



TESIS DE MAESTRIA
LOS NUEVOS NEGOCIOS GLOBALES EN LA ERA DE LAS EMPRESAS
GLOBALMENTE INTEGRADAS

Una revisión sobre su impacto y las oportunidades

por

Ezequiel Adrián Caputo

Licenciado en Administración
2003 Universidad de Buenos Aires

Presentado a la Escuela de Posgrado del ITBA y de la EOI de España
en cumplimiento parcial
de los requerimientos para la obtención del título de

Magister en Dirección Estratégica y Tecnológica (Argentina)
Master Executive en Dirección Estratégica y Tecnológica (España)

En el Instituto Tecnológico de Buenos Aires

Diciembre 2012

Firma del Autor _____
Instituto Tecnológico de Buenos Aires
Fecha (día, mes y año)

Certificado por _____
Ingeniera Mariana Cal
Senior Partner, Servicios Tecnológicos ITBA
Tutor de la Tesis

Aceptado por _____
Diego Luzuriaga Director del Programa
Instituto Tecnológico de Buenos Aires

Miembros del Jurado:

Agradecimientos y dedicatoria

Fueron más de 6 meses de trabajo, intensos, difíciles. Hoy también puedo decir que muy reconfortantes, de mucho aprendizaje y reflexión. Fue un verdadero viaje de introspección.

Por momentos cuando las ideas desaparecen y llega la frustración, el sostén y apoyo de la familia y seres queridos es clave.

Quiero agradecer especialmente a Natalia por acompañarme y entenderme, durante largos días y fines de semana. También por su colaboración con las lecturas, correcciones e ideas.

También a mi mamá Marta y Alberto, por aconsejarme y entender lo que significa este proceso.

A mis hermanos y amigos, gracias por estar siempre.

Una mención especial para Mariana, la tutora de esta tesis, por guiarme y estimularme desde el primer día.

Muchas gracias a Gustavo, mis compañeros y equipo de trabajo que me apoyaron para que no perdiera el foco en este proyecto.

Índice

Introducción.....	7
Motivación del maestrando	9
Hipótesis	10
Objetivos.....	11
Metodología y modelo explicativo	13
Articulación de la Tesis	14
1. DE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES A LAS EMPRESAS GLOBALMENTE INTEGRADAS.....	15
1.1 Resumen del capítulo	15
1.2 El fenómeno de la globalización. La explosión de los negocios globales. Antecedentes.....	15
1.2.1 El creciente rol preponderante de los países emergentes en la economía mundial.....	17
1.3 Las Empresas Globalmente Integradas (GIE). Una nueva era en el mundo empresarial.....	18
1.3.1 El caso de IBM. Su estrategia de globalización para ser una GIE.	19
1.4 Ni Global ni Local. Ahora debemos pensar “Glocal”.....	22
2. EL OFFSHORING: UNA MEGATENDENCIA EN EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS	25
2.1 Resumen del capítulo	25
2.2 Introducción al concepto de Offshoring	25
2.2.1 Antecedentes del Offshoring.	26
2.3 El Offshoring. Su actualidad y evolución.....	26
2.4 Outsourcing. Un concepto emparentado con el Offshoring.	29
2.4.1 Tipos de servicios que incluye el Outsourcing.....	31
2.4.2 Una tendencia que debe observarse, el Rural Sourcing.....	34
2.5 Cómo elegir la ubicación o locación ideal en un Offshoring.	34
2.5.1 El caso de Procter & Gamble (P&G).....	36
2.6 El Capital Humano como factor diferenciador.	37
2.6.1 El caso de la India, con las denominadas “Finishing Schools”.....	38
2.7 Un breve análisis sobre el negocio de Offshoring y la exportación de servicios en Argentina.	38

2.7.1	La última década: crecimiento exponencial. Un potencial por explotar. .	38
2.7.2	La ciudad de Buenos Aires y la Argentina: su posicionamiento en el mundo de los negocios globales.	41
2.7.3	El sector de Software y TI. Desarrollos de Argentina hacia el mundo. ...	43
3.	UN DENOMINADOR COMUN: LOS CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS.	45
3.1	Resumen del capítulo.....	45
3.2	¿Qué es un Centro de Servicios Compartidos (CSC)?.....	45
3.3	El Centro de Servicios Compartidos como estrategia corporativa de las empresas globalmente integradas.	47
3.4	Tendencias actuales de los Centros de Servicios Compartidos (CSC).	49
3.5	Principales beneficios de la implementación de un CSC.	53
3.6	Equipos Virtuales. El desafío de trabajar colaborativamente a la distancia. ...	55
3.7	Los Centros de Servicios Compartidos (CSC) y las consecuencias de la crisis global.	56
3.8	Una mirada al futuro. La transformación continua es la clave para la consolidación a largo plazo: de centros transaccionales a centros de valor agregado.	57
3.8.1	El caso de General Electric. Innovación inversa	59
4.	QUÉ DICE HOY LA INDUSTRIA: OPORTUNIDADES Y DESAFIOS. ANALISIS DE ENTREVISTAS A REFERENTES DEL AMBITO GLOCAL.	60
4.1	Resumen del capítulo.....	60
4.2	Introducción a las entrevistas. Consideraciones.	60
4.3	Análisis y resultados de las entrevistas.	62
4.3.1	Desafíos que enfrenta una corporación para convertirse en una empresa globalmente integrada.....	62
4.3.2	Cuáles son los factores claves a la hora de tomar una decisión de Offshoring. Diferenciadores mediante los cuales compiten países y/o ciudades...	64
4.3.3	La sustentabilidad a largo plazo, el verdadero desafío para los Centros de Servicios Compartidos.....	66
4.3.4	La búsqueda incansable. Cómo retener y desarrollar a los Talentos en este nuevo mundo globalizado.....	68
	Conclusión.....	70
	Anexo 1: Formato de Entrevistas.	73
	Bibliografía y referencias	75

Índice de figuras y gráficos

Gráfico 1. Fuente: Datos y Estadísticas de la Organización Mundial de Comercio. (http://www.wto.org).....	16
Gráfico 2. Fuente: Naciones Unidas. World Investment Report 2012.....	18
Gráfico 3. Fuente: IBM. Comparación gráfica de la empresa multinacional y la GIE. .	19
Gráfico 4. Fuente: IBM Global CEO Study 2008. Los CEOs planean cambios radicales en las operaciones para promover la integración global.....	20
Gráfico 5. Fuente: IBM 2009 Globally Integrated Operations study. “R-O-I” Framework.....	21
Gráfico 6. Fuente: IBM 2009 Globally Integrated Operations study. “R-O-I” Framework.....	22
Gráfico 7. Fuente: A.T. Kearney Global Services Location Index, 2011. Cómo se compone el Índice de A.T. Kearney.	28
Gráfico 8. Fuente: A.T. Kearney Global Services Location Index. 2011. Resultados del Índice del año 2011 y los 50 países mejor posicionados.	29
Gráfico 9. Fuente: Tholons Consulting Feb 2012. Outsourcing & National Development in Latin America. Tipos de ITO, BPO y KPO distribuidos por industria y sector.....	33
Gráfico 10. Fuente: A.T. Kearney Global Services Location Index. 2005. Pasos para elegir el mix correcto de ubicaciones.	35
Gráfico 11. Fuente: SUINV en base a INDEC. Subsecretaría de Desarrollo de Inversiones. Octubre 2011. Exportaciones argentinas de servicios empresariales (en millones de dólares).....	39
Gráfico 12. Fuente: Tholons Consulting. Tholons Top 100 Outsourcing Destinations 2012. Primeras 13 ciudades de Latinoamérica mejor posicionadas.	42
Gráfico 13. Fuente: SUINV en base a Cessi. Subsecretaría de Desarrollo de Inversiones. Octubre 2011. Crecimiento de exportaciones, ventas y empleo en software (en millones de dólares y miles de empleos).....	44
Gráfico 14. Fuente: Ernst&Young. Unificar la eficiencia, CSC. Modelo Operativo de un CSC.....	46
Gráfico 15. Fuente: 2011 Deloitte Global Shared Services Survey. Qué funciones forman parte de su CSC.....	47
Gráfico 16. Fuente: Economist Intelligence Unit, 2008. Uso actual de CSC, Outsourcing y Offshoring.....	48

Gráfico 17. Fuente: 2011 Deloitte Global Shared Services Survey. Factores principales para seleccionar la ubicación de un centro.	51
Gráfico 18. Fuente: 2011 Deloitte Global Shared Services Survey. Las principales 5 locaciones, clasificadas según el grado de madurez de sus centros.	52
Gráfico 19. Fuente: 2009 Deloitte Global Shared Services Survey. Dónde se encuentran ubicados los CSC.....	53
Gráfico 20. Fuente: 2011 Deloitte Global Shared Services Survey. En qué medida los CSC tuvieron un impacto positivo o negativo en cada área de la organización.....	54
Gráfico 21. Fuente: 2011 Deloitte Global Shared Services Survey. Qué razones y/o percepciones implican que una unidad de negocio u organización se retire de un centro.	56
Gráfico 22. Fuente: 2009 Deloitte Global Shared Services Survey. Porcentaje de crecimiento de roles de consultoría o alto valor agregado en CSC, en el período 2007-2009.	57
Gráfico 23. Fuente: 2011 Deloitte Global Shared Services Survey. Cómo planifican los CEOs el cambio en la utilización de los CSC en el futuro.....	58

Introducción

Jamás me habían orientado de esta manera en un campo de golf: “Apunta a Microsoft o a IBM”. Me encontraba en el tramo de salida del Club de Golf KGA en el centro de Bangalore, en el sur de la India, y mi compañero de juego señaló dos relucientes edificios . . . Todavía no habían construido el edificio de Goldman Sachs; . . . Las oficinas de HP y Texas Instruments daban a la segunda mitad del campo de 18 hoyos, . . . Los banderines de los puntos de salida lucían el logo de Epson, . . . y uno de nuestros caddies llevaba un gorro de 3M. (Friedman, 2005, p. XX)

Esta anécdota da inicio al libro *La Tierra es Plana*. Del mismo modo se inicia esta Tesis buscando parafrasear a Thomas Friedman, como símbolo del mundo globalizado y de negocios sin fronteras en el que vivimos.

Globalización, Negocios Globales y Empresas Globalmente Integradas. Son tres conceptos sumamente interconectados y consecuencia unos de otros, que hasta hace 50 años eran más dignos de figurar en un libro de ciencia ficción de Julio Verne que en uno de literatura económica. Podría afirmarse que cada uno de ellos ha marcado el mundo de los negocios de distinta manera las últimas tres décadas.

Luego de la caída del muro de Berlín en 1989, la Globalización se encargó de continuar derrumbando cualquier tipo de fronteras y divisiones que el mapa hubiera dejado en pie. Acompañada por un arma implacable como fue la llegada de internet a todos los hogares y empresas del mundo. Las barreras entre occidente y oriente, que parecían imposibles de derribar, también sucumbieron a los embates de la Globalización.

Más tarde, mientras finalizaba el siglo XX y el tiempo daba paso al XXI, la explosión de los negocios globales aceleró la integración de las economías, la expansión del comercio mundial y la internacionalización de las empresas como resultado visible de estos cambios.

El último concepto, el de las Empresas Globalmente Integradas es más reciente e incluso al día de hoy en el año 2012, parece ser algo que muchas organizaciones todavía no advierten. La Empresa Globalmente Integrada es una nueva era, consecuencia primero de la Globalización y luego de las reglas impuestas por los Negocios Globales, que llega para derrocar a la concepción de la empresa multinacional. Este nuevo paradigma empresarial da lugar a la globalización de todos los términos de una empresa. Definitivamente al igual que la globalización había logrado hacer con las fronteras de las naciones, aquí las organizaciones dejaron caer sus barreras. Se desvanece el concepto de casa matriz. Los mercados emergentes pasan a tener un liderazgo y

protagonismo en las empresas como nunca antes hemos vivido. Ahora no sólo las empresas serán globales, sino también sus empleados, sus procesos, sus reglas, sus herramientas corporativas, y lo más importante: su cultura.

Como consecuencia de este proceso, las corporaciones han dado inicio a un proceso denominado Offshoring, que implica que el trabajo que antes se hacía en los países “centrales y maduros” ahora puede moverse a otros lugares del mundo donde el trabajo puede hacerse de manera más eficiente, centralizada, con procesos homogéneos y sobre todo a costos mucho menores.

Esto ha brindado oportunidades y desafíos únicos a los países emergentes, que se han convertido en la última década en verdaderas fábricas prestadoras de servicios globales, en su mayoría a través de los denominados Centros de Servicios Compartidos.

En este trabajo de investigación se revisará en detalle cada uno de los conceptos y su interrelación, oportunidades y amenazas que enfrentan las corporaciones, las últimas tendencias y las proyecciones a futuro.

Motivación del maestrando

Esta investigación surge como consecuencia de todo lo mencionado anteriormente. Así también como necesidad de pensar y definir un modelo de exportación de servicios sustentable en el largo plazo, permitiendo maximizar las oportunidades que hoy brinda el mundo de los negocios.

Al mismo tiempo poder entender mejor el posicionamiento de la industria de Argentina en particular.

Esta tesis fue realizada con la vocación de revisar una temática que apasiona al autor, por haber trabajado en la industria durante los últimos 7 años y vivirla desde adentro en IBM Argentina. Una verdadera motivación del maestrando era lograr un conocimiento en detalle sobre trabajos de especialistas, estudios e investigaciones sobre la materia que nunca había explorado y así lograr conjugar la experiencia en el campo con los conocimientos teóricos necesarios.

Al momento de tomar la decisión sobre la temática de la tesis sin lugar a dudas, que la misma coincidiera con una estrategia central de IBM, fue un estímulo en sí mismo.

Hipótesis

El presente trabajo de investigación abordará las siguientes hipótesis centrales.

Una primera hipótesis descriptiva que intentará demostrar que el crecimiento y desarrollo de los negocios globales, en particular el de los Centros de Servicios Compartidos o Centros de Operaciones Globales, se sustentará en el largo plazo promoviendo una fuerte diferenciación a través del valor agregado y liderazgo que aporten sus talentos como así también a través de la calidad superior en la entrega del mismo.

Una segunda hipótesis descriptiva en base a la afirmación de que las nuevas compañías globalmente integradas brindan a los talentos de países emergentes oportunidades de crecimiento, desarrollo y liderazgo, como nunca antes habían existido.

Objetivos

Estudiar y analizar el proceso de los negocios globales como una consecuencia del proceso de Globalización cultural-social-económico, el impacto que esto genera en las organizaciones y en especial en la forma de desarrollar y ejecutar los negocios.

Revisar las oportunidades de desarrollo y potencial en las empresas globalmente integradas.

Investigar los modelos de *Offshoring*, revisar las tendencias y actualidad de la industria que tanta expansión y crecimiento ha tenido en la última década.

Profundizar sobre los Centros de Servicios Compartidos en general y en detalle sus factores de diferenciación.

Investigar acerca de limitaciones y amenazas, herramientas y claves para sostener las oportunidades y desarrollo en el largo plazo. Analizar brevemente el negocio de servicios globales en la Argentina.

Analizar la importancia del Capital Humano. Demostrar que hoy no hay fronteras para el talento.

Preguntas de la investigación:

Pregunta 1

¿Cómo son las nuevas empresas globalmente integradas?

¿Qué marco y reglas buscan para desarrollarse?

¿Qué desafíos y oportunidades se generan al romper todas las barreras?

¿Cómo desarrollan y retienen a sus talentos?

Pregunta 2

¿Cómo son los negocios de servicios globales hoy en el mundo empresarial?

¿Cuáles son los beneficios del *Offshoring*?

¿Qué países han sido más exitosos al definir una estrategia para desarrollar negocios de servicios globales?

¿Cuál es el posicionamiento de la Argentina?

Pregunta 3

¿Cómo funcionan y qué son los Centros de Servicios Compartidos?

¿Cuáles son las tendencias actuales y sus principales características?

¿Hacia qué modelo están evolucionando?

Pregunta 4

¿Qué piensan referentes de la industria local y global sobre estas tendencias y modelos?

¿Cuáles son los puntos de encuentro y diferentes perspectivas en los entrevistados?

Metodología y modelo explicativo

En el trabajo de investigación se han utilizado los siguientes instrumentos metodológicos:

- Revisión bibliográfica: se han consultado reportes, *papers*, artículos de fuentes y consultoras reconocidas de la industria, entre las que se encuentran AT Kearney, Deloitte, McKinsery, reportes anuales de corporaciones, estudios de empresas, libros relacionados con la temática.

- Entrevistas con expertos y personas afines a la industria y campo temático: gerentes y ejecutivos que brindan servicios globales y también aquellos que como clientes internos reciben un servicio global. En el desarrollo de las entrevistas se han utilizado cuestionarios semi estructurados, de manera tal de permitir una conversación más rica con el entrevistado.

- La experiencia y vivencias del autor quien ha trabajado en la industria de *outsourcing* y centros de servicios globales por más de 7 años.

Articulación de la Tesis

Capítulo 1 – De las empresas multinacionales a las empresas globalmente integradas.

Busca ahondar en los tres conceptos fundamentales que son la pieza angular de esta tesis: Globalización, Negocios Globales y Empresas Globalmente Integradas.

Se revisa individualmente cada uno de los mismos así como también su interconexión.

Capítulo 2 – El *Offshoring*: Una megatendencia en el mundo de los negocios.

Abarca el análisis sobre la operatoria del *Offshoring*, su significado, antecedentes y evolución. Luego utilizando el estudio de la consultora A.T. Kearney bucea por las profundidades del estado actual y los principales factores que determinan el éxito en este sector del mundo de los negocios.

Capítulo 3 – Un denominador común: Centros de Servicios Compartidos.

Se introduce y profundiza sobre lo que puede considerarse como la más acabada expresión del concepto de la empresa globalmente integrada: los Centros de Servicios Compartidos.

Capítulo 4 – Qué dice hoy la industria: Oportunidades y Desafíos. Análisis de entrevistas a referentes del ámbito “glocal”.

Busca revisar "qué dice la industria hoy", a través de entrevistas con expertos y personas afines a la misma.

Esto permite complementar toda la revisión bibliográfica realizada en capítulos anteriores: consultando reportes, *papers*, artículos de fuentes y consultoras reconocidas de la industria, reportes anuales de corporaciones, estudios de empresas, libros relacionados con la temática.

CAPÍTULO 1

1. DE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES A LAS EMPRESAS GLOBALMENTE INTEGRADAS.

La razón por la que la mayoría de las empresas no logra sobrevivir cien años o debe venderse es porque no son capaces de transformarse
Samuel Palmisano, IBM CEO 2002-2011

1.1 Resumen del capítulo

El presente capítulo busca ahondar en los tres conceptos fundamentales que son la pieza angular de esta tesis: Globalización, Negocios Globales y Empresas Globalmente Integradas.

Se revisará individualmente cada uno de los mismos así como también su interconexión.

1.2 El fenómeno de la globalización. La explosión de los negocios globales. Antecedentes.

La Globalización ha cambiado continuamente la forma de hacer negocios, desde los años 70 hasta la fecha, sin dar respiro y forzando la adaptación de las empresas a los constantes cambios de los mercados.

Las restricciones al comercio global se redujeron de manera sistemática en las últimas décadas, acelerando el proceso luego de la caída del Muro de Berlín y con él gran parte del mundo socialista.

El comercio internacional se apalancó de avances tecnológicos, que permitieron mayor acceso a la información y comunicación. En particular la revolución en la Tecnología de la Información (TI) mejoró la calidad y abarató considerablemente el costo de las comunicaciones globales y comercio internacional.

Esto permitió que lentamente comenzaran a estandarizarse las tecnologías y operaciones en todo el mundo, facilitando la interconexión y trabajo integrado en las corporaciones. Allí la globalización de las empresas comenzó a ser una realidad.

