

Maestría en Recursos Humanos



TESIS

“Centros de Servicios Compartidos en Argentina”

**Alumno:**           **Lic. Guillermo Nicolás Discoli**

E-mail: [guilhermodiscoli@gmail.com](mailto:guilhermodiscoli@gmail.com)

Teléfono: 11 67282859

Firma:

**Tutor:**           **Mg. Guillermo Daud**

E-mail: [guillermo.daud@globallogic.com](mailto:guillermo.daud@globallogic.com)

Teléfono: 11 44167192

Firma:

## ÍNDICE

OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN .....	4
HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....	5
METODOLOGÍA .....	5
INTRODUCCIÓN.....	7
La Globalización .....	10
¿QUÉ ES UN CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS? .....	14
Definición.....	21
Evolución de los Centros de Servicios Compartidos .....	22
La Tercerización (outsourcing).....	25
Outsourcing vs. Shared Services.....	27
CONTEXTO Y MERCADO LABORAL ARGENTINO .....	30
Indicadores del Mercado de Trabajo .....	30
Costos Laborales y Competitividad .....	34
Inflación y Cotización del Dólar.....	38
Formación Académica en la Argentina.....	46
Nivel de Inglés en Argentina.....	51
Políticas Impositivas.....	54
La Argentina Desde Afuera .....	58
CRECIMIENTO DE LOS CSC EN ARGENTINA.....	62
Condiciones para el crecimiento de los CSC.....	62
Empresas con CSC en Argentina .....	69
Entrevistas a líderes de CSC .....	71
Encuestas a empleados de CSC .....	92

GESTIÓN DE LOS RRHH EN UN CSC .....	109
Gestión de los RRHH en Latinoamérica .....	109
Gestión de la Cultura en los Equipos Globales .....	111
Selección de Recursos Humanos en un CSC .....	116
Compensaciones.....	121
Capacitación y Desarrollo.....	124
Las Relaciones Laborales .....	127
CASO TELETECH ARGENTINA .....	130
CONCLUSIONES DE INVESTIGACIÓN.....	143
BIBLIOGRAFÍA.....	148

## OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN

El objetivo de este trabajo es analizar el desarrollo y crecimiento de los Centros de Servicios Compartidos en la Argentina en durante la década transcurrida entre el 2001 y el 2011 y explicar los fundamentos claves que sustentaron las decisiones estratégicas de instalar los CSC en el país.

Los Centros de Servicios Compartidos (en adelante también CSC) fueron creados y desarrollados en sus inicios por grandes empresas que encontraron en este nuevo modelo de gestión una posibilidad concreta de ahorro en costos relacionados a equipos de soporte que no están directamente orientados al negocio principal o *core business* de la organización, como por ejemplo, el área de finanzas, recursos humanos, el equipo contable o el departamento de desarrollo de software.

Si bien más adelante se profundizará sobre la definición de un CSC, podría decirse en resumen que es un nuevo modelo de gestión que propone concentrar las áreas de soporte para brindar servicios desde un único centro de excelencia hacia toda la organización. Para clarificar el concepto, un ejemplo de CSC sería el que Arcos Dorados instaló en la Argentina. Desde este CSC en Buenos Aires, se liquidan los sueldos de empleados de toda la región Latinoamericana optimizando así recursos, concentrando conocimiento, generando valor producto del aumento de productividad y, principalmente, liberando tiempo y recursos que pueden ser utilizados para poner foco en el *core business* de la empresa.

Otro beneficio importante que presentaron los Centros de Servicios Compartidos es la capacidad de mejorar la calidad del servicio brindado por estas áreas de soporte que, al estar concentradas y no dispersas, permiten mejores mecanismos de control y mejora continua.

En la Argentina, desde el 2002 aproximadamente, cada vez más empresas multinacionales eligieron instalar sus Centros de Servicios Compartidos para que operaran desde nuestro país, brindando soporte en áreas diversas a otras sedes de esas mismas empresas ubicadas en cualquier parte del planeta.

Se podría interpretar que este crecimiento, principalmente se debió a la disponibilidad de mano de obra calificada a un precio relativamente competitivo en relación a otros países del mundo.

El crecimiento de los Centros de Servicios Compartidos en Argentina, se dio a pesar de la creciente y constante inflación la cual suscitó incrementos salariales cercanos a un 30% anual para evitar la pérdida del poder adquisitivo del salario de los empleados.

