres naturales en la elección de Argentina como localización de los CSC 2da. generación?

- ¿Qué tipo de dificultades implica?
- ¿Podría detallar la relevancia de este factor respecto de otros?

Se pretende establecer si la existencia de desastres naturales en la zona geográfica bajo estudio es un factor primordial a la hora de definir la locación de un CSC. Y el hecho de que no existan, potencia la locación sobre las otras bajo consideración.

P.6 De acuerdo con su experiencia profesional, ¿cuáles son los aspectos más relevantes que deben ser monitoreados para garantizar una implementación exitosa del modelo?

- ¿Puede narrar algún caso de éxito?
- ¿Y de fracaso?

“Centros de Servicios Compartidos de Segunda Generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina”

Se pretende entender cuáles son los aspectos para tener en cuenta cuando se establece un CSC en Argentina para determinar si la implementación resulta exitosa o no.

P.7 Conforme a su experiencia en este tema y considerando los próximos 5 años, ¿cuáles son las líneas de tendencia en el sector?

- ¿Cuáles cree Ud. que son los cambios sociales y/o tecnológicos que mayor impacto tendrán para la adopción o no del modelo?

Se pretende entender cuáles son las líneas de tendencia en el sector para poder elaborar recomendaciones que ayuden a las empresas a la adopción del modelo.