De hecho entre 1995 y 2007 el número de compañías multinacionales o transnacionales más que se duplicaron, pasando de 38.000 a 79.000, y las subsidiarias extranjeras prácticamente se triplicaron, de 265.000 a 790.000.¹

En los últimos años desde inicios del siglo XXI el proceso se ha acelerado aún más, como resultado de la apertura de las economías, integración regional y explosión en el alcance de la tecnología.

Como puede observarse en el gráfico adjunto, el comercio internacional ha crecido sostenidamente desde la década del '80 y multiplicado exponencialmente durante los últimos diez años.

Una vez comenzado el siglo XXI puede identificarse una pequeña meseta que luego fue acompañada de una explosión en su crecimiento.

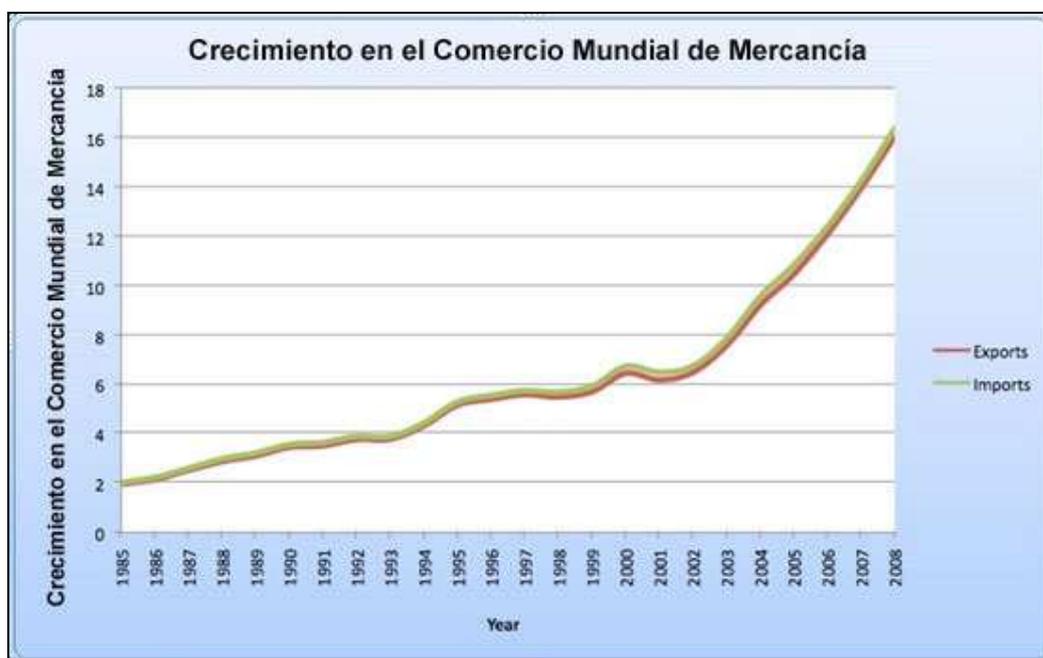


Gráfico 1. Fuente: Datos y Estadísticas de la Organización Mundial de Comercio. (<http://www.wto.org>)

¹ “World Investment Report 1996: Investment, Trade and International Policy Agreements.” Naciones Unidas, Agosto 1996; “World Investment Report 2008: Transnational Corporations, and the Infrastructure Challenge.” Naciones Unidas, Julio 2008.

1.2.1 El creciente rol preponderante de los países emergentes en la economía mundial.

Una de las tendencias más interesantes en cuanto al desarrollo de la economía mundial, es el crecimiento en la participación en el comercial mundial por parte de los países emergentes o considerados en desarrollo.

Si analizamos el último período de mayor crecimiento sostenido en el marco de las exportaciones globales, hasta la llegada de la crisis internacional hacia el año 2008, se puede comprobar estadísticamente esta afirmación.

Las exportaciones correspondientes a los mencionados países equivalieron a un 19,5% en 1996 y luego de 10 años en 2006 el número había crecido a un 30%². China todavía mostró un incremento mucho mayor en ese mismo período, subiendo del 2.7% en 1996 a 7.6% en 2006.

El aporte en las exportaciones a nivel global por parte de los países del bloque BRIC³ también creció del 6% al 12% durante ese mismo periodo.

Por otra parte, al mismo ritmo el aporte de exportaciones de las naciones industrializadas ha ido en descenso. En el caso de EE.UU. descendió del 13.9% en 1996 a 9.5% en 2006, mientras que Japón registró una caída del 8.6% al 5.4%, cayendo incluso detrás de China.

Es de esperar que esta tendencia continúe haciendo más pequeña la brecha entre los actuales países desarrollados y los emergentes, con una expectativa de que el aporte de los países en desarrollo suba más del doble en los próximos 40 años y que incremente casi al 70% para el 2050.

También puede observarse este mismo fenómeno pero desde otra perspectiva. Según un informe de las Naciones Unidas, el “World Investment Report 2012”⁴, seis de los diez principales destinos donde las compañías globales tienen planificado instalarse en el período 2012-2014, serán países emergentes con economías en desarrollo. En particular a estas naciones las denomina economías en desarrollo y transición.

Entre ellos se encuentran China en primer lugar, luego India, Indonesia y Brasil, seguidos en algunas posiciones por detrás Rusia y Tailandia.

² Datos y Estadísticas de la Organización Mundial de Comercio. (<http://www.wto.org>)

³ Hace referencia a las cuatro potencias económicas de los países en desarrollo: Brasil, Rusia, India y China.

⁴ “World Investment Report 2012: Towards a New Generation of Investment Policies.” United Nations. Junio 2012.

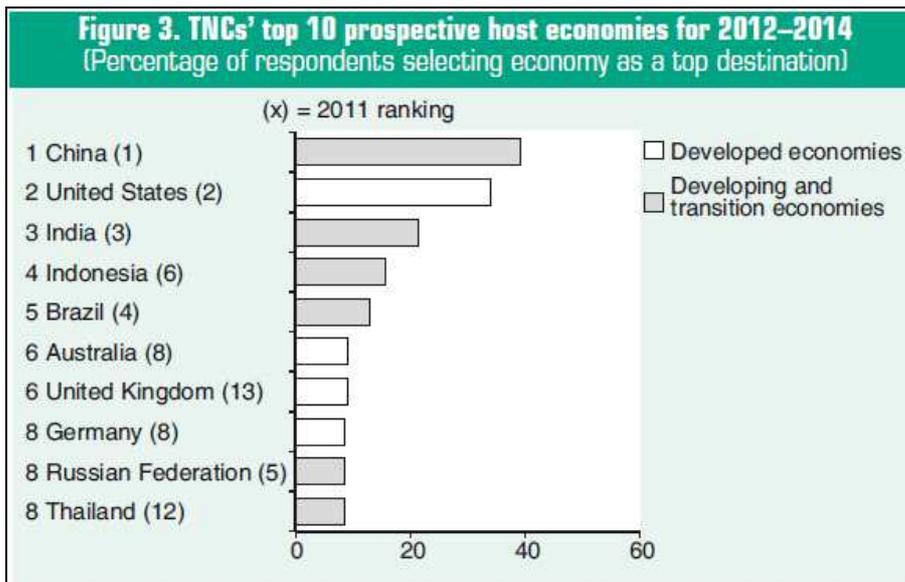


Gráfico 2. Fuente: Naciones Unidas. World Investment Report 2012.

1.3 Las Empresas Globalmente Integradas (GIE). Una nueva era en el mundo empresarial.

La creación de este nuevo concepto de las empresas globalmente integradas es bastante reciente y puede atribuirse a Samuel Palmisano luego de haber escrito y publicado el artículo denominado “The Globally Integrated Enterprise”⁵, mientras desempeñaba su rol como CEO de IBM en el año 2006.

Esta nueva era implica una maduración de las compañías con un proceso previo relacionado con la estandarización e integración de todos los procesos.

El proceso implicó progresar y cambiar desde un modelo clásico de compañía multinacional, con versiones más pequeñas de la casa matriz en cada uno de los países en que operaban alrededor del mundo, hacia un modelo global con un *set* único de procesos, políticas internas, herramientas colaborativas, entre otros.

Las empresas globalmente integradas implican un cambio radical en la forma de ver los negocios. Seguramente por consecuencia de lo que la globalización nos ha legado, las fronteras ya no existen, los mercados locales han dado lugar a los mercados globales. La producción o entrega de servicios ya no debe realizarse necesariamente en el mismo lugar en el que se consumen. Estos productos o servicios, ahora serán manufacturados o entregados en el lugar que sea más conveniente y tenga más sentido para el negocio.

⁵ Palmisano, Samuel J. “The Globally Integrated Enterprise”, 2006.

Un ejemplo de esto es que entre los años 2000 y 2003 se instalaron 60.000 plantas y fábricas extranjeras en China, para suministrar las necesidades de sus clientes globales. Algo muy similar ha sucedido en India, pero más emparentado con el ámbito de los servicios globales.

Sam Palmisano dice que en el mundo empresarial antes se creía, equivocadamente, que la empresa en su versión de multinacional era un agente de globalización. Estaban errados: ese modelo de hecho consistía en una mera réplica de la casa matriz en cada una de sus subsidiarias.

En las multinacionales las organizaciones eran redundantes e ineficientes, al repetir la misma estructura en cada una de sus subsidiarias.

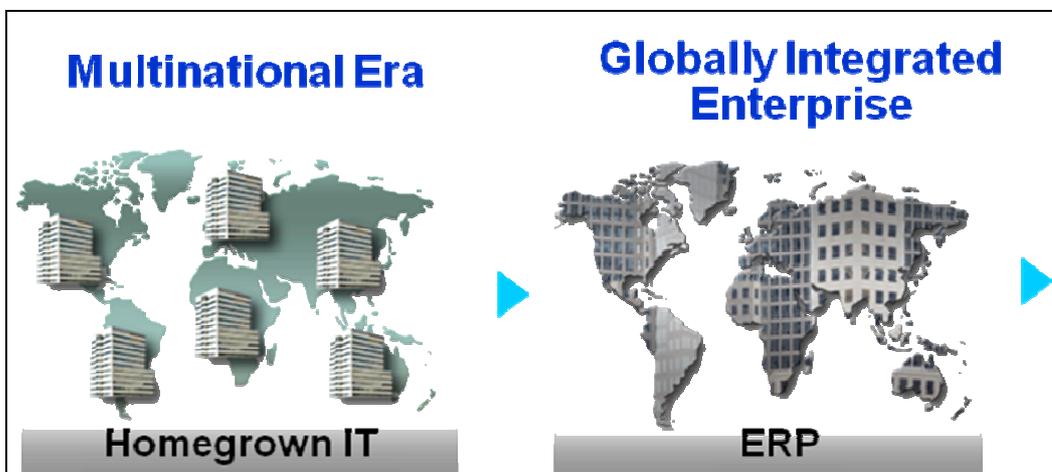


Gráfico 3. Fuente: IBM. Comparación gráfica de la empresa multinacional y la GIE.

El nuevo concepto implica grandes cambios en el mundo de los negocios: en su estructura, su operación y sobre todo en su cultura.

Una compañía globalmente integrada es aquella que organiza su estrategia, gestión y operaciones en pos de la integración global en función de la producción y generación de valor. Es decir, es una compañía que busca el uso de los mejores recursos de las mejores ubicaciones optimizando el tiempo para poder obtener una ventaja competitiva.

1.3.1 El caso de IBM. Su estrategia de globalización para ser una GIE.

En el año 2008 IBM realizó una encuesta a más de 1000 CEOs de todo el mundo. Este estudio, denominado “Global CEO Study: The Enterprise of the Future”⁶, se enfoca

⁶ IBM Global CEO Study: “The Enterprise of the Future”, 2008.

principalmente en cómo deben ser las empresas del futuro y sobre todo en la necesidad de que las empresas operen integradas globalmente.

Como resultado de la investigación se destaca que la empresa del futuro, para prosperar en un mundo globalizado, necesitará contar con las siguientes características:

- Ser ágil, con operaciones flexibles, como acuerdos de corto plazo y fuerzas de ventas locales.
- Contar con tecnologías modulares para una integración transparente con múltiples socios.
- Desarrollar líderes con diferentes experiencias globales para desarrollar las destrezas para gestionar mercados diversos.
- Proveer a los empleados fuertes herramientas de colaboración para que puedan funcionar en forma cohesionada, independientemente de la ubicación.

El 75% de los CEOs encuestados afirmó que sus compañías se encuentran persiguiendo estrategias globales para poder ingresar a nuevos mercados y así ampliar su cartera de clientes, y también en la búsqueda de nuevos talentos.

Al mismo tiempo los CEOs están planificando cambios radicales en sus modelos operacionales para justamente posibilitar el desarrollo de sus estrategias globales, pero se enfrentan a la problemática de no saber cómo llevar a cabo este cambio.

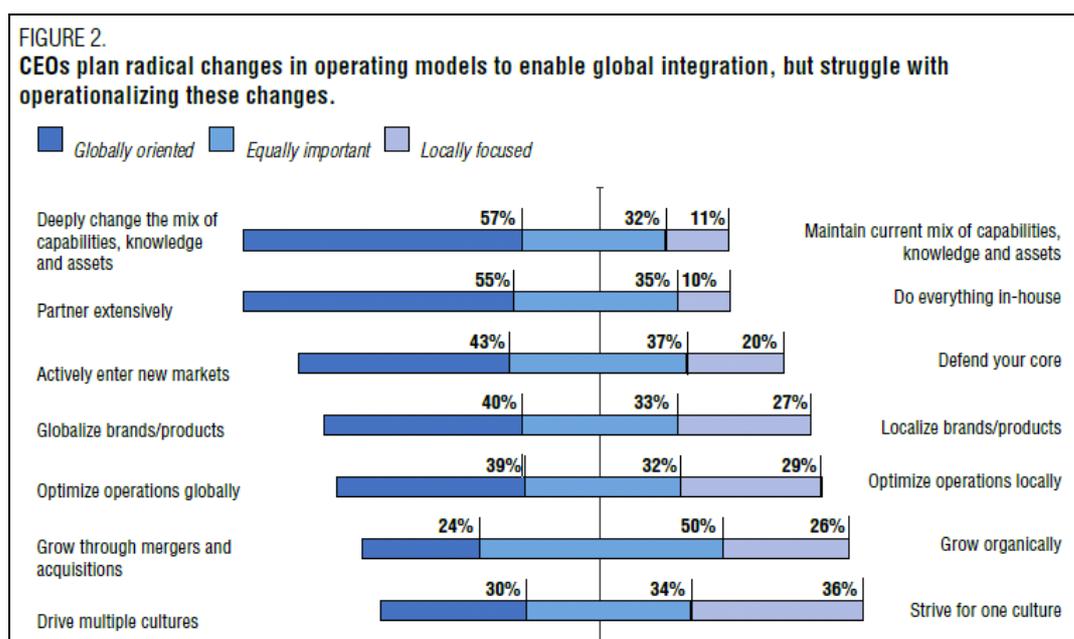


Gráfico 4. Fuente: IBM Global CEO Study 2008. Los CEOs planean cambios radicales en las operaciones para promover la integración global.

Como consecuencia de ese primer estudio, en el año 2009 IBM realizó otro estudio denominado IBM 2009 *Globally Integrated Operations study*⁷, en el que se analiza con mayor foco cómo puede llevarse a cabo concretamente la estrategia de una empresa globalmente integrada. Para ello, tomaron el caso de 20 empresas globales⁸ y sus mejores prácticas para identificar los patrones en común en sus estrategias de integración global.

En el estudio se determinó como precondition para el éxito de una estrategia global, que las compañías deben poner foco en tres aspectos fundamentales:

- Procesos repetitivos: eliminar ineficiencias, optimizar eficiencias y administrar excepciones.
- Optimización en la administración de activos: Manejar las actividades principales de la empresa versus aquellas no relacionadas con la actividad primaria, optimizar las localizaciones y establecer operaciones virtuales.
- Integración de operaciones: optimizar las competencias globales a través del manejo *end to end* de los procesos.

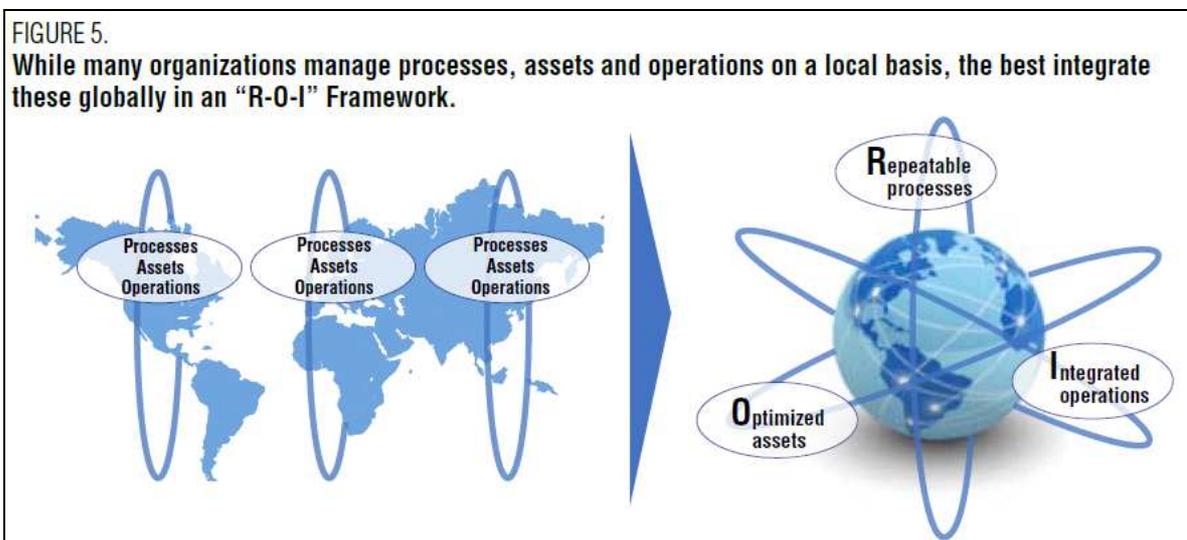


Gráfico 5. Fuente: IBM 2009 Globally Integrated Operations study. “R-O-I” Framework.

Finalmente una estrategia global exitosa es apalancada por un liderazgo muy fuerte y con el soporte de una estructura organizacional acorde a las necesidades y por supuesto

⁷ IBM 2009 Study. The ROI of Globally Integrated Operations: Strategies for enabling global integration.

⁸ Las 20 compañías son: Alstom, Bayer Schering, British Petroleum, Cisco, Credit Suisse, Eli Lilly & Company, Goldman Sachs, IBM, Intel, Li & Fung, Mahindra and Mahindra, McDonald’s, Nokia, Procter and Gamble, Samsung, Shell, Stryker, Schuler, Toyota and a major Chinese telecommunications equipment.

con la tecnología como piedra angular. Esto es el modelo “R-O-I” desarrollado por IBM, con foco en los procesos repetitivos, optimización de activos e integración de operaciones.

- R: Repetición de procesos estandarizados: basado en la eliminación de ineficiencias (Lean Six Sigma), optimización de la efectividad en términos de calidad y satisfacción del cliente, y manejo de excepciones locales en las que no pueda aplicarse el modelo global.
- O: Optimización en la administración de activos: implica la identificación y manejo de los procesos clave para reconocer aquellos que verdaderamente generan valor, la optimización de los lugares físicos de operación considerando ubicaciones para establecer centros globales, y por último la identificación y definición de las operaciones y tareas que pueden realizarse de manera virtual como teleconferencias y videoconferencias.
- I: Integración de operaciones a nivel global: optimizando las competencias y habilidades globales a través de asociados de negocios (*business partners*), y el último paso en la estrategia de integración global es que implica manejar procesos globales de manera integrada en toda la compañía.

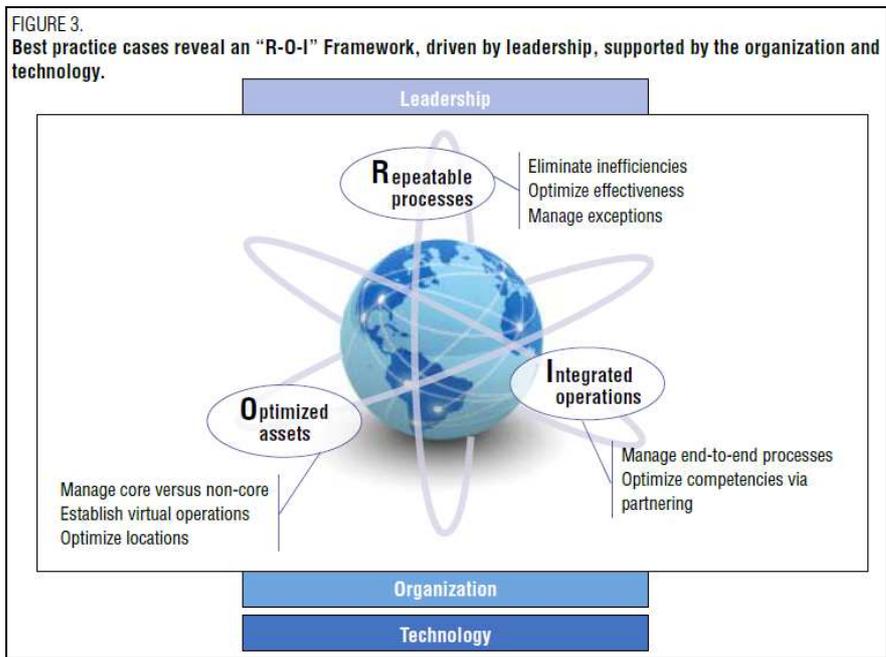


Gráfico 6. Fuente: IBM 2009 Globally Integrated Operations study. “R-O-I” Framework.

1.4 Ni Global ni Local. Ahora debemos pensar “Glocal”.

Las corporaciones deben apuntar a ser tan globales como sea posible y al mismo tiempo deben pensar de manera local en donde sea necesario y las características del negocio lo requieran.

Las fronteras definen cada vez en menor medida los verdaderos límites de las corporaciones. Realmente las barreras se han derribado y la integración comienza a ser una realidad.

Es necesaria una combinación de capacidades globales con experiencia local por parte de los empleados y ejecutivos. Ya al día de hoy, los empleados de compañías que son globalmente integradas son considerados “ciudadanos globales”.

Las empresas buscarán a la persona más idónea para cubrir una posición o tomar una responsabilidad, sin importar en qué lugar del mundo viva o qué nacionalidad figure en su pasaporte.

Esto genera irremediamente un beneficio concreto: un mayor compromiso de los empleados de esos países pequeños o poco poderosos. Ya no importa cuán lejos geográficamente o cuán distante económicamente se encuentren esos países de los centros de poder. El talento será considerado como tal sin importar de dónde proviene o dónde se localiza.

Las GIE implican también un rotundo cambio en las capacidades de los empleados y líderes del futuro. Para los líderes, la estructura jerárquica y de liderazgo sólo con foco en lo local, será obsoleta.

Como menciona Jaime Arrazola en su artículo “Hacia una nuevo modelo: La empresa globalmente integrada”⁹.

en el siglo XXI estamos asistiendo al nacimiento de un nuevo paradigma en el mundo de los negocios: el de la empresa global integrada. Este tipo de organización piensa y actúa de modo diferente. Sus operaciones y su gestión no dependen de la cuestión accidental del país de origen. La paulatina desaparición de las barreras comerciales a nivel internacional permite a las empresas realizar una planificación basada en sus puntos más fuertes y no únicamente en la mejor forma de sortear obstáculos para poder realizar ventas en determinados mercados.

Esas funciones se integran de forma global y horizontal, evitando tener que replicar departamentos y organizaciones idénticas en diferentes puntos geográficos. El alto grado de especialización y, sobre todo, la disponibilidad de una tecnología adecuada permiten que empresas de todos los tamaños y características se beneficien de este modo de trabajar. (autor, año, página)

En consecuencia una Empresa Globalmente Integrada, es un cambio radical del modelo tradicional de las empresas multinacionales y en pocas palabras implica migrar el trabajo hacia donde se encuentra ubicado el talento y la fuerza de trabajo, en lugar de lo

⁹ Jaime Arrazola. Artículo “Hacia una nuevo modelo: La empresa globalmente integrada”. 2007.

que ha sucedido hasta aquí tradicionalmente donde todo permanecía en torno a la fuente generadora del trabajo y las ganancias.

La clave del éxito de la implementación de este nuevo modelo está dada por tres factores y sobre todo en el balance justo entre los mismos para definir las ubicaciones para invertir: costo, talento y entorno (político, geográfico, cultural, educativo, infraestructura, etc).

Este marco en la nueva era de las empresas globalmente integradas ha dado lugar a nuevas oportunidades y tendencias en los negocios globales. En particular ese concepto que implicar mover el trabajo hacia otros lugares del mundo donde haya disponibilidad de talentos y trabajadores, estimuló enormemente y como nunca antes se había dado en nuestra historia la industria del Offshoring, de servicios y manufactura. Y consecuentemente esto ha redundado en la creación de un mercado nuevo y promisorio, el de los centros de operaciones globales, o comúnmente denominados Centros de Servicios Compartidos.

En los próximos capítulos se analizarán en profundidad ambos conceptos.

CAPÍTULO 2

2. EL OFFSHORING: UNA MEGATENDENCIA EN EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS

¿Quién dice que los elefantes no pueden bailar?
Louis Gerstner, IBM CEO 1993-2001

2.1 Resumen del capítulo

El capítulo abarca el análisis sobre la operatoria del offshoring, su significado, evolución y antecedentes. Luego utilizando el estudio de la consultora A.T. Kearney bucea por las profundidades del estado actual y los principales factores que determinan el éxito en este sector del mundo de los negocios.

2.2 Introducción al concepto de Offshoring

El Offshoring, en pocas palabras, se puede definir como la transferencia o migración de las operaciones de una empresa hacia otro país. Es decir, significa realizar una actividad en un país en el cual no se consumirá el fruto de la misma.

Asimismo hay una derivación de este concepto: el *nearshoring* es una versión del offshoring en la cual el servicio es realizado en un país cercano al de origen. Por cercanía se refiere a proximidad geográfica o bien de huso horario. (Boston Consulting Group, 2007).

Estados Unidos es el principal mercado consumidor o cliente de actividades relacionadas al offshoring, representando el 63% del gasto mundial, seguido por los países de Europa Occidental. (A.T. Kearney, 2011). Los principales proveedores a nivel mundial, son por lejos India en lo referido a servicios, y China posicionada particularmente en la industria de manufactura y producción.

De todos modos existe una gran diversificación geográfica en lo que respecta a la instalación de centros, básicamente motivada por la necesidad de contar tres aspectos clave:

- una plataforma multi-país,
- una oferta de recursos humanos más amplia y heterogénea
- minimizar el riesgo de concentrar los esfuerzos en un solo país.

2.2.1 Antecedentes del Offshoring.

La historia y evolución del offshoring, y la del outsourcing en general también, está ligada irremediamente con la misma historia de la globalización. Es poco lo que puede sumarse a lo revisado en apartados anteriores de esta investigación en este sentido.

De todos modos sí es importante mencionar que este formato e idea de servicio comenzó a afirmarse como práctica aceptada por las empresas a mediados de los años '90.

Sus principales motores fueron tanto el crecimiento en el uso y accesibilidad de las tecnologías de la información y de las comunicaciones, como así también su mejora sostenida.

Los servicios de Offshoring empezaron a replicarse por el mundo lenta y temerosamente en un principio. Entonces las empresas al reaccionar de manera conservadora a esta nueva tendencia, lógicamente comenzaron a mover trabajo básico, repetitivo de manera tal que no se requerían un alto nivel de habilidades. Allí fue que la exportación de servicios relacionados con call centers y operaciones de help desk se convirtieron verdaderamente en un *boom*.

2.3 El Offshoring. Su actualidad y evolución.

El offshoring es actualmente y desde hace poco más de una década una megatendencia en el mundo de los negocios. Es una de las industrias más dinámicas a nivel mundial.

El mercado global de Offshoring, con un tamaño de US\$ 80 mil millones en el año 2009, se espera que tenga un crecimiento sostenido de 20% anual, llegando a US\$ 500 mil millones en el 2020¹⁰ (McKinsey, 2009).

De todos modos y más allá de ese crecimiento que representa un 600% en poco más de diez años, se considera que la industria aprovechará sólo un tercio del verdadero potencial del mercado, que McKinsey estima de US\$ 1.650 a 1.800 mil millones en el año 2020.

Como se ha visto en apartados anteriores, en un principio el offshoring tenía como único objetivo y finalidad la reducción de costos.

¹⁰ McKinsey on Business Technology Number 16, August 2009. "Strengthening India's Offshoring Industry".

Pero en la actualidad evidentemente son muchos más los factores que se valoran y ponderan a la hora de tomar una decisión de realizar offshoring y sobre todo acerca de qué ubicación es la mejor para realizarlo.

La consultora especializada y reconocida internacionalmente A.T. Kearney realiza desde el año 2003, y con actualizaciones cada 2 años, un estudio denominado “Global Services Location Index” donde se analizan las mejores locaciones para instalar servicios globales y es una herramienta clave para ayudar a las corporaciones a tomar mejores decisiones de offshoring.

En este reporte de la consultora A.T. Kearney participan 50 países de todos los continentes, y el índice se realiza en base a información recopilada como *input* de las corporaciones, actividad actual en el mercado de servicios globales y por último las iniciativas de los gobiernos nacionales y estatales para promover este sector comercial.

Lo que puede observarse del análisis y comparación de cada uno de los reportes desde el año 2003 a la fecha es que el mundo de los negocios de offshoring ha cambiado sustancialmente.

Desde un comienzo, en donde todo parecía concentrarse y resumirse en la necesidad de reducción de costos, a lo que hoy se ha convertido en un elemento clave en la estrategia de las corporaciones globales y un eslabón decisivo de sus respectivas cadenas de valor. Definitivamente la parte de esta cadena, que hoy puede realizarse a través de un servicio de offshoring ha crecido significativamente en la cantidad de valor agregado que aporta y a la complejidad. (A.T. Kearney, 2011).

Entonces es evidente que los factores que contribuyen a la decisión de realizar offshoring hoy tienen un alcance mucho más amplio que exclusivamente el aspecto de los costos.

Como puede observarse en el gráfico 7, el índice de la consultora A.T. Kearney abarca 39 métricas resumidas en tres categorías principales:

-
- Atractivo financiero (40% de incidencia)
- Habilidades y disponibilidad de recursos (30%)
- Entorno del negocio (30%)

Index metrics		
Category	Subcategories	Metrics
Financial attractiveness (40%)	Compensation costs	<ul style="list-style-type: none"> Average wages Median compensation costs for relevant positions (call-center representatives, BPO analysts, IT programmers and local operations managers)
	Infrastructure costs	<ul style="list-style-type: none"> Rental costs Commercial electricity rates International telecom costs Travel to major customer destinations (New York, London and Tokyo)
	Tax and regulatory costs	<ul style="list-style-type: none"> Relative tax burden Corruption perception Currency appreciation or depreciation
People skills and availability (30%)	Remote services sector experience and quality ratings	<ul style="list-style-type: none"> Size of existing IT and BPO sectors Contact center and IT center quality certifications Quality ratings of management schools and IT training
	Labor force availability	<ul style="list-style-type: none"> Total workforce University-educated workforce Workforce flexibility
	Education and language	<ul style="list-style-type: none"> Scores on standardized education and language tests
	Attrition risk	<ul style="list-style-type: none"> Relative IT and BPO sector growth and unemployment rates
Business environment (30%)	Country environment	<ul style="list-style-type: none"> Investor and analyst ratings of overall business and political environment A.T. Kearney Foreign Direct Investment Confidence Index™ Security risk Regulatory burden and employment rigidity Government support for the information and communications technology (ICT) sector
	Infrastructure	<ul style="list-style-type: none"> Overall infrastructure quality Quality of telecom, Internet and electricity infrastructure
	Cultural exposure	<ul style="list-style-type: none"> Personal interaction score from A.T. Kearney Globalization Index™
	Security of intellectual property (IP)	<ul style="list-style-type: none"> Investor ratings of IP protection and ICT laws Software piracy rates Information security certifications

Source: A.T. Kearney Global Services Location Index™, 2011

Gráfico 7. Fuente: A.T. Kearney Global Services Location Index, 2011. Cómo se compone el Índice de A.T. Kearney.

En el estudio realizado por la consultora A.T. Kearney en el año 2011, India y China siguen siendo los dos primeros países en el ranking con una significativa ventaja sobre el resto, empujada principalmente por la disponibilidad y habilidad de sus recursos, un factor que resulta bastante obvio al considerar que entre ambos países suman una población aproximada de 2.000 millones de personas.

Luego completa el podio un país emergente como Malasia, que a través de su capital Kuala Lumpur se ha convertido crecientemente en un lugar atractivo para instalar centros globales. En cuarto lugar se encuentra sorprendentemente un país africano: Egipto. Más allá de los últimos inconvenientes sociales e inestabilidad política, su gran diferenciador es el atractivo económico por bajos costos laborales.

El primer país de América se encuentra en el sexto lugar el ranking, y es México. Seguido por Chile, Brazil, Costa Rica y luego Argentina. Este último figura en el puesto número 30, habiendo perdido 3 posiciones desde la encuesta de 2009 y 7 en comparación con 2007.

Figure 1
The A.T. Kearney Global Services Location Index™, 2011

Rank	Country	Financial attractiveness	People skills and availability	Business environment	Total score
1	India	3.11	2.76	1.14	7.01
2	China	2.62	2.55	1.31	6.49
3	Malaysia	2.78	1.38	1.83	5.99
4	Egypt	3.10	1.36	1.35	5.81
5	Indonesia	3.24	1.53	1.01	5.78
6	Mexico	2.68	1.60	1.44	5.72
7	Thailand	3.05	1.38	1.29	5.72
8	Vietnam	3.27	1.19	1.24	5.69
9	Philippines	3.18	1.31	1.16	5.65
10	Chile	2.44	1.27	1.82	5.52
11	Estonia	2.31	0.95	2.24	5.51
12	Brazil	2.02	2.07	1.38	5.48
13	Latvia	2.56	0.93	1.96	5.46
14	Lithuania	2.48	0.93	2.02	5.43
15	United Arab Emirates	2.41	0.94	2.05	5.41
16	United Kingdom	0.91	2.26	2.23	5.41
17	Bulgaria	2.82	0.88	1.67	5.37
18	United States	0.45	2.88	2.01	5.35
19	Costa Rica	2.84	0.94	1.56	5.34
20	Russia	2.48	1.79	1.07	5.34
21	Sri Lanka	3.20	0.95	1.11	5.26
22	Jordan	2.97	0.77	1.49	5.23
23	Tunisia	3.05	0.81	1.37	5.23
24	Poland	2.14	1.27	1.81	5.23
25	Romania	2.54	1.03	1.65	5.21
26	Germany	0.76	2.17	2.27	5.20
27	Ghana	3.21	0.69	1.28	5.18
28	Pakistan	3.23	1.16	0.76	5.15
29	Senegal	3.23	0.78	1.11	5.12
30	Argentina	2.45	1.58	1.09	5.12
31	Hungary	2.05	1.24	1.82	5.11
32	Singapore	1.00	1.66	2.40	5.06
33	Jamaica	2.81	0.86	1.34	5.01
34	Panama	2.77	0.72	1.49	4.98
35	Czech Republic	1.81	1.14	2.03	4.98
36	Mauritius	2.41	0.87	1.70	4.98
37	Morocco	2.83	0.87	1.26	4.96
38	Ukraine	2.86	1.07	1.02	4.95
39	Canada	0.56	2.14	2.25	4.95
40	Slovakia	2.33	0.93	1.65	4.91
41	Uruguay	2.42	0.91	1.42	4.75
42	Spain	0.81	2.06	1.88	4.75
43	Colombia	2.34	1.20	1.18	4.72
44	France	0.38	2.12	2.11	4.61
45	South Africa	2.27	0.93	1.37	4.57
46	Australia	0.51	1.80	2.13	4.44
47	Israel	1.45	1.35	1.64	4.44
48	Turkey	1.87	1.29	1.17	4.33
49	Ireland	0.42	1.74	2.08	4.24
50	Portugal	1.21	1.09	1.85	4.15

Note: The weight distribution for the three categories is 40:30:30. Financial attractiveness is rated on a scale of 0 to 4, and the categories for people skills and availability, and business environment are on a scale of 0 to 3.
Source: A.T. Kearney Global Services Location Index™, 2011

Gráfico 8. Fuente: A.T. Kearney Global Services Location Index. 2011. Resultados del Índice del año 2011 y los 50 países mejor posicionados.

2.4 Outsourcing. Un concepto emparentado con el Offshoring.

Es imprescindible aclarar que no debe confundirse el concepto de *Offshoring* con el de *Outsourcing*. Este último sólo implica la tercerización de procesos mientras que el primero, como ya se ha dicho, es la transferencia de trabajo a otra geografía.

Sin embargo tienen una relación muy estrecha dado que ambas metodologías pueden realizarse de manera conjunta y complementaria.

Es decir que el offshoring puede llevarse a cabo transfiriendo el trabajo a un centro ubicado en otro país pero perteneciente a la misma corporación, o bien se puede realizar a través de un outsourcing, esto es tercerizando las actividades de una empresa a otra que se encuentra fuera del país de origen (*Offshore Outsourcing*).

Con el outsourcing sucede algo similar. El mismo puede implementarse dentro del mismo país, y la otra opción es realizarlo en conjunto con un offshoring donde no sólo se transfiere el soporte a otra compañía que se hace cargo de la operación sino que además se hace en un centro de servicios globales ubicado en otro país.

A comienzos del año 2010 IBM realizó un estudio sobre el impacto del outsourcing en los negocios¹¹. Esta investigación buscaba entender y analizar el cambio generado a lo largo de varios años luego de la implementación de diversos tipos de outsourcing, tanto para tecnología de información (ITO) como para proceso de negocios (BPO), en 244 compañías.

En concreto el estudio logró demostrar que las compañías que habían firmado contratos de outsourcing a mediano y largo plazo generaron significativas mejoras en sus indicadores financieros. En el análisis se comparaba, en cada una de las compañías participantes, el rendimiento financiero durante los cinco trimestres anteriores y los doce trimestres posteriores a la firma del outsourcing.

Luego del primer año desde el inicio del outsourcing, las compañías comenzaban a mostrar una disminución en los gastos administrativos y relacionados con ventas, y al mismo tiempo un incremento en las ganancias antes de impuestos (PTI).

Más aún la investigación aseguraba que las empresas que habían tercerizado estos servicios superaban en todos estos indicadores al grupo de compañías del mismo sector que no habían hecho un outsourcing.

En definitiva y como resultado se puede afirmar que el Outsourcing energiza el desempeño del negocio y las ganancias mientras promueve la innovación, agilidad y transformación de los procesos.

Luego en ese mismo año, hacia Septiembre de 2010, IBM realizó otro estudio denominado “Working beyond borders: Insights from the Global Human Resource Officer Study” con foco evidentemente sobre otra temática más relacionado a recursos humanos pero que, sin embargo, a los fines de esta Tesis nos permite seguir ahondando en lo relacionado al Outsourcing y sus prácticas¹². En este análisis se puede observar que los ejecutivos de Recursos Humanos de todas las industrias están intentando extender la estructura en cuanto a disponibilidad de mano de obra, tradicionalmente basada en la proximidad geográfica, y llevarla a través de un enfoque más moderno más

¹¹ IBM, Business Impact of Outsourcing – a fact-based analysis, IBM. January 2010.

¹² IBM, Working beyond borders: Insights from the Global Human Resource Officer Study. Sept. 2010.

allá de las fronteras para promover la mejora en las eficiencias y el crecimiento del negocio.

Aquí es donde el Outsourcing juega un papel principal para conseguir ese objetivo, porque permite a las corporaciones enfrentar las fluctuaciones propias de los mercados sin sufrir excesivos gastos operativos y mayor flexibilidad en sus recursos.

El IBM CHRO Study confirma este mismo concepto viendo que en sus resultados reflejan que el 56% de los ejecutivos de recursos humanos esperan realizar más outsourcing en los próximos 3 a 5 años con el objetivo de alcanzar mayor flexibilidad de su fuerza de trabajo. Los ejecutivos de RRHH reconocen que el outsourcing brinda escalabilidad, permitiéndoles asignar rápidamente el tipo y cantidad de recursos necesarios para soportar cambios abruptos en la demanda, sin tener que pagar por esos mismos recursos cuando no es necesario.

2.4.1 Tipos de servicios que incluye el Outsourcing.

A continuación se analizarán las dos principales categorías de Outsourcing que comúnmente se encuentran en la industria.

- ITO: Information Technology Outsourcing.
- BPO: Business Process Outsourcing.

ITO es el Outsourcing de Tecnología de la Información, o sea la tercerización de servicios de tecnología de la información, como por ejemplo desarrollo de aplicaciones, integración de sistemas y mantenimiento de infraestructura.

ITO son contratos de entre cinco y diez años, en los que se terceriza el manejo de aplicaciones y sistemas de Tecnología de la Información. Esto significa que ambas empresas se vuelven socios estratégicos, donde incluso puede implicar la transferencia de los activos de *hardware* y *software* así como de los empleados de TI hacia la compañía que se hará responsable del outsourcing.

Por lo general los contratos incluyen SLAs (acuerdos de niveles de servicios) para asegurar la calidad en la entrega del servicio y que haya métricas para controlar el *delivery*.

El valor que comúnmente el cliente percibe con la firma de un contrato de Outsourcing, puede resumirse en los siguientes conceptos:

- Reducción de costos en Tecnología de la Información.
- Rápida escalabilidad de servicios, para acompañar el crecimiento de la compañía.
- Permite a las compañías que tercerizaron, poder enfocarse en su *core business*.
- Mejoramiento en los niveles de servicios.

BPO es el outsourcing de Procesos de Negocios como por ejemplo atención al cliente, procesamiento de transacciones y administración de nómina.

El outsourcing de procesos de negocio ofrece opciones innovadoras para combinar procesos, recursos y tecnología y así crear valor y soluciones para la mejora de procesos, aplicaciones e infraestructura.

Esta metodología se puede implementar en diversas áreas claves para el negocio:

-
- Mesa de ayuda o *Help Desk*, también conocido en la industria como CRM (Customer Relationship Management).
- Administración y finanzas.
- Recursos Humanos.
- Compras y Administración de la cadena de suministros (*Supply Chain*).

Las oportunidades que genera el BPO son las siguientes:

-
- Reduce costos operativos.
- Genera cambios en el paradigma del modelo de negocios.
- Promueve y estimula la transformación estratégica de la compañía.
- Permite alcanzar eficiencias y mejorar la satisfacción de los clientes.

KPO: Knowledge Process Outsourcing (Procesos con alto contenido de conocimiento).

Se los suele agrupar junto con el resto de BPO e incluyen procesos de mayor valor agregado, por ejemplo análisis de mercado, investigaciones y pruebas médicas clínicas. Todavía puede considerárselo como nicho en el mercado de Outsourcing pero ha

crecido significativamente en los últimos años como resultado de la maduración de la propia industria y una mayor confianza que recae sobre los proveedores de este servicio.

Discipline	Segment	Service Lines and Processes
Health <ul style="list-style-type: none"> Nursing Medical technology Pharmacy Midwifery Biology 	BPO	Medical Transcription <ul style="list-style-type: none"> Encoding Billing
	KPO	Health Information Management <ul style="list-style-type: none"> Patient Information Management Physician Information Services Laboratory Information Services
Information Technology <ul style="list-style-type: none"> Information Technology Computer Science Computer Engineering 	BPO	Contact Center Services <ul style="list-style-type: none"> Technical Support
	ITO	Infrastructure Management Services <ul style="list-style-type: none"> Database Management Network Management Storage Management Application Hosting
Engineering and Architecture <ul style="list-style-type: none"> Architecture Mechanical Engineering Civil Engineering Chemical Engineering Electronics and Communications Engineering 	KPO	Engineering Services <ul style="list-style-type: none"> Product and Component Development Maintenance Embedded Software Semi-conductors and Computing Systems Plant Design and Process Engineering Plant Automation and Maintenance
Business <ul style="list-style-type: none"> Business Management Accountancy Hotel and Restaurant Management Economics Commerce 	BPO	Contact Center Services <ul style="list-style-type: none"> Customer Support Telemarketing Credit and Debit Card Services
	KPO	Market Research Finance and Accounting Services <ul style="list-style-type: none"> Accounting Asset Management Payroll Processing

Gráfico 9. Fuente: Tholons Consulting Feb 2012. Outsourcing & National Development in Latin America. Tipos de ITO, BPO y KPO distribuidos por industria y sector.

2.4.2 Una tendencia que debe observarse, el Rural Sourcing.

Uno de los grandes desafíos que existen a la hora de migrar trabajo de un país a otro es entender la cultura de ese país en el que la corporación planifica radicarse. Muchas empresas se lanzan a la aventura en donde la base de la ecuación es simplemente una cuestión de costos, pero puede suceder que a mediano y largo plazo el destino elegido pueda llegar a ser incompatible con la idiosincrasia del país originario.

Puede afirmarse que hay países como India que comienzan a sufrir cierto grado de resistencia por ese mismo motivo, pero por ahora y en general, se continúa operando por una conveniencia puramente económica.

Como consecuencia de ello, entre otros varios disparadores, comienza a surgir lo que se denomina el *Rural Sourcing*. Es una tendencia que está creciendo dentro de Estados Unidos en especial pero también en otras economías maduras, que hasta aquí habían sufrido en carne propia los embates del offshoring con destino hacia mercados emergentes y países lejanos.

Este concepto consiste en considerar para realizar outsourcing a pequeñas localidades en estados del interior de estos países que poseen costos muy competitivos y una estructura robusta educativa con universidades que proveen una gran cantidad de estudiantes dispuestos a trabajar por salarios más emparentados con el de las economías en desarrollo. Es decir se migra el trabajo dentro del mismo país, desde ciudades satélite hacia pequeños pueblos o ciudades del interior. Algunas ciudades pioneras en Estados Unidos son Fishkill y Dubuque.

Esto permite que confluyan diversos factores sociales y políticos como desarrollo de ciudades, generación de empleo y apoyo de los gobiernos por la sensibilidad que ha generado en algunos países la expansión del offshoring. Al mismo tiempo con otros factores de ventaja competitiva, relacionados con la proximidad cultural y geográfica, o aspectos como la excelente infraestructura tecnológica con la ya cuentan los países desarrollados.

2.5 Cómo elegir la ubicación o locación ideal en un Offshoring.

La consultora A.T. Kearney en su estudio publicado en el año 2005 recomienda un modelo de cinco pasos para elegir el *mix* indicado de ubicaciones. Este aplica para cualquier tipo de negocio, beneficiándose de las nuevas oportunidades que ofrece el mercado global de trabajadores.

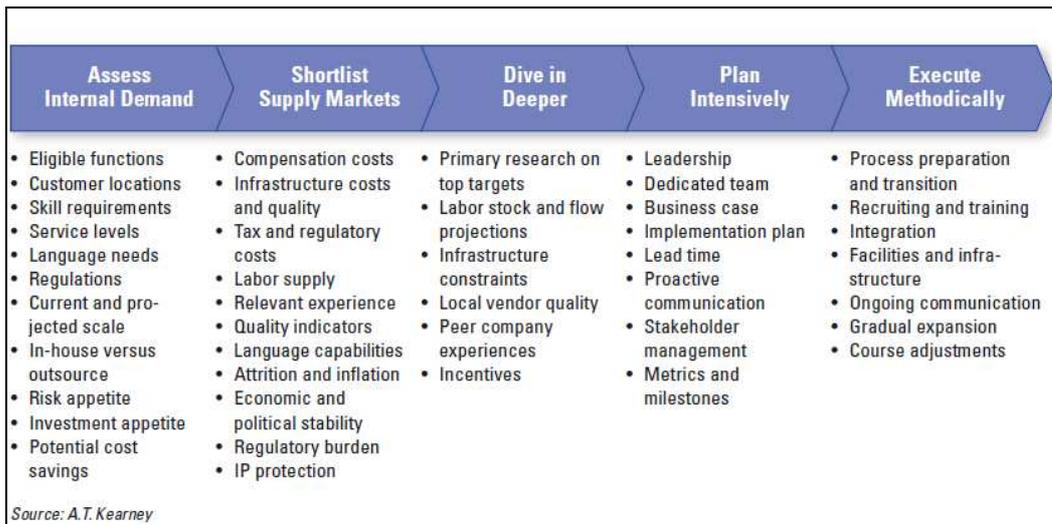


Gráfico 10. Fuente: A.T. Kearney Global Services Location Index. 2005. Pasos para elegir el mix correcto de ubicaciones.

A continuación se analizarán cada uno de los pasos sugeridos.

- Evaluar la demanda interna: antes de tomar cualquier decisión es imprescindible que los ejecutivos o responsables de la corporación entiendan perfectamente las características y requerimientos de las funciones o tareas que podrían potencialmente migrarse a otro país.
Es clave hacer una detallada evaluación de las habilidades que se requieren para la función que se podría mover e incluso entender su importancia relativa sobre toda la cadena de suministros (*Supply Chain*). Esto permitirá tomar la decisión correcta con respecto a la ubicación pero, mejor aún, posibilitará un análisis sobre posibles sinergias futuras y las ventajas de realizar economía de escala.
La evaluación implica revisar aspectos tales como las necesidades específicas del idioma, regulaciones legales en ambos países, riesgos potenciales, reducción de costos planificado, requerimientos de inversión, entre otros.
- Evaluar las ubicaciones alternativas: justamente en este punto en particular la consultora A.T. Kearney ha desarrollado un estudio sobre locaciones globales en servicios: Global Services Location Index.
En un comienzo el estudio contenía un índice conformado por 40 países, y en la actualidad lo integran 50 naciones de todos los continentes.
- Analizar exhaustivamente las locaciones preseleccionadas: Incluye realizar un análisis minucioso de cada una de las locaciones que son candidatas, considerando aspectos más ligados a la faz cuantitativa, relacionados con semejanzas culturales, idioma, usos y costumbres.
Paralelamente debe sumarse al análisis, proyecciones futuras sobre salario y oferta de la fuerza laboral, infraestructura, incentivos de los gobiernos, y en particular las experiencias de otras corporaciones que seleccionaron esos destinos.

- Planificación: Una vez que la locación ideal o el *mix* de centros ha sido seleccionado, se requiere un plan intensivo para coordinar la transferencia de cada una de las funciones y tareas involucradas. Aquí los desafíos son el entrenamiento del nuevo centro, luego la integración de los equipos virtuales, y por supuesto la ansiedad de los mismos empleados y los clientes que forman parte de esta transición.
- Ejecución: En este sentido siempre se ha afirmado que una efectiva implementación es la clave para asegurar los beneficios en el largo plazo. Se recomienda que cada función debe migrarse de manera incremental con el objetivo de no estresar la estructura ni poner en riesgo la operación.

2.5.1 El caso de Procter & Gamble (P&G).

El caso de P&G demuestra en primer lugar que la estrategia global puede evolucionar con el tiempo y asimismo demuestra que las decisiones, al menos para una mega empresa global como P&G, no necesariamente son definitivas y sí es posible reconsiderar la estrategia.

Si se analiza a este gigante de consumo masivo, se puede observar que su estrategia de soporte global puede encuadrarse en dos etapas.

- Desde 1998 a 2002: una fase inicial donde se decidió realizar offshoring de las operaciones instalando tres centros de servicios compartidos localizados en Costa Rica, Filipinas y el Reino Unido. Permitió lograr importantes beneficios por reducción de costos.
- Desde 2002 en adelante: En ese año P&G firmó un acuerdo con IBM por diez años de outsourcing para todas sus operaciones de IT.

En este caso se puede observar cómo una primera decisión de hacer offshoring a través de un centro propio, es decir con un centro de servicios compartido, luego es seguida por un cambio de rumbo para realizar un outsourcing tercerizando los servicios a otra compañía.

De todos modos P&G se aseguró que la experiencia obtenida durante la operación de sus tres CSCs fuera aprovechada, y entonces decidió que 750 empleados que habían formado parte de los centros participaran al comienzo del contrato con IBM, asegurando una continuidad de la operación y servicios a través de sus conocimientos y *know-how*.

En el año 2005 la consultora Gartner realizó un análisis de la operación de P&G e identificó algunas razones principales por las cuales la compañía cambió de un modelo de offshoring con centros propios a un modelo 100% de Outsourcing:

- Limitaciones en la cantidad de optimización y eficiencias que se podían alcanzar a través de los Centros de Servicios Compartidos (CSCs).
- Desafíos para mantener el servicio y la estructura de habilidades (*skills*) actualizada con el formato de CSCs.
- Dificultad en justificar presupuesto para inversiones en nueva tecnología destinada a Recursos Humanos.
- Inhabilidad para vender servicios a otras compañías desde los CSCs.

2.6 El Capital Humano como factor diferenciador.

Un aspecto clave de una industria sana de servicios globales y que permite posicionar a los países en el competitivo mundo de los negocios de offshoring, es el tener una fuerza de trabajo escalable y disponible. (Tholons Consulting, 2012)

Por ende es determinante que el gobierno, las universidades y las partes interesadas de la industria, tienen que trabajar en conjunto para desarrollar el ambiente propicio para el desarrollo de capital humano para la industria de servicios globales u offshoring. Esto incluye el desarrollo del talento y habilidades necesarias en el área de servicios de offshoring, como idioma, diversidad cultural, trabajo en equipos virtuales, promoción de carreras de ingeniería, desarrollo de planes a la medida de las necesidades en universidades e incentivo a los estudiantes avanzados en carreras relacionadas.

En este sentido un área clave de cualquier compañía global es la de Reclutamiento. Ellos se convertirán, por un lado, en embajadores en el mercado buscando talento y al mismo tiempo serán los responsables de la velocidad en las contrataciones que permitan cumplir con los exigentes tiempos de crecimiento e implementación de los centros.

La escalabilidad de la fuerza de trabajo es un componente clave. Lograr esto implica hacer un seguimiento cercano de las tasas de graduados por carrera, promoción de carreras afines, promoción y facilitación en conjunto u alianzas con el gobierno para la creación de institutos técnicos y centros de desarrollo (Tholons Consulting, 2012).

La escalabilidad de recursos se vuelve imprescindible en el mundo del outsourcing, en contratos donde se requiere una cantidad muy grande de recursos entrenados y reclutados en períodos muy breves. Eso puede ser la diferencia entre ser exitosos o perder un cliente o negocio.

2.6.1 El caso de la India, con las denominadas “Finishing Schools”.

En la India, que es el principal proveedor de servicios globales del mundo y con vasta experiencia en la industria, se ha generado un programa para cubrir la deficiencia en sus programas educativos y al mismo tiempo la laguna que existe entre las necesidades concretas de la industria del offshoring y la oferta de la fuerza de trabajo como resultado de los perfiles de graduados de las universidades.

Para ello han implementado una fase adicional de educación luego de la graduación universitaria, denominada “*finishing schools*”. La misma ha sido un resultado del *boom* de la economía india y de la industria de exportación de servicios, que forzó a acelerar los procesos de formación profesional, reclutamiento e inducción en las empresas.

La gran ventaja de estas escuelas es que acortan muchísimo el proceso de inducción, es decir el tiempo invertido por las empresas en la formación de sus nuevos empleados. Particularmente en lo que respecta a cultura empresarial, entorno multicultural, conceptos básicos de servicios globales.

También estas “*finishing schools*” dedican tiempo a minimizar las deficiencias en sus *skills* técnicos que pueden traer los graduados de aquellas universidades con menor nivel académico.

2.7 Un breve análisis sobre el negocio de Offshoring y la exportación de servicios en Argentina.

Adentrarse de lleno en un análisis sobre el Offshoring y los servicios globales en Argentina demandaría per sé una tesis por separado.

Por ende es que en esta sección se hará un breve análisis sobre el contexto actual en Argentina de la exportación de servicios. Se revisarán a grandes rasgos los factores y características que brindan una oportunidad concreta de posicionamiento global, y al mismo tiempo los desafíos para lograr competitividad a mediano y largo plazo.

2.7.1 La última década: crecimiento exponencial. Un potencial por explotar.

En el período que comprende los años 2005 a 2010 la exportación de servicios en Argentina, vivió un *boom* y crecimiento exponencial como resultado de la instalación de

compañías internacionales en el país que encontraron principalmente en Buenos Aires el lugar correcto para instalar y proyectar sus centros.

Los números avalan esta afirmación. Por ejemplo en el sector de Informática y Tecnología, entre 2002 y 2010 la facturación en el país creció 18% por año en dólares y las exportaciones se expandieron aún más, creciendo 24% por año. El total de ventas alcanzó a US\$ 3.900 millones en 2010.

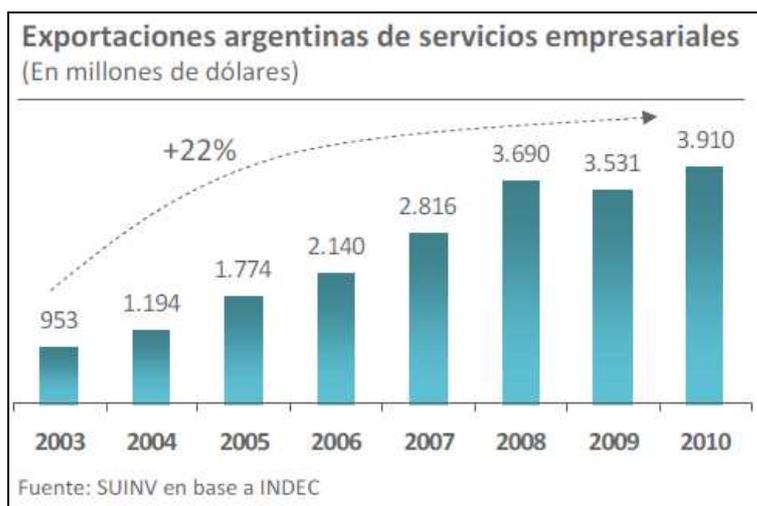


Gráfico 11. Fuente: SUINV en base a INDEC. Subsecretaría de Desarrollo de Inversiones. Octubre 2011. Exportaciones argentinas de servicios empresariales (en millones de dólares).

Concretamente en la actualidad existe un ente del estado nacional que tiene como objetivo promover el desarrollo de inversiones extranjeras en Argentina y fomentar la instalación de empresas de capitales internacionales. Es la Subsecretaría de Desarrollo de Inversiones, como parte del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto. La misma fue creada en Agosto de 2010, en reemplazo de la denominada Agencia Nacional de Desarrollo de Inversiones.

Argentina basa su posicionamiento en los siguientes pilares.

- Tiene una ubicación estratégica (GMT -3) que la posiciona favorablemente y con mayores oportunidades por las cercanías con América y Europa occidental.
- Niveles de inglés entre los más altos de América Latina.
- Tercer exportador de software de América Latina.
- Afinidad cultural con países de Europa y Norte América.
- Recursos humanos creativos y altamente calificados.

- Red de comunicaciones e infraestructura.

Hacia 2011 en Argentina, el sector estaba compuesto por 1.600 empresas que combina compañías líderes y consolidadas a nivel global, con una creciente red de pequeñas y medianas empresas altamente innovadoras¹³.

Accenture, Convergys, Cognizant, HP EDS, Globant, Tata Consultancy Services, TeleTech, IBM, Neoris y Belatrix Software Factory se encuentran entre las principales compañías de servicios instaladas en el país.

De todos modos y más allá del crecimiento experimentado en estos años, ahora comienza a observarse una desaceleración de la actividad. El mercado en los últimos dos años ha sufrido una desinversión en general por parte de las empresas internacionales. El caso de una compañía como Symantec que contaba con un centro que proveía servicios a Estados Unidos, Asia, Canadá, Europa y América Latina y que había inaugurado hace poco más de 3 años en 2009 cerró sus actividades de servicios globales en el país.

Hay otros países de la región como Brazil, Mexico y Costa Rica que definitivamente cuentan con mayor apoyo del gobierno y una política de estado que por ejemplo facilita ofertas de incentivos (sobre todo en lo referido a impuestos y gastos de Real Estate) para que las grandes y medianas empresas globales instalen sus centros.

Muchos países promueven el desarrollo de servicios globales y centros de servicios compartidos no sólo en la capital federal sino también en otras ciudades importantes del país. Esto brinda beneficios dado que la descentralización, permite bajar mucho los costos de real estate ya que en capital y alrededores son igual de costosos y similares a las grandes ciudades del mundo, facilita la explotación de todo el potencial de universidades y profesionales que hay en el interior del país, promueve la retención de talentos en estas ciudades, ayuda a disminuir un indicador clave que es el índice de rotación.

Por ejemplo en el caso de Argentina, ciudades como Córdoba y Rosario poseen todas las condiciones como para apostar a este tipo de actividad de servicios globales. Sus costos de real estate son notablemente más bajos que los de capital y gran buenos aires, tienen una excelente infraestructura, cercanía a la capital federal y medios de transporte

¹³ “Servicios Técnicos y Profesionales en Argentina. Valor agregado para mercados globales”. Subsecretaría de Desarrollo de Inversiones. 2011.

que aportan variadas opciones, aeropuertos internacionales que reciben vuelos de diversos países de la región, y una estructura universitaria que podría proveer de estudiantes como futuros profesionales a ser reclutados.

2.7.2 La ciudad de Buenos Aires y la Argentina: su posicionamiento en el mundo de los negocios globales.

Las últimas estadísticas oficiales del INDEC, que datan del año 2010 mostraban todavía una tendencia muy positiva del sector en la Argentina. De todos modos, si consideramos otros datos provenientes de estudios y análisis de consultoras internacionales comienza a observarse una pérdida de posicionamiento relativo.

A continuación se analizarán nueve variables, muchas de las cuales la misma Subsecretaría de Desarrollo de Inversiones de la Nación utiliza oficialmente para promover la inversión en el país.

1) La consultora inglesa QS, desarrolla un ranking global de universidades denominado QS World University Ranking. En el año 2009¹⁴ y como parte de su investigación uno de los resultados afirma que los talentos de Argentina son los más elegidos de América latina. En el estudio del año 2011 puede observarse que las universidades argentinas tuvieron un muy buen desempeño. Un total de 13 países están representados en el top 200: Brasil con 64 instituciones, México (36) y Argentina (25).

La encuesta de 2011 también arroja que la Universidad de Buenos Aires (Argentina) fue nombrada por los empresarios como la principal impulsora de talentos.

2) Recientemente, en febrero de 2012, la consultora Tholons Consulting publicó un estudio denominado “Outsourcing & National Development in Latin America”¹⁵, en el que figuran los destinos más buscados para establecer actividades de outsourcing: Buenos Aires en la posición 15°.

Si se compara ese dato con la encuesta de años anteriores comienza a percibirse un retroceso dado que en el año 2011 la Argentina representada a través de la ciudad de Buenos Aires figuraba en la posición 13° en el ranking mundial de las mejores ciudades

¹⁴ QS World University Ranking .University Ranking Latin America. 2009. (www.topuniversities.com)

¹⁵ Tholons Consulting. Outsourcing & National Development in Latin America. Febrero 2012.

para las actividades de outsourcing y 5° entre los países emergentes (Tholons Consulting).

Country	City	2012 Rank	Movement from last year
Brazil	São Paulo	13	↑2
Argentina	Buenos Aires	15	↓2
Chile	Santiago	22	↑2
Costa Rica	San José	18	↑7
Brazil	Curitiba	23	↓4
Brazil	Rio de Janeiro	30	-
Mexico	Mexico City	39	↓3
Mexico	Monterrey	41	↑1
Brazil	Brasilia	42	↑2
Uruguay	Montevideo	43	↑7
Mexico	Guadalajara	47	↑1
Colombia	Bogotá	55	↑9
Colombia	Medellin	60	↑8

Gráfico 12. Fuente: Tholons Consulting. Tholons Top 100 Outsourcing Destinations 2012. Primeras 13 ciudades de Latinoamérica mejor posicionadas.

3) Como ya se ha mencionado, en el índice de la consultora AT Kearney, Global Services Location Index 2011 Argentina figura en el puesto número 30, habiendo perdido 3 posiciones desde la encuesta de 2009 y 7 en comparación con 2007.

4) Según el Índice de Desarrollo Humano (IDH) de la oficina Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que realiza una encuesta entre 187 países, la Argentina es el segundo país de Latinoamérica mejor posicionada en términos de desarrollo poblacional, salud y educación. Chile (44°) y Argentina (45°) son los únicos dos países de Latinoamérica considerados dentro de Desarrollo Humano muy alto.

5) Décimo tercer puesto en términos de penetración de Internet a nivel mundial con once millones de usuarios (CIA The World Factbook, 2012).

6) Cuarto país en América Latina en el Índice de Desempeño Logístico¹⁶. Este estudio publicado por el Banco Mundial desde el año 2010 mide el grado de integración y la capacidad de conectarse con mercados internacionales para el transporte de bienes de

¹⁶ Logistic Performance Index. World Bank. 2012, "Connecting to compete".

150 países. Chile (39) es el primer país clasificado en América Latina, seguido por Brasil (45), México (47) y Argentina (49).

7) De acuerdo a un informe elaborado en agosto de 2012 por el grupo Economist Intelligence Unit (EIU)¹⁷, que analiza las confortabilidades de 140 lugares de todo el mundo, la Ciudad de Buenos Aires es la mejor ciudad de Latinoamérica para vivir. En este índice se miden parámetros relacionados con estabilidad, salud, entorno cultural y de gobierno, educación e infraestructura.

8) Ocupa el puesto 17° en el mundo y primero en Latinoamérica en el Índice de Calidad de Vida¹⁸ (International Living, 2011). Es un ranking realizado por la revista International Living entre 194 países y mide donde se ofrece la mejor calidad de vida y cuál es el mejor lugar para vivir.

9) La Argentina es miembro del G-20, foro internacional compuesto por los países más industrializados (G-8) y la Unión Europea como bloque económico, más once países de economías emergentes y recientemente industrializados de todas las regiones del mundo.

El posicionamiento de Argentina, a pesar de haber disminuido en las encuestas y estudios de diversas consultoras de los últimos dos años, continúa siendo favorable y el país sigue siendo una opción interesante para el Offshoring e instalar Centros de Servicios Compartidos.

El verdadero factor diferenciador y del cual el país se apalanca primordialmente es el talento de los profesionales argentinos, destacados por su flexibilidad, adaptabilidad, creatividad y capacidad analítica.

2.7.3 El sector de Software y TI. Desarrollos de Argentina hacia el mundo.

El sector relacionado al desarrollo de Software en Argentina, es uno de los que más ha crecido en la última década.

¹⁷ Global Liveability report. Economist Intelligence Unit (EIU). Agosto 2012.

¹⁸ Quality of Life Index 2011. International Living's Annual Quality of Life Index. January 2011.

Paralelamente es el área de exportación de servicios que recibe más fuertes incentivos y subsidios por parte del estado. Algunos números elocuentes se detallan:

- Tercer exportador de software de América Latina
- 1.600 compañías de software
- 65% de las empresas de software exportan a destinos diversificados
- Crecimiento de las ventas domésticas: +15% anual (2005-2011e)
- Crecimiento de las exportaciones: +20% anual (2005-2011e)
- + de 69.200 empleados en 2011e, la mayoría con alta capacitación

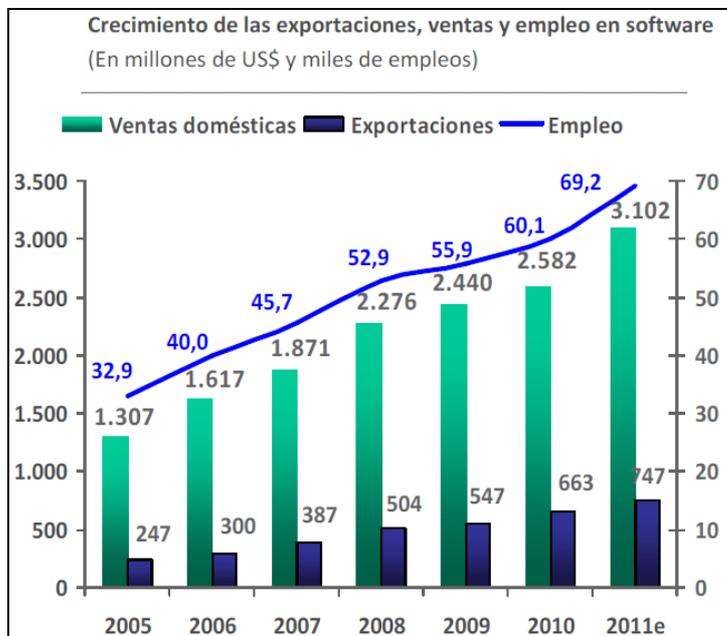


Gráfico 13. Fuente: SUINV en base a Cessi. Subsecretaría de Desarrollo de Inversiones. Octubre 2011. Crecimiento de exportaciones, ventas y empleo en software (en millones de dólares y miles de empleos)

CAPÍTULO 3

3. UN DENOMINADOR COMUN: LOS CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS.

Think
Thomas J. Watson, IBM CEO 1914-1956

3.1 Resumen del capítulo

En este tercer capítulo se introduce y profundiza sobre lo que puede considerarse como la más acabada expresión del concepto de la empresa globalmente integrada: los Centros de Servicios Compartidos.

3.2 ¿Qué es un Centro de Servicios Compartidos (CSC)?

Para intentar responder esta pregunta se analizará cómo definen este concepto las cuatro consultoras más reconocidas del mundo, las denominadas *big four*.

Según PricewaterhouseCoopers (PwC), un Centro de Servicios Compartidos es una unidad de la corporación que se encarga de llevar adelante determinados procesos y actividades que estaban anteriormente siendo realizadas de manera descentralizada en varias unidades de negocio / ubicación / región, etc. Los procesos repetitivos y transaccionales se trasladan de cada unidad de negocio a una unidad central que provee servicios a nivel nacional, regional o de manera global.

Para Ernst&Young, un Centro de Servicios Compartidos es un modelo organizacional que centraliza de manera inteligente las transacciones de alto volumen y bajo valor, lo cual permite que las empresas con varias unidades de negocio centralicen sus procesos, para reducir así las duplicidades en operación, gente y tecnología. Las organizaciones que implementan un CSC buscan integrar efectivamente procesos, sistemas, ubicaciones y recursos para obtener los beneficios buscados. Ernst&Young ha desarrollado un modelo operativo de un Centro de Servicios Compartidos, y lo define como la combinación de 7 componentes de negocio que alineados correctamente dan como resultado una operación eficiente y efectiva. (Ernst&Young, 2012).



Gráfico 14. Fuente: Ernst&Young. Unificar la eficiencia, CSC. Modelo Operativo de un CSC.

Deloitte define un Centro de Servicios Compartidos como un modelo operativo en el cual una entidad se especializa en brindar un servicio particular para distintas unidades de negocio. Se apalanca en economías de escala, altos niveles de servicio, y consolidación inteligente de las operaciones repetitivas, dejando que las unidades de negocio se dediquen a las actividades de generación de ingresos.

Para KPMG los Centros de Servicios Compartidos son una unidad de negocios independiente a la organización que integra procesos de soporte (conocidos como back office), por ejemplo contabilidad en general: cuentas por pagar, cuentas por cobrar, administración de activos fijos, etc. Es decir, son aquellas actividades de apoyo a la empresa que no son consideradas parte del negocio principal (o *core business*). Según el modelo de negocios de KPMG y el servicio de consultoría que ofrece para implementar un CSC, se necesitan comprender y trabajar sobre ciertos aspectos clave del negocio y su entorno.

3.3 El Centro de Servicios Compartidos como estrategia corporativa de las empresas globalmente integradas.

Una de las prácticas empresariales que mayor desarrollo ha tenido en la última década es, sin duda, el modelo conocido como Centros de Servicios Compartidos (CSC o *Shared Services Center* en inglés).

Los CSC antes se planteaban como una alternativa para las empresas que querían simplificar funciones administrativas, pero dado que los beneficios que ofrecen son diversos, pronto se posicionaron entre la comunidad empresarial como una de las mejores prácticas (KMPG, 2008).

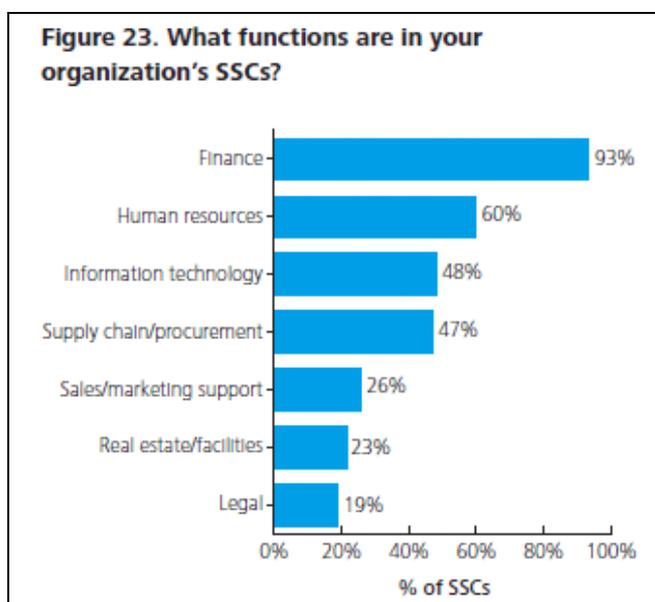


Gráfico 15. Fuente: 2011 Deloitte Global Shared Services Survey. Qué funciones forman parte de su CSC.

Los dos objetivos principales de los CSC son:

1. Hacer más eficientes las operaciones de la compañía.
2. Mejorar los niveles de servicio.

De acuerdo al estudio del año 2006 “Being the Best: Insights from leading finance functions de KPMG”¹⁹, los Centros de Servicios Compartidos son por mucha diferencia el modelo preferido por las empresas para manejar, por sobre el outsourcing nacional

¹⁹ Estudio “Being the Best: Insights from leading finance functions”. KPMG, 2006.

(onshore) y el outsourcing en el extranjero (offshoring). Esa encuesta revela que más del 35% utiliza un CSC para procesamiento de transacciones, comparado con 8% que opta por realizar algún tipo de outsourcing o tercerización.

Otro informe, en este caso de “Economist Intelligence Unit”²⁰ realizado en el año 2008, ratifica esa misma tendencia demostrando que para todos los procesos de negocios la alternativa de transferir las tareas a un Centro de Servicios Compartidos sigue siendo mucho más atractiva que realizar un outsourcing, en cualquier de sus formas (nacional o internacional).

El estudio de KPMG indica que el uso de CSC está creciendo incluso para procesos menos estandarizados como análisis de desempeño y administración de inversiones, lo que demuestra que hay confianza en este modelo y que de manera creciente se transfieren procesos más complejos y menos transaccionales.

Incluso se espera que el uso de los CSCs se incremente en los próximos años debido a la amplitud de servicios que ofrecen, su flexibilidad y adaptación, las eficiencias y optimizaciones que otorgan y también por todo el pool de talento que generan.

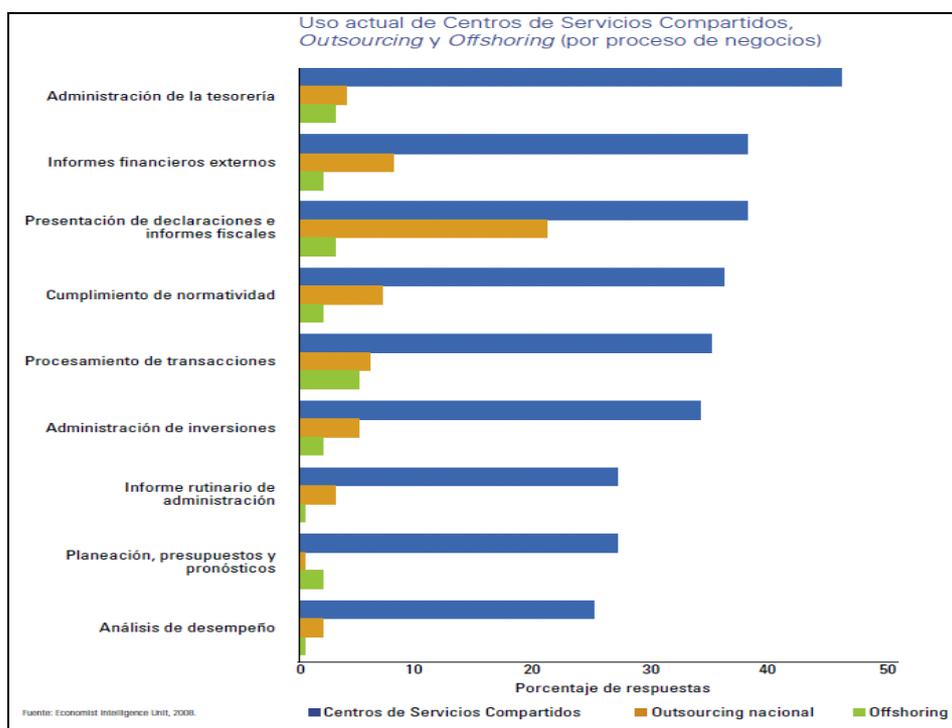


Gráfico 16. Fuente: Economist Intelligence Unit, 2008. Uso actual de CSC, Outsourcing y Offshoring.

²⁰ Estudio de “Economist Intelligence Unit”. The Economist. 2008.

3.4 Tendencias actuales de los Centros de Servicios Compartidos (CSC).

La consultora internacional Deloitte realiza desde el año 1999 y con una periodicidad de dos años una detallada encuesta *online* sobre Centros de Servicios Compartidos (CSC) globales denominada “Deloitte Global Shared Services Survey”. Para ello consulta a 270 líderes de todo el mundo que proveen información sobre más de 700 CSCs. En la misma se identifican las últimas tendencias, mejores prácticas sobre CSCs, antecedentes de distintas geografías e industrias, entre otros. El perfil de la investigación es muy amplio y diverso, y se lleva a cabo con la participación de diferentes geografías y los cinco continentes se encuentran representados.

La última encuesta fue realizada en el año 2011 y a continuación se realizará un análisis en profundidad sobre este reporte.

Los resultados de la encuesta pueden categorizarse en subcategorías que permiten entender y conceptualizar el estado de arte actual de este sector industrial.

- Análisis geográfico:
 - o Los factores relacionados con la fuerza de trabajo continúan siendo decisivos a la hora de determinar dónde ubicar un CSC: calidad, disponibilidad y manejo de idiomas son claves; aunque el costo/salario sigue estando primero en la lista.
 - o Los CSC continúan creciendo, ahora con foco también en las empresas de mediano tamaño. Al que igual que sucediera años atrás con las grandes empresas, estimulado principalmente por las mismas necesidades.
 - o Muchas compañías comienzan a tomar la decisión de tener más un Centro de Servicios Compartidos. Se genera la distinción entre centros regionales, con mayores responsabilidades y experiencia, de aquellos centros de bajo costo enfocado a lo transaccional y de menor repercusión en la estrategia organizacional.
 - o Las dos regiones con mayor crecimiento son Latinoamérica y Asia.

- Análisis del alcance de los servicios del CSC:
 - o Como es sabido primordialmente se comenzó con la transferencia a los CSC de los procesos de finanzas, recursos humanos y tecnología de la información. Luego de que los mismos hayan alcanzado un grado de madurez y credibilidad, ahora los CSC comienzan a expandirse a otras áreas menos tradicionales como Supply Chain, Real Estate, Marketing y Legales.

- Los CSC empiezan a migrar de centros con funciones únicas a centros más complejos que son multi-función.
 - Es importante recalcar que a pesar de que algunas corporaciones (sobre todo en Estados Unidos) han estado transfiriendo tareas a sus CSC por más de 20 años, todavía al día de hoy siguen encontrando funciones para mover.
 - Las empresas GIE están buscando un balance entre mover trabajo a CSC y realizar Outsourcing, para poder alcanzar modelos de costo más eficientes así como también mayor flexibilidad en el *delivery* de servicios.
- Análisis del valor de los CSC:
- Cada vez son más las organizaciones que comienzan a reconocer otros beneficios resultantes de la instalación de los CSC, que son igual o más valiosos que la reducción de costos. El foco en controles, análisis de información, creación de una plataforma para continuar creciendo, hace de los CSC un instrumento más y más valioso para las empresas globales.

Es interesante analizar cómo han evolucionado los factores diferenciadores para la definición de dónde instalar un CSC. Como se ha visto anteriormente, en los inicios de esta práctica el foco estaba prácticamente en su totalidad en la reducción de costos y eficiencias. Hoy las investigaciones demuestran que por encima del costo laboral hay otros dos componentes aún más importantes: la calidad del trabajo y luego la disponibilidad de la fuerza laboral.

Son dos puntos que justamente son considerados en los planes a largo plazo de las organizaciones, es decir la calidad de trabajo se vuelve clave porque de ser así y con la maduración lógica de un CSC esto permitiría mover tareas más complejas en el futuro de manera tal de contar con procesos *end-to-end* localizados en un mismo lugar. Asimismo la disponibilidad de la fuerza laboral, es un factor clave para poder planificar la escalabilidad del centro si se decidiera continuar creciendo en la misma ubicación. De lo contrario eso sería un limitante que implicaría salir a buscar una nueva ubicación alternativa o complementaria, con la importante inversión inicial en dinero, tiempos y recursos que trae aparejada. Cabe mencionar y reforzar el concepto del factor humano y la importancia que ha adquirido en este ámbito. Es más que evidente que ya no sólo se busca reducir costos como único objetivo, sino que se buscan talentos y más importante aún, las empresas desean tenerlos ya!

Cabe destacar que la proximidad a los *headquarters*, es decir donde se desarrollan las actividades principales de la corporación, ha bajado considerablemente desde la última encuesta en 2009, de la segunda posición al séptimo. Esto es una caída del 50%.

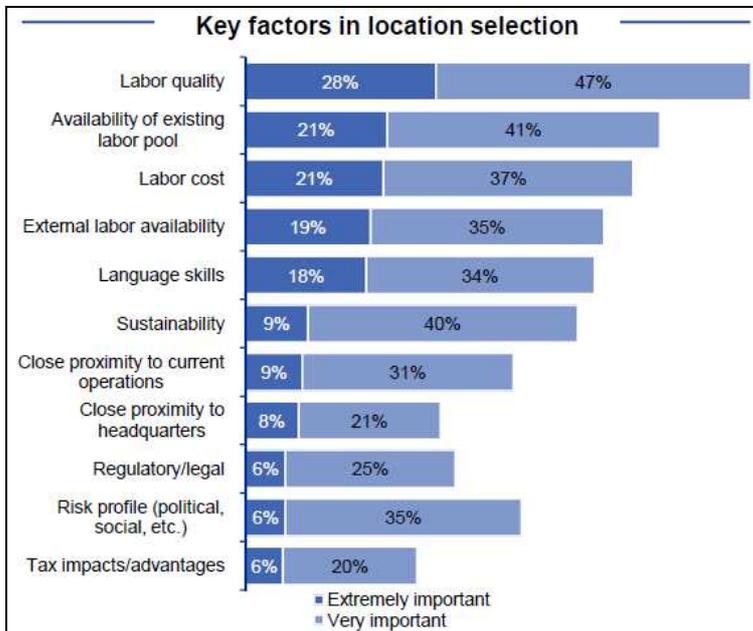


Gráfico 17. Fuente: 2011 Deloitte Global Shared Services Survey. Factores principales para seleccionar la ubicación de un centro.

En la actualidad y como puede observarse en el último reporte de Deloitte, los países con mayor cantidad de Centros de Servicios Compartidos, es decir que resultan elegidos por la gran mayoría de las corporaciones para instalar sus locaciones globales, son los siguientes (en orden de importancia).

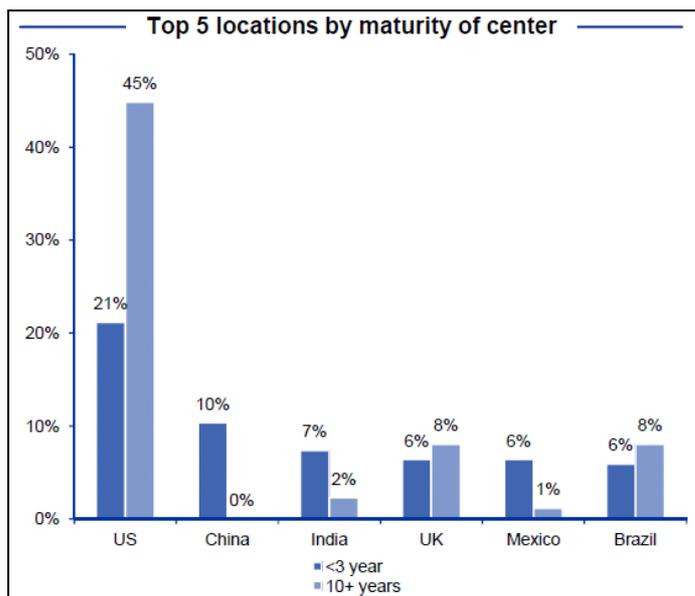


Gráfico 18. Fuente: 2011 Deloitte Global Shared Services Survey. Las principales 5 locaciones, clasificadas según el grado de madurez de sus centros.

- Estados Unidos: Como es sabido, este país tienen el mercado de CSC más maduro y con más historia. El 44% de todos sus centros tienen más de 10 años de experiencia.
- China: A pesar de haber dedicado desde hace muchos años sus esfuerzos de offshoring al mundo de la manufactura y la producción en lugar de servicios, en el último tiempo ha crecido mucho en este sector. No posee centros con más de 3 años de experiencia.
- India: Fue el primero país emergente elegido más buscado por las corporaciones para instalar sus centros globales. Hoy el 2% de sus CSCs ya tienen más de 10 años de madurez y experiencia en el mercado.
- UK: Al igual que Estados Unidos es un mercado maduro, en donde muchas empresas deciden hacer onshoring.
- México: Es el país que más ha crecido en los últimos años, apalancado por la proximidad a Estados Unidos (nearshoring) y un tipo de cambio favorable. Aún la gran mayoría de sus centros son jóvenes y sólo el 1% tiene más de 10 años desde su creación.
- Brasil: Es el país de América, exceptuando a Estados Unidos, con el mercado más maduro de Centros de Servicios Globales. El 8% de sus centros poseen más de 10 años de edad, demostrando un gran crecimiento a comienzos del siglo que luego se fue amesetando por la apreciación de su moneda contra el dólar estadounidense.

La estadística indica que el 80% de los nuevos CSC que se crean, han sido instalados fuera de Estados Unidos.

Figure 9. Where are your organization's SSCs located?

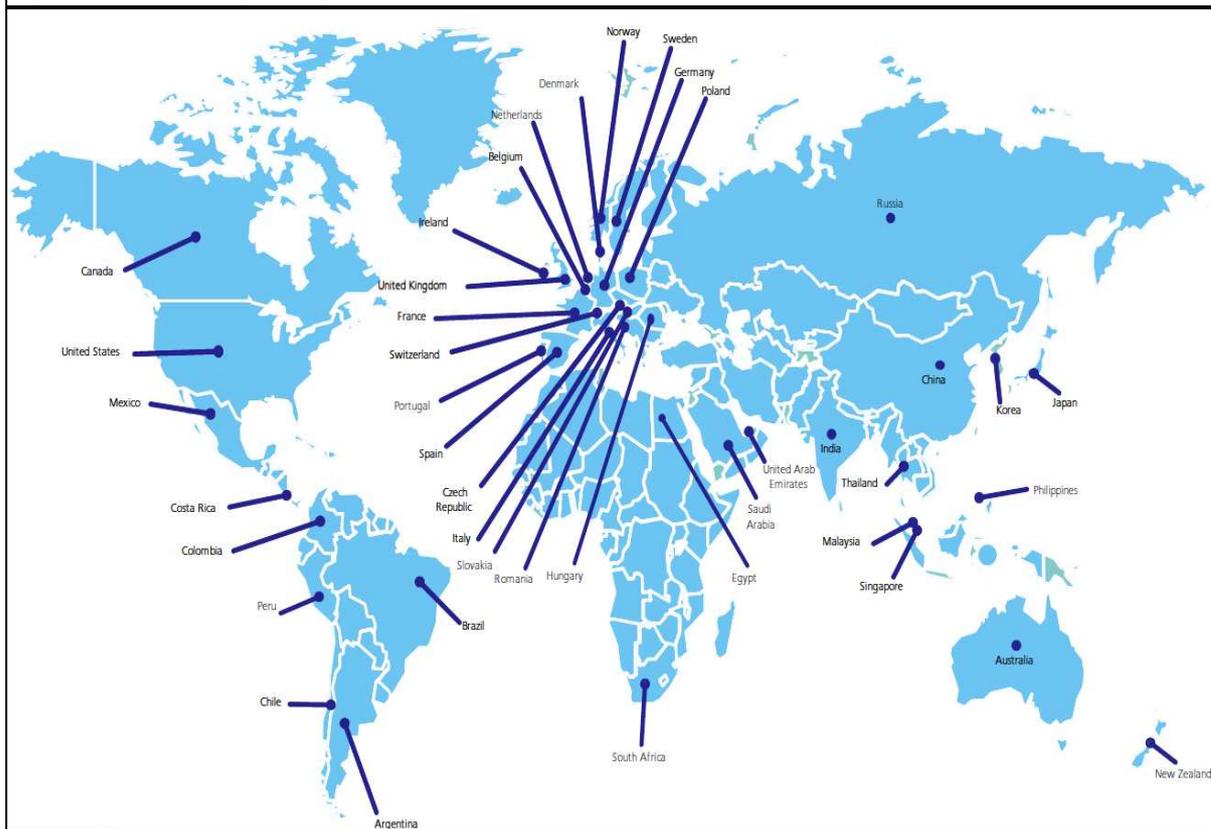


Gráfico 19. Fuente: 2009 Deloitte Global Shared Services Survey. Dónde se encuentran ubicados los CSC.

3.5 Principales beneficios de la implementación de un CSC.

Como resultado del análisis de la encuesta a los responsables de CSC puede observarse que el 91% de los encuestados señalan que hubo un impacto positivo en la reducción de costos.



Gráfico 20. Fuente: 2011 Deloitte Global Shared Services Survey. En qué medida los CSC tuvieron un impacto positivo o negativo en cada área de la organización.

Luego otras áreas a las que se hace mención en cuanto al impacto positivo y que han mostrado relevantes mejoras al mover las tareas desde los países de origen a los centros son el nivel de control, la eficiencia generada en los procesos transferidos, la estructura que se construye que permite soportar mayor crecimiento y escalabilidad, y el aumento de la calidad en los procesos.

Se considera que el proceso de transferencia de trabajo a los centros por sí sólo permite mejorar el nivel de control. En ese período por lo general las empresas revisan los procesos y procedimientos en detalle, lo que permite incluso antes de mover el trabajo generar mejoras. También se crean puntos de control cuando previamente eran inexistentes. Todo ello genera en definitiva y como consecuencia la mejora en la postura de control.

Las oportunidades de eficiencias que la instalación de centros traen aparejadas es uno de los puntos más fuertes, que terminan redundando luego en disminución de costos. El mover las tareas a un mismo lugar permite trabajar en *pools* y equipos agrupados por tipo de tarea o especialidad, generando un sistema y equipos de trabajo más eficiente.

La creación de métricas y *management systems* son herramientas que también redundan en importantes mejoras en los procesos.

Se puede afirmar que con la instalación de un CSC se logra estar en una única ubicación geográfica y tener un único proceso, y esto reduce significativamente la complejidad, aumenta la consistencia e integración de las áreas y simplifica la supervisión necesaria.

Los estudios actuales arrojan como resultado que un área de oportunidades de mejora son los beneficios impositivos, ya que al día de hoy no existen grandes beneficios en concreto. Este es un aspecto que cada vez está teniendo más foco por parte de las corporaciones.

3.6 Equipos Virtuales. El desafío de trabajar colaborativamente a la distancia.

Una característica determinante de los Centros de Servicios Compartidos y las empresas globalmente integradas, es el trabajo a través de equipos virtuales emplazados a lo largo de todo el mundo, en cada rincón donde las corporaciones desarrollen operaciones.

Hoy los equipos denominados virtuales se encuentran conformados por personas de diversas nacionalidades, que viven en distintos países y ciudades, con culturas e idiomas diversos, con zonas horarias totalmente disímiles. Lo único que los une son los objetivos para cumplir en tiempo y forma los proyectos de su compañía.

Este factor puede convertirse en un motivo de fracaso en caso de no contar con la infraestructura necesaria que los haga posible, la educación en todos los niveles y la cultura empresarial acorde que los estimule, y el compromiso de cada integrante de estos equipos.

Ya no importa de qué nacionalidad es el jefe o gerente responsable de un proyecto o unidad de negocios, ni qué idioma habla o si es nacido en uno de los denominados países emergentes. Las compañías globalmente integradas han comprendido esto y trabajan y fomentan a sus empleados a trabajar en función de este concepto.

Si se analiza cuáles son los principales motivos para que una unidad de negocios u organización deje de operar con un centro de servicios compartidos, según la última encuesta de Deloitte, encontraremos que la primera razón es justamente la incapacidad del centro para dar servicio y soporte remoto, es decir los problemas para trabajar colaborativamente en un torno de equipos virtuales con toda la complejidad que ello trae aparejado.

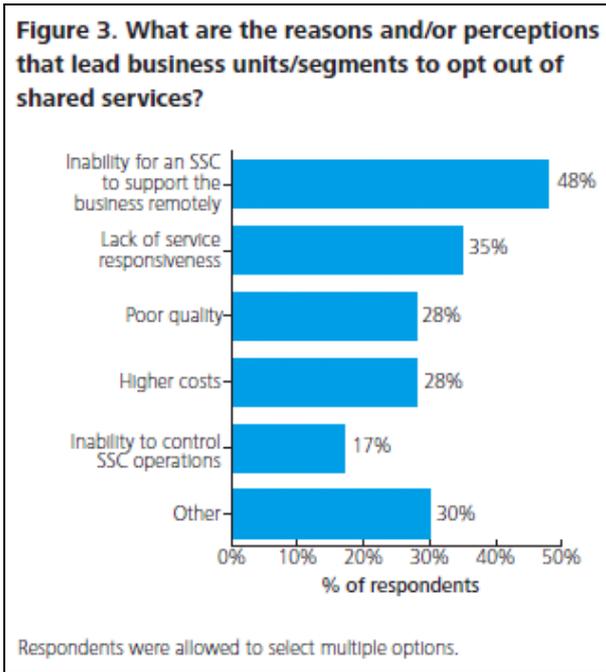


Gráfico 21. Fuente: 2011 Deloitte Global Shared Services Survey. Qué razones y/o percepciones implican que una unidad de negocio u organización se retire de un centro.

3.7 Los Centros de Servicios Compartidos (CSC) y las consecuencias de la crisis global.

Antes de la crisis de 2008 y en el marco de una economía mucho más robusta, el rol principal de los CSC era acompañar la estrategia de su corporación con el objetivo de colaborar en el crecimiento.

Es decir se buscaba en el CSC y sus líderes un fueran “seguidores” de la estrategia, y que acompañaran la operación como un mero anexo de la organización.

Al día de hoy, en el año 2012, los CSC juegan un papel mucho más protagónico en las empresas globales. Particularmente en este momento donde el contexto económico es complejo y las compañías buscan sobrevivir a la crisis, los CSC colaboran activamente a reducir costos y mejorar eficiencias.

Incluso hoy el CSC es más considerado como un socio estratégico que como aquel mero anexo de la corporación. Esto también está estrechamente ligado a la cada vez mayor relevancia que han tomado los países y economías emergentes en el mundo actual. Son justamente los países emergentes los que aportan más y más ganancias a las compañías globales, y al mismo tiempo también colaboran con talento y liderazgo.

Esto definitivamente ha incrementado la apreciación de los CSC entre los clientes internos consumidores de sus servicios y los líderes corporativos que ven los beneficios palpables de su estrategia.

Entonces las oportunidades de los CSC para crecer y desarrollarse han mejorado considerablemente no sólo por los puntos mencionados sobre la búsqueda de mayores eficiencias y reducción de costos. Sino porque también es en este contexto donde las empresas ven con buenos ojos mover trabajo remanente adicionalmente hacia los CSC, y hay nuevos clientes que con la recesión son más permeables ahora a aceptar acuerdos que incluyan servicios desde servicios globales.

3.8 Una mirada al futuro. La transformación continua es la clave para la consolidación a largo plazo: de centros transaccionales a centros de valor agregado.

Ya en el reporte de Deloitte del año 2009 comenzó a observarse un incremento sorprendente de transferencia de roles denominados de consultoría (en inglés *advisory*) o alto valor agregado hacia los centros más maduros.

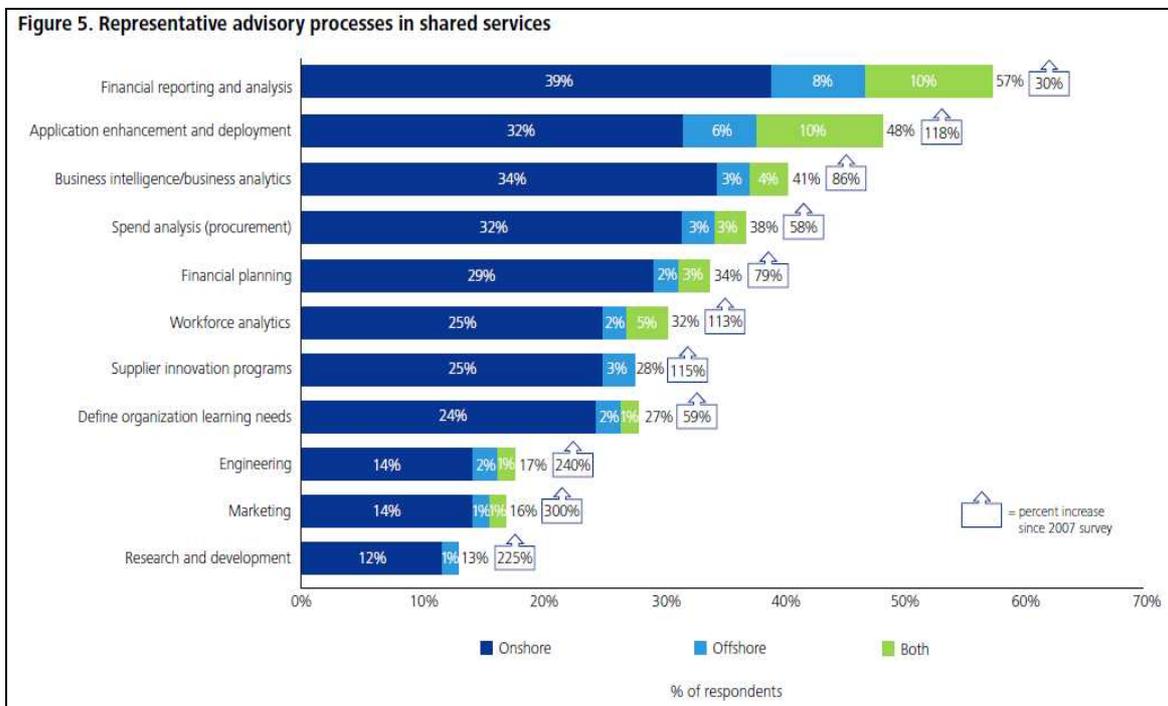


Gráfico 22. Fuente: 2009 Deloitte Global Shared Services Survey. Porcentaje de crecimiento de roles de consultoría o alto valor agregado en CSC, en el período 2007-2009.

Estos son servicios que obviamente por su naturaleza requieren un mayor grado de comprensión del negocio y capacidad para toma de decisiones.

Es decir comienza a observarse cómo claramente la etapa de los centros que únicamente poseían trabajos basados en reglas y con tareas transaccionales o de procesamiento de datos van dando lugar a un concepto nuevo, más superador.

Comúnmente en la industria estos nuevos centros con otras capacidades se denominan Centros de Excelencia, para diferenciarlos de los tradicionales Centros de Servicios Compartidos. El concepto es el mismo, lo que varía es el grado de autonomía, liderazgo y conocimientos técnicos que poseen sus empleados.

Las organizaciones que consideren migrar roles de mayor valor agregado a un centro de operaciones global deben considerar y tener en cuenta que este modelo difiere considerablemente con lo que implica administrar y liderar un centro de tareas transaccionales. (Deloitte 2011, Global Shared Services Survey)

Una de las mayores diferencias radica en que mover las tareas *core* o de consultoría es mucho difícil de vender a los clientes internos y tomadores de decisiones. Para disminuir esa resistencia debe apelarse a algo que resulta hasta intuitivo, esto es demostrar a través de los años una sólida estructura y resultados operacionales exitosos del centro transaccional antes de proponer expandirlo hacia nuevas fronteras con roles e mayor *seniority*. Otra distinción importante entre ambos conceptos es que los Centros de Excelencia generan valor a largo plazo, enfocándose en aspectos más relacionados al negocio y administración de proyectos en lugar de apuntar exclusivamente a la reducción de costos. Se observa en el gráfico proveniente de la encuesta de 2011 de Deloitte, que el 61% de los CEOs encuestados planea incrementar la cantidad de tareas de consultoría o con alto valor agregado a través de sus CSCs.



Gráfico 23. Fuente: 2011 Deloitte Global Shared Services Survey. Cómo planifican los CEOs el cambio en la utilización de los CSC en el futuro.

3.8.1 El caso de General Electric. Innovación inversa

En octubre del año 2009 se publicó un artículo de Harvard Business Review.²¹ donde se analiza cómo GE se ha estado transformando y aprendiendo de si misma, a través de la innovación inversa proveniente de los mercados emergentes. El caso de GE a pesar de no estar 100% ligado a la temática de Centros de Servicios Compartidos, funciona como claro ejemplo de lo que se viene reforzando en este marco teórico: el centro de gravedad del comercio internacional se está mudando hacia los países emergentes.

Al adentrarse en este estudio de la compañía estadounidense General Electric, podemos observar que el modelo de negocio de GE, y otros gigantes de la industria de manufactura, durante décadas y décadas se basó en el desarrollo de productos de alta calidad en Estados Unidos y luego adaptados para las condiciones locales del resto de naciones y mercados en el mundo entero. Ese modelo claramente será insuficiente de aquí en adelante donde el crecimiento de las economías de países maduros se torne más lenta.

Este concepto puede emparentarse con el que se ha analizado anteriormente, “de compañías multinacionales a compañías globalmente integradas”. Eso es lo que está sufriendo la industria de la manufactura, un tiempo después que el mundo de los servicios y tecnología de la información. Antes GE replicaba sus productos basados en el mercado y consumo de Estados Unidos en el resto de países del mundo, es decir seguía el formato de una multinacional. Hoy GE tiene que hacer mucho más que eso, debe comenzar a integrar la compañía y priorizar otros mercados emergentes que serán el motor de su crecimiento en las próximas décadas.

Es por ello que GE ha comenzado a hacer innovación inversa, es decir desarrollar productos en países como China e India y luego distribuirlo globalmente, incluso a mercados como el de Estados Unidos.

Esto permite aprovechar oportunidades que brindan los mercados emergentes y al mismo tiempo ser pioneros en segmentos del mercado hasta ahora desatendidos en los mercados maduros.

Definitivamente este es el mejor blindaje que puede tener una empresa como GE frente al crecimiento de las gigantes corporaciones emergentes.

²¹ Estudio: “How GE is disrupting itself”. HBR, Octubre 2009.

CAPÍTULO 4

4. QUÉ DICE HOY LA INDUSTRIA: OPORTUNIDADES Y DESAFIOS. ANÁLISIS DE ENTREVISTAS A REFERENTES DEL ÁMBITO GLOBAL.

Debemos ser esenciales para nuestros clientes
Ginni Rometty, IBM CEO Actualidad

4.1 Resumen del capítulo

Este último capítulo busca revisar "qué dice la industria hoy", a través de entrevistas con expertos y personas afines a la misma.

Esto permite complementar toda la revisión bibliográfica realizada en capítulos anteriores: consultando reportes, *papers*, artículos de fuentes y consultoras reconocidas de la industria, reportes anuales de corporaciones, estudios de empresas, libros relacionados con la temática.

4.2 Introducción a las entrevistas. Consideraciones.

Son seis entrevistas a distintos referentes del ámbito local de Argentina e incluso a personas de la industria internacional. Aportarán un campo de análisis muy diverso y heterogéneo a través de su mirada, perspectiva y experiencia.

Las entrevistas se realizaron a través de distintos medios, algunas fueron personales y otras por tornarse imposible realizarlas cara a cara, se hicieron telefónicamente e incluso en algún caso se usaron las nuevas tecnologías para video conferencias.

Las características más salientes del grupo de participantes, que lo convierten en una muestra más que interesante, son las siguientes:

- Trabajan en compañías globales, con misiones globales o en el entorno mismo de lo que implica una GIE,
- Algunos de ellos son líderes de Centros de Servicios Compartidos o Centros de Operaciones Globales.
- Otros lideran posiciones globales con responsabilidades que se ejecutan desde centros globales.
- Proviene de diferentes industrias.

- Trabajan en diversas compañías como IBM, Pramac, Hilti, e incluso también se ha entrevistado a un consultor independiente con amplia experiencia en la materia.

A continuación se detalle el perfil y experiencia laboral de las personas que se han entrevistado a fin de completar la investigación.

- Gustavo Bianchi: Ha trabajado en IBM por más de 38 años y posee una vasta experiencia en servicios. Actualmente desempeña el rol de Latin America & Global Delivery Center Executive, en el área de servicios de IT Asset Management. Lidera los Centros de Servicios Compartidos en Buenos Aires, Argentina y Guadalajara, Mexico. Tiene experiencia internacional, habiendo trabajado en Estados Unidos y en Chile durante 5 años, actualmente reside en Buenos Aires, Argentina.
- Ken McTigue: Es el Director Global de IT Asset Management en IBM, donde actualmente lidera más de 2000 profesionales de todo el mundo. Dentro de sus responsabilidades se encuentran los centros de servicios globales que dan soporte a todo al negocio en los 5 continentes, ubicados en Buenos Aires (Argentina), Guadalajara (Mexico), Bratislava (Eslovaquia), Brno (República Checa) y Shenzhen (China). Reside en Nueva York, Estados Unidos.
- Bob Caswell: En sus más de 35 años de experiencia en IBM ha desempeñado diversos roles ejecutivos relacionados con la promoción y desarrollo de los mercados emergentes y economías en crecimiento. Ha estado asignado 3 años en China, luego fue Director de los Centros de Globales de Customer Fulfillment provenientes de diversas ubicaciones como Madrid (España), Hortolandia (Brasil), Bratislava (Eslovaquia), Dalian (China) y Kuala Lumpur (Malasia). Reside en Nueva York, Estados Unidos.
- Antonio Salgado: Consultor Independiente de ITO/BPO con más de cuatro décadas de experiencia en la industria de Tecnología de la información. Trabajó en IBM desde el año 1970 a 2011 donde se retiró tras 40 años de servicios, habiendo ocupado diversas posiciones gerenciales y ejecutivas. En la última década desempeñó el rol de IT Delivery Center Executive liderando una organización de 4500 profesionales, dando servicios de TI a 200 clientes de Estados Unidos y Europa. Durante su gestión IBM ganó el Premio Nacional a la Calidad de Argentina y el Premio a la Calidad Iberoamericano. Reside en Buenos Aires, Argentina.
- Carolina Schwarz. Posee una amplia experiencia en el mundo de la consultoría habiendo trabajado en distintas firmas, como Arthur Andersen, y actualmente es la CFO de la firma Pramac, una compañía global que desarrolla y produce equipos generadores de energía con presencia en Europa, América, Asia y Medio Oriente. Reside en Florida, Estados Unidos.
- Eugenio Saita. Actualmente desempeña el rol de Head of Marketing de Japón en la compañía global Hilti Group, dedicada a la fabricación de productos *premium*

para los profesionales de la industria de la construcción con presencia en más de 120 países. Reside en Tokio, Japón.

4.3 Análisis y resultados de las entrevistas.

En el transcurso de las entrevistas se ha podido capturar una serie de denominadores en común, relacionados con problemáticas, áreas con especial foco, oportunidades, desafíos. En las distintas secciones a continuación se intentará hacer un análisis más exhaustivo de cada uno de ellos.

4.3.1 Desafíos que enfrenta una corporación para convertirse en una empresa globalmente integrada.

Convertirse en una empresa globalmente integrada no sólo está relacionado con realizar offshoring y migrar trabajo hacia otros países. Conceptualmente implica tener los mejores recursos, en el lugar correcto y en el momento indicado. Esto significa tener presencia en aquellos lugares donde la corporación planea expandir el negocio y tomar ventajas del crecimiento del mercado, por ejemplo lo que está comenzando a suceder con algunas naciones de África.

Ser una GIE es mucho más que tener centros y enviar trabajos allí. Los centros son sólo una herramienta y parte de la estrategia general. Incluso muchas veces se considera a los centros como unidades globales, simplemente porque proveen servicios a muchos países del globo, pero al mismo tiempo eso no significa que estén globalizados porque para ello la integración con el resto de la corporación debiera ser mucho mayor.

Desde la perspectiva de Carolina Schwarz (de Pramec), para una compañía que todavía se encuentra en un modelo multinacional los mayores desafíos para convertirse en una GIE son:

- dejar atrás el concepto tradicional de filiales y subsidiarias.
- contar con el soporte y sponsorship (alineamiento) de los ejecutivos y senior leadership de cada organización. Más allá de la vocación de la compañía por convertirse en un GIE en definitiva luego pasa a ser clave cómo lo hace propio el líder de cada unidad de negocios o geografía.
- la comunicación de la estrategia debe ser clave para alinear a toda la organización.

Y el cambio siempre es difícil de llevar a cabo. No toda la población (incluyendo los líderes) entiende que el cambio es positivo, que genera eficiencias, reducción de costos y de retrabajo, sinergias, oportunidades de carrera y crecimiento.

La implementación de ERPs y software de gestión integral a nivel global, según comenta Carolina ha demostrado ser una herramienta que colabora mucho a la integración organizacional, homogeneización de políticas y procesos.

Por ejemplo según menciona Gustavo Bianchi (de IBM) el primer gran paso para convertirse en una verdadera GIE fue la separación de las geografías en mercados maduros (básicamente el G7 más algunos otros países de Europa occidental) y mercados emergentes (todo el resto de naciones en desarrollo lideradas por los BRIC), donde se pone más foco en unos países más que en otros considerando que tienen distintas características y sobre todo necesidades.

Luego, para las compañías que ya se han integrado globalmente y que pueden considerarse una GIE, también existen diversos desafíos a la hora de continuar el proceso de transformación.

La mayoría de los entrevistados coincide en que las grandes compañías aunque puedan ser consideradas como globalmente integradas a nivel general, todavía es necesaria mayor integración. Esto significa que todavía hay muchas unidades y áreas que les falta entender qué es ser una GIE. Entonces dentro de las mismas compañías consideradas globalmente integradas hay oportunidades grandes de profundizar el proceso.

Otro desafío que menciona un ejecutivo es que a la gente le gusta tener el control y los gerentes quieren que las personas les reporten directamente a ellos. Pero es sabido que cuando la organización empieza a globalizarse y con ello los roles se transfieren a otras geografías, se encuentra mucha resistencia sobre todo en áreas de ventas y también en las unidades de negocio. Las organizaciones todavía no están acostumbradas a trabajar de manera horizontal e integradamente. Es clave que el equipo ejecutivo “compre” la idea y se convierta en el principal *sponsor* del proyecto.

Una herramienta muy poderosa y que está comenzando a difundirse cada vez más en las grandes compañías globales es lo que se denomina *country to country*, la posibilidad de una manera rápida y sencilla para transferir a un empleado de un país a otro. Permite dar concretamente oportunidad de carrera internacional a los empleados a un costo mucho menor al de una asignación internacional. Es decir hace masivo el desarrollo del concepto de empleados globales.

Esto refuerza la igualdad de oportunidades para cualquier persona de la empresa donde no importa la nacionalidad ni el país de residencia del empleado.

Gustavo comenta y opina que desde su perspectiva falta superar un paso en el proceso de integración, en general todavía hay cierta resistencia por parte de los países maduros a ceder el liderazgo a talentos de los países más pequeños. Es probable que aún exista la creencia de que a los países emergentes les falta madurez y experiencia para liderar proyectos y organizaciones a nivel regional o global. Podría afirmarse que hay más vocación y *empowerment* para globalizarse desde los países en desarrollo que de los propios países emergentes. Pareciera ser que lo generacional también entra en juego. Muchas veces las corporaciones poseen poblaciones más adultas de empleados en los mercados maduros, que naturalmente tienden a ser más reacios al cambio y a priori son menos abiertos a los ámbitos multiculturales. Gustavo afirma que se debe continuar trabajando en la integración de estas distintas generaciones.

4.3.2 Cuáles son los factores claves a la hora de tomar una decisión de Offshoring. Diferenciadores mediante los cuales compiten países y/o ciudades.

Los encuestados de los países maduros afirmaron que los incentivos del gobierno son probablemente el factor exógeno más importante a la hora de tomar una decisión de Offshoring. Los más comunes son beneficios impositivos y estímulos al empleo. También las compañías evalúan en términos generales las políticas de los gobiernos y si son partidarios de este tipo de trabajo. En este aspecto, países como India y México se destacan por ser receptivos a las grandes corporaciones y con políticas claramente abiertas y de beneficios.

Un ejecutivo brindó el ejemplo de China y mencionó que muchas compañías no invertirían en países que tienen restricciones por parte del gobierno, como sucede en este país. Esta afirmación puede resultar un tanto contradictoria porque al mismo tiempo este gigante asiático es uno de los países con mayor inversión extranjera del mundo. Pero también es de público conocimiento que en las relaciones políticas y económicas entre las dos grandes potencias, Estados Unidos y China, hay mucho más en juego.

Esto es porque como ya se ha dicho en párrafos anteriores, también las grandes corporaciones invierten en países donde haya crecimiento en el área comercial, donde haya mucha población, mercado interno, es decir donde se pueda desarrollar el negocio

doméstico. Entonces la instalación de centros se convierte en una herramienta estratégica para sumar un volumen de empleados capacitados y con experiencia, con la cultura corporativa, que estén listos al momento de que el negocio comercial y local del país los necesite.

Otro ejecutivo estadounidense menciona que la estabilidad del gobierno también es importante. Muchas compañías multinacionales durante mucho tiempo consideraron a Egipto para instalar un centro o *hub* en el norte de África y Medio Oriente. Pero luego de la crisis interna de hace algunos años quedó demostrado que todavía no era un país con la madurez institucional y estabilidad gubernamental para recibir a las grandes corporaciones.

Pero el gran problema que tienen los lugares a los que se migra trabajo generalmente, es que siendo estos en su mayoría países emergentes, un denominador común es la inestabilidad política y económica que no les permite tener proyectos de país a largo plazo. Nuevamente viene a colación el caso de Egipto, hace 2 años era el lugar correcto para abrir un centro en África, hoy ya no lo es. Esto significa que es muy difícil proyectar, entonces el factor costo es importante pero no es el más importante. Lo que en definitiva se busca al momento de migrar trabajo hacia otro país o de abrir un centro de servicios compartidos, es que debe ser estratégico para la corporación que toma la decisión. Ya sea porque el país tenga algún tipo de ventaja sobre otros, porque quiera ponerse especial foco en un determinado mercado, porque sea parte del plan estratégico. Entonces es que muchas empresas deciden mover trabajo hacia destinos donde tengan planeado crecer y expandir su negocio, y donde la demanda interna sea tal que permita crecer y ser más rentables en el negocio local.

Otros diferenciadores son el costo laboral, el entorno político, luego no sólo el nivel educativo sino la cantidad de profesionales disponibles y que exista escalabilidad y potencial para poder crecer.

Algunas compañías, como IBM, poseen un comité de análisis sobre locaciones globales que por ejemplo hacen revisiones exhaustivas sobre los países que consideran con mayor potencial.

Los entrevistados que residen en los Estados Unidos, y que han tenido que pasar por procesos de migración de trabajo hacia los centros, afirman que hay un factor no menos importante a la hora de tomar una decisión relacionado con la voluntad y deseo a recibir trabajo y misiones internacionales, por parte de los ejecutivos del país. Muchas veces,

enfocados en el industria local pueden considerar a las misiones globales como carentes de valor comercial o estratégico.

En definitiva el relacionamiento y el apoyo de los contactos clave son aspectos cruciales que hacen al éxito o fracaso en la gestación de un centro de servicios compartidos.

Hay más factores en los que todos los entrevistados coincidieron: la situación del país desde diferentes perspectivas como la económica, estabilidad política, regulaciones laborales, temas de labor (sindicatos), infraestructura, comunicaciones, educación, idiomas, incentivos, flexibilidad laboral, costo laboral, costo de real estate, universidades cercanas, graduados por año, etc.

4.3.3 La sustentabilidad a largo plazo, el verdadero desafío para los Centros de Servicios Compartidos.

Durante el proceso de entrevistas hubo dos comentarios, dignos de ser destacados, que son una introducción perfecta a esta sección que hace mención justamente a la sustentabilidad y el largo plazo.

- En este mundo tan cambiante, nada es para siempre.
- El 98% del trabajo que un empleado hace, puede realizarlo cualquier persona en cualquier lugar del mundo. Pero el 2% restante es lo que hace a una persona especial, puede llamarse personalidad, habilidades especiales, experiencia, capacidad de entender el negocio.

Entonces se puede afirmar que hay aspectos mínimos que diferencian a los centros, realmente muy pequeños. Lo que el centro debe hacer es enfocarse en esas características y explotarlas al máximo, mejorarlas, enfocarse y compartir esa estrategia con su población de empleados.

Los líderes de los centros deben saber que en algún momento siempre va a haber un país más barato y más competitivo en costos. Por ende, explotar esos diferenciadores se vuelve crucial.

Un ejecutivo de EEUU haciendo referencia a la hipótesis de esta investigación, comenta que no debe inferirse que las habilidades y conocimientos de un centro pueden reemplazarse rápidamente y sin un alto costo asociado a la transición como viajes, educación, reclutamiento y duplicación de recursos en el proceso de entrenamiento. También afirma que no debe caerse en la posición rígida de pensar que el único objetivo

es buscar siempre la reducción de costos. La decisión de migrar un centro a otro debe estar motivada por mucho más que razones estrictamente financieras y considerando el largo plazo.

Al mismo tiempo lo que suele suceder es que un centro con cierta experiencia es capaz de hacer el trabajo con muchos menos recursos que los que implicaba al momento de iniciar el centro. Esto lo brindan las eficiencias generadas gracias a la experiencia y conocimiento profundo de los procesos, que invariablemente requiere de tiempo para poder producirse.

Entonces probablemente aunque haya un incremento de costos en el centro maduro, aún así sigue siendo más rentable o barato en términos monetarios que abrir un nuevo centro en otra ubicación menos costosa. Aunque el costo laboral por empleado es mayor en definitiva el costo total sigue siendo menor porque se requieren menos empleados para realizar la misma tarea.

Algo es seguro, los países maduros van a continuar escalando en costos, de manera tal que va a redundar en mayores oportunidades para los países con economías en desarrollo.

Gustavo Bianchi afirma que un centro estático a largo plazo está destinado a desaparecer, porque esa característica implica empleados estancados, alta rotación y falta de una carrera profesional. Por ende la clave está en transformarse. Incluso frente a un problema de fluctuación del tipo de cambio, inestabilidad económica o contexto inflacionario como el que vive la Argentina, lo importante es ser creativo.

Para conservar el conocimiento y los talentos en el largo plazo, la fórmula es conseguir más trabajo con mayores responsabilidades. El foco deja de ser la cantidad y lo preponderante pasa a ser la calidad. Por ende hay que apostar a conservar la gente calificada y que aporta un alto valor a su trabajo.

El ejecutivo opina que el *global delivery* debe ser una herramienta para hacer crecer el negocio. Es necesario explorar otras vetas, nuevos clientes, sumar un *offering*. Definitivamente es posible generar una mayor sinergia entre el negocio comercial y los centros de servicios globales. Los centros al tener personas con alto conocimiento pueden colaborar con los países a que generen más negocios, es decir el centro conoce la operación y los países conocen las necesidades del cliente.

Nuevamente la clave está enfocada en la transformación e innovación continua, no puede apostarse a mantener el status quo.

4.3.4 La búsqueda incansable. Cómo retener y desarrollar a los Talentos en este nuevo mundo globalizado.

Uno de los ejecutivos de Estados Unidos, con años de experiencia habiendo liderado centros, comenta que lo que verdaderamente se busca a la hora de seleccionar empleados para trabajar en áreas globales son características personales que puedan adaptarse al negocio por encima de las habilidades técnicas. Esto es, todas las habilidades interpersonales, que para muchos (y no será estudio de esta tesis entrar en ese debate) son inherentes a las personas y difícilmente puedan aprenderse ni enseñarse: liderazgo, capacidad de gestión y trabajo en equipo.

También todos los entrevistados han remarcado aspectos como la flexibilidad, adaptación rápida a los cambios y situaciones críticas, toma de riesgo, creatividad e innovación, y un punto fundamental: empleados multiculturales.

Los talentos llevan ese don en su propia naturaleza, la clave está en que los líderes tienen que tener la habilidad de descubrirlo y luego desarrollarlo. Ese es el principal trabajo de quienes ocupan posiciones de liderazgo, identificar a los talentos y empleados con mayor potencial lo más temprano posible, asignarles mentores, darles desafíos importantes y oportunidades para que expandan sus habilidades, que adquieran visibilidad y madurez, para que finalmente puedan tomar nuevas posiciones y de mayor relevancia.

La mayoría de las empresas ofrecen programas de educación especiales para sus talentos y futuros líderes de la organización. Hay programas destinados a *top talents*, enfocados en acelerar la curva de aprendizaje y maduración.

Para la retención de talentos a largo plazo, hay muchas recetas y diversas metodologías pero el aporte de un ejecutivo de vasta experiencia, fue sencillo y conciso a la vez, afirmando que verdaderamente los empleados permanecerán en la empresa siempre y cuando vean que la misma tiene un futuro promisorio que les deparará un desarrollo profesional acorde a sus expectativas, en un marco de equidad y respeto.

En un aspecto económico las empresas más grandes y que cotizan en bolsa también tienen diseñadas políticas de retención relacionadas con entrega de acciones (*Restricted Stock Units*) para retener a los top talents. Por lo general se entrega un paquete de acciones para períodos de 3 a 4 años y que se harán efectivas cada año.

Las propuestas en general varían según el tipo de empresa, pero es posible mencionar que todos los entrevistados coinciden en que los programas de mentoring son

probablemente una de las herramientas más eficaces para desarrollar talentos. Además tiene otros beneficios como generar *networking* y relacionamiento interno.

Conclusión

Ha quedado demostrado a lo largo de la investigación que el centro de gravedad se ha mudado definitivamente hacia los países emergentes. Esto cambiará la forma de hacer negocios en todas sus formas y las oportunidades para los talentos se multiplicarán, dos aspectos claves definidos en la tesis y que se han abordado desde distintas perspectivas.

La estrategia en los gigantes que emergen, países como China, India y Brasil, es particular y única. Las compañías deciden invertir allí en recursos, abrir centros, más allá de los costos y el grado de estabilidad institucional o económica que puedan experimentar. Lo hacen para continuar formando talentos, habilidades, experiencia, en geografías que serán parte de la columna vertebral de las corporaciones de aquí a 5 ó 10 años.

El resto de países en desarrollo y que son parte de este juego, deben tener estrategias mucho más creativas buscando la transformación constante, pasando a formar parte del negocio y ser un actor principal.

La única forma de ser sustentable a largo plazo como centro es dejar de ser considerado un gasto, y pasar a formar parte de la misma estrategia corporativa, convertirse en una unidad de negocios per sé que provea *skills*, talento, liderazgo, fuerza de ventas y oportunidades de crecimiento del negocio. De lo contrario los centros se *commoditizan* y los países donde hay inestabilidad más algo de inflación generada por el mismo crecimiento de las economías, se vuelven poco rentables.

En algún punto, el centro maduro con mucho conocimiento y *expertise* debe convertirse en un arma de la corporación para poder generar más negocios y nuevos clientes. Un círculo virtuoso, donde la sustentabilidad a largo plazo se consigue colaborando con la estrategia de la corporación para continuar creciendo y teniendo más y nuevos clientes.

La madurez del centro luego de 7 ó 10 años de ejecución permite que los negocios y oportunidades de crecimiento estén más ligadas a las personas y sus propias habilidades y experiencias valoradas por la organización, que a la misma reputación del centro.

La educación, certificaciones y otras credenciales son estrategias a mediano plazo. Esto es porque a pesar de ser difícil de imitar, con el tiempo esas barreras se desploman. Entonces es posible afirmar que los centros para poder ser sustentables en el tiempo dependen casi exclusivamente de su gente, de su talento. En definitiva las propias personas que lo conforman se convierten en el sello del centro, cuando lo abstracto del

centro le da lugar a lo más concreto que es la gente. El volumen le da espacio a lo exclusivo, roles “*boutique*” de alto valor agregado.

En el momento en el que un centro deja de ser atractivo para la corporación y la misma decide comenzar a mover el centro de gravedad hacia otros países o ciudades, la sustentabilidad la brinda convertirse en parte de la misma estrategia de la unidad de negocios. Es decir, dejar de ser seguidores de una dirección establecida para pasar a convertirse en líderes de su propio destino.

La pericia y foco en aspectos relacionados con la administración y maximización de los recursos, sumado al énfasis en la salud financiera han demostrado ser indispensables en períodos de mayor inestabilidad.

No hay que subestimar las relaciones personales, y definitivamente la inversión de tiempo en generar verdaderas relaciones de confianza es un arma estratégica y muy poderosa.

Debe remarcarse como aspecto primordial del planeamiento a largo plazo a la habilidad para transformarse. Esa semilla que debe depositarse en cada una de las personas que conforman el centro, desde el ejecutivo, pasando por los gerentes responsables hasta llegar a los empleados. Lo interesante de que un centro se enfoque en roles de consultoría y mayor *seniority*, es que el liderazgo, las iniciativas, la transformación y las oportunidades de crecimiento se tornan más colaborativas y descentralizadas, esto es, el aporte de los empleados con sus habilidades, conocimientos y experiencia en el negocio cobra mucho más valor para el destino del centro y su sustentabilidad.

Cuando un centro se encuentra lo suficientemente maduro, en lugar de esperar que la unidad de negocios tome la iniciativa para migrar nuevos roles, lo que propone es salir a buscar posiciones de mayor jerarquía y al mismo tiempo generar roles de valor agregado para la estrategia del negocio, incluso ni siquiera existentes al momento. Es decir generar sus propios nichos de valor, antes inexistentes o no explorados.

Todo este nuevo escenario global ha traído consigo otra característica clave de los tiempos que corren. Podemos afirmar, sin lugar a dudas, que hay oportunidades en el mundo para los talentos como nunca antes existieron. Aunque todavía hay un largo camino por recorrer, puede reconocerse que hoy hay mayor respeto y reconocimiento por el talento global.

Se genera un vaso comunicante entre los talentos de cada región que posibilita entonces superar las diferencias económicas, culturales, históricas, y ahora sí apostar a una

unificación en la producción de conocimiento con la garantía de resultados más eficaces y eficientes.

Las grandes corporaciones han invertido en los últimos diez años en formación de líderes y talentos de los países denominados emergentes, y más aún planea ampliar esta brecha. Como hemos señalado se espera que las economías en desarrollo representarán aproximadamente el 70% del mercado mundial hacia 2050.

Hoy en día ya es común ver en las grandes empresas globales que haya ejecutivos de naciones emergentes, sobre todo para los BRIC, liderando unidades de negocios y geografías.

Por último, en esta tesis se hizo un breve análisis de la actividad de Offshoring en Argentina. Investigaciones posteriores pueden tomar este documento como base para profundizar el análisis e investigación, de manera tal que un estudio posterior podría aportar un modelo de sustentabilidad a largo plazo para el país.

Anexo 1: Formato de Entrevistas.

Estimado/a Participante,

Primero quiero agradecer especialmente tu participación y colaboración para la Tesis de mi Maestría en Dirección Estratégica y Tecnológica en el Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA).

El tema se basa en una revisión sobre "Los Nuevos Negocios Globales en la era de las Empresas Globalmente Integradas". Los temas principales de la investigación son:

- De las empresas multinacionales a las empresas globalmente integradas.
- El Offshoring: una megatendencia en el mundo de los negocios.
- Los Centros de Servicios Compartidos: Oportunidades y Desafíos.

Estas entrevistas se realizarán con expertos y personas afines a la industria, y me permitirán complementar toda la revisión bibliográfica que se ha realizado, consultando reportes, papers, artículos de fuentes y consultoras reconocidas de la industria, reportes anuales de corporaciones, estudios de empresas, libros relacionados con la temática.

Por favor te pido el mayor grado de detalle en las respuestas de forma descriptiva para poder realizar un profundo análisis.

- **Pregunta 1:** ¿Cómo es el “modelo global” (o “de internacionalización”) de la empresa en la que usted trabaja? ¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrenta la corporación para convertirse en una empresa globalmente integrada?
- **Pregunta 2:** ¿Qué factores cree usted que su corporación prioriza a la hora de implementar una estrategia de Offshoring, moviendo trabajo hacia otros países? ¿Cuáles son los diferenciadores mediante los cuales compiten países y/o ciudades?
- **Pregunta 3:** ¿Qué factores cree usted que hacen sustentable en el largo plazo un Centro de Servicios Compartidos o Centro de Operaciones Globales? ¿Cómo se logra que un centro sea estratégico para la corporación en un entorno tan competitivo y con tanta oferta?

- **Pregunta 4:** Con respecto al capital humano, ¿Cuáles son las características y habilidades que buscan las empresas en sus empleados para trabajar en áreas de servicios globales? ¿Cómo se retiene y desarrolla a los talentos? ¿Cuál es el impacto de los líderes en este proceso?

Bibliografía y referencias

Libros

THOMAS FRIEDMAN: *La tierra es plana*. Editorial Planeta. 2005.

J. GALBRAITH: *Diseñando la corporación global*. Editorial Jossey-Bass. 2000.

P. GHEMAWAT. *Redefinir la estrategia global*. Editorial Harvard Business School Press. 2007.

J. NAISBITT: *La Paradoja Global*. Editorial Avon. 2005.

Artículos, papers, estudios e investigaciones

PALMISANO, SAMUEL J.: *The Globally Integrated Enterprise*. Estados Unidos, 2006. Foreign Affairs. Vol. 85, No. 3.

IBM CORPORATION: *The Enterprise of the Future: IBM Global CEO Study 2008*. Estados Unidos, Mayo 2008.

IBM CORPORATION: *Globally Integrated Operations study*. Estados Unidos, 2009.

IBM CORPORATION: *Business Impact of Outsourcing – a fact-based analysis*. Estados Unidos, Enero 2010.

IBM CORPORATION: *Working beyond borders: Insights from the Global Human Resource Officer Study*. Estados Unidos, Septiembre 2010.

LUBOWE D., CIPOLLARI J., ANTOINE P., BLITZ A.: *The R-O-I of globally integrated operations. Strategies for enabling global integration*. IBM Institute for Business Value. Estados Unidos, 2009.

JAIME ARRAZOLA: *Hacia una nuevo modelo: La empresa globalmente integrada*. España, 2007.

SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO DE INVERSIONES. MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO INTERNACIONAL Y CULTO: *Argentina: Un Destino Estratégico de Inversión en el Nuevo Escenario Global*". Argentina, Octubre 2011.

SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO DE INVERSIONES. MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO INTERNACIONAL Y CULTO: *Servicios Técnicos y Profesionales en Argentina 2011. Valor agregado para mercados globales*. Argentina, 2011.

SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO DE INVERSIONES. MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO INTERNACIONAL Y CULTO: *Argentina. Talento y naturaleza para satisfacer la demanda global*. Argentina, 2011.

A.T. KEARNEY: *A.T. Kearney's Global Services Location Index™ (GSLI) 2011, Offshoring Opportunities AMID Economic Turbulence*. www.atkearney.com. Estados Unidos, 2011.

A.T. KEARNEY: *A.T. Kearney's Global Services Location Index™ (GSLI) 2009, The Shifting geography of Offshoring*. www.atkearney.com. Estados Unidos, 2009.

A.T. KEARNEY: *A.T. Kearney's Global Services Location Index™ (GSLI) 2007, Offshoring for longterm advantage*. www.atkearney.com. Estados Unidos, 2007.

A.T. KEARNEY: *A.T. Kearney's Global Services Location Index™ (GSLI) 2005, Building the optimal global footprint*. www.atkearney.com. Estados Unidos, 2005.

A.T. KEARNEY: *Success Through Shared Services*. Estados Unidos, 2004.

A.T. KEARNEY: *A.T. Kearney's 2004 Offshore Location Attractiveness Index*. 2004.

A.T. KEARNEY: *2012 Global Cities Index and Emerging Cities Outlook*. Estados Unidos, 2012.

UNITED NATIONS: *World Investment Report 1996: Investment, Trade and International Policy Agreements*. Estados Unidos, Agosto 1996.

UNITED NATIONS: *World Investment Report 2008: Transnational Corporations, and the Infrastructure Challenge*. Estados Unidos, Julio 2008.

UNITED NATIONS: *World Investment Report 2012: Towards a New Generation of Investment Policies*. Estados Unidos, Junio 2012.

A. LOPEZ, D. RAMOS, I. TORRE: *Las exportaciones de servicios de América Latina y su integración en las cadenas globales de valor*. Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). 2009.

UNITED NATIONS: *Informe sobre desarrollo humano, anexo estadístico*. 2011.

MCKINSEY&COMPANY: *The Emerging Global Labor Market*. Estados Unidos, Junio 2005.

MCKINSEY&COMPANY: *Strengthening India's Offshoring Industry*. McKinsey on Business Technology Number 16. Estados Unidos, Agosto 2009.

MCKINSEY&COMPANY: *Rethinking the model for Offshoring services*. Estados Unidos, 2009.

MCKINSEY&COMPANY: *The Emerging Global Labor Market: Part I. The Demand for Offshore Talent in Services*. McKinsey Global Institute. Junio 2005.

MCKINSEY&COMPANY: *The Emerging Global Labor Market: Part II. The Supply of Offshore Talent in Services*. McKinsey Global Institute. Junio 2005.

MCKINSEY&COMPANY: *The Emerging Global Labor Market: Part III. How Supply and Demand for Offshore Talent meet*. McKinsey Global Institute. Junio 2005.

THE BOSTON CONSULTING GROUP: *Estudios de Competitividad en Clusters de la Economía Chilena. Resumen ejecutivo de Offshoring*. Estudio encargado por el Consejo de Innovación a la consultora The Boston Consulting Group. 2007.

J. IMMELT, V. GOVINDARAJAN, C. TRIMBLE: *How GE is disrupting itself*. Harvard Business Review. Octubre 2009.

B. BERGERON: *Essentials of shared services*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc. 2003.

INTERNATIONAL LIVING: *Quality of Life Index 2011*. International Living's Annual. Enero, 2011.

WORLD BANK: *Connecting to compete*. Logistic Performance Index, World Bank. Estados Unidos, 2012.

S. MANNING, S. MASSINI, A. LEWIN: *A Dynamic Perspective on Next-Generation Offshoring: The Global Sourcing of Science and Engineering Talent*. Estados Unidos, 2008.

G. PANKAJ: *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*. 2007.

N. PALUGOD, P. PALUGOD: *Global Trends in Offshoring and Outsourcing*. International Journal of Business and Social Science, Vol. 2 No. 16. Estados Unidos, Septiembre 2011

THOLONS CONSULTING: *Tholons' Top Ten Trends Services Globalization*. 2008

THOLONS CONSULTING: *Outsourcing & National Development in Latin America*. Febrero 2012.

THOLONS CONSULTING: *Tholons Top 100 Outsourcing Destinations*. 2012.

THE ECONOMIST: *Global Liveability report*. Economist Intelligence Unit. Agosto 2012.

V. SCHULZ, A. HOCHSTEIN, F. UEBERNICKEL, W. BRENNER: *Definition and Classification of IT-Shared-Service-Center*. Fifteenth Americas Conference on Information Systems, San Francisco. Estados Unidos. Agosto 2009.

DELOITTE: *2003 Global Shared Services Survey Results*. Estados Unidos. 2003.

DELOITTE: *2007 Global Shared Services Survey Results*. Estados Unidos. 2007.

DELOITTE: *La dimensión del capital humano en servicios compartidos*. 2009.

DELOITTE: *2009 Global Shared Services Survey Results Executive Summary*. Deloitte Consulting LLP. Marzo 2009.

DELOITTE: *Shared services shines in challenging times. Insights from Deloitte's 2009 global shared services survey*. Deloitte Consulting LLP. 2009.

DELOITTE: *2011 Global Shared Services Survey Results Executive Summary*. Deloitte Consulting LLP. Marzo 2011.

DELOITTE: *Shared services: From "if" to "how". Insights from Deloitte's 2011 global shared services survey*. Deloitte Consulting LLP. 2011.

ERNST & YOUNG. *Unificar la eficiencia. Centros de Servicios Compartidos*. México, 2012.

F. MANCILLA: *Centros de Servicios Compartidos. El reto de reducir costos y riesgos a través de la eficiencia*. KPMG. México, 2008.

KPMG: *Being the Best: Insights from leading finance functions*. KPMG, 2006.

Publicaciones web

CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY: *CIA. The World Factbook.*
www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook. 2012

QS WORLD UNIVERSITY RANKING: *University Ranking Latin America.* 2009.
www.topuniversities.com

IBM.com

ACCENTURE.com

KPMG.com

EY.com

HCA ONLINE: *Negotiating the shared services minefield. P&G cleans up its act,*
<http://www.hcamag.com/resources/HR-Technology/negotiating-the-shared-services-minefield/111553/>. 2005.

MATERIABIZ: *Centros de servicios compartidos, ¿qué son y para qué sirven?.*
Documento realizado por Deloitte.
<http://www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp?nid=38050>. 2008.