Teniendo en cuenta que el bajo costo de la mano de obra es uno de los supuestos factores clave del crecimiento de los Centros de Servicios Compartidos en Argentina, el objetivo de este trabajo es determinar qué otros factores incidieron en esta decisión de mantener los CSC en el país. Asimismo, la finalidad de este trabajo es determinar la ponderación de estos factores en el análisis realizado por cada una de las empresas que apostaron en nuestro país para instalar y mantener los Centros de Servicios Compartidos.

## HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

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

## METODOLOGÍA

Con la finalidad de validar la hipótesis de investigación, se desarrollarán en los siguientes capítulos contenidos que permitirán realizar un análisis deductivo partiendo de lo general a lo particular y luego complementando con un análisis de caso que permitirá inducir conclusiones desde lo particular a lo general. La metodología utilizada en este trabajo se basa en un modelo mixto que combina la metodología cuantitativa y la metodología cualitativa.

### Los principales recursos utilizados serán:

1. Consulta de bibliografía especializada
2. Análisis de datos estadísticos de fuentes oficiales y consultoras privadas.
3. Análisis de entrevistas a líderes de Centros de Servicios Compartidos de empresas multinacionales en Argentina. Se usarán entrevistas realizadas exclusivamente para este trabajo de investigación y serán complementadas con entrevistas realizadas por consultoras especializadas y por medios gráficos que investigaron esta temática.
4. Realización de encuestas a profesionales que actualmente trabajan en Centros de Servicios Compartidos en la Argentina. La encuesta será confeccionada con la herramienta Google Drive mediante un formulario desarrollado específicamente para este trabajo de investigación. Esta encuesta será enviada vía correo electrónico y los resultados serán procesados en una planilla de cálculo que permitirá combinar las respuestas de forma tal que se pueda obtener información de gran valor que contribuirá a la validación de la hipótesis planteada.
5. Análisis de un caso real. La unidad de análisis elegida será la empresa TeleTech Argentina, que instaló su CSC en el país en el año 2004 y creció significativamente hasta el año 2012 logrando excelentes resultados en servicios tales Finanzas, Contabilidad, IT y RRHH.

En primera instancia, se partirá del análisis de bibliografía especializada en el tema con el objetivo de llegar a una definición conceptual de lo que es un Centro de Servicios Compartidos.

Luego se realizará una descripción general del contexto y del mercado laboral en la Argentina, para entender las principales variables que se combinan para propiciar un escenario viable para este modelo de negocio. En este apartado se analizarán variables tales como: Indicadores del Mercado de Trabajo, Costos Laborales y Competitividad, Inflación y Cotización del Dólar, Formación Académica en la Argentina, Nivel de Inglés en Argentina y Políticas Impositivas.

Seguido a este capítulo se profundizará sobre el crecimiento de los CSC en Argentina, explicando cómo el contexto y todas sus variables contribuyeron a generar un ámbito propicio para que esto ocurriera. En este capítulo se analizan las entrevistas a líderes de CSC en el país y las encuestas realizadas a profesionales de los Centros de Servicios Compartidos con el objetivo de obtener testimonios y datos elocuentes que contribuirán al entendimiento de las causas principales que explican el afianzamiento del modelo en el país. Esta información será vital para poder inferir cómo será el futuro de estas unidades de negocio teniendo en cuenta los permanentes cambios en nuestro contexto macro económico.

Como complemento, se desarrollarán conceptos asociados a la gestión de los RRHH en los CSC y las particularidades que presentan estos equipos de carácter regional y global en las áreas estratégicas de la gestión del capital humano tales como la cultura, selección de personal, compensaciones y beneficios, capacitación y desarrollo y relaciones laborales.

También se detallará el análisis del caso TeleTech Argentina, que brindará información concreta con respecto a cómo el CSC se instaló, creció y se afianzó en los últimos años y en qué medida el cambio del contexto macroeconómico afecta su permanencia en el país.

Finalmente, se llegará a una conclusión que resumirá los puntos destacados de cada capítulo de este trabajo para concluir así con el objetivo de la investigación y la validación o no de la hipótesis planteada como posible respuesta a los interrogantes que motivan el desarrollo de esta tesis.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la tendencia de implementar Centros de Servicios Compartidos ha crecido en todo el mundo. Entre los años 2007 y 2010 la cantidad de CSC en EEUU creció un 37%<sup>1</sup> y en la Argentina más de 20 empresas optaron por instalar sus CSC en nuestro país en la última década.

De alguna manera, invertir en nuestro país para desarrollar áreas de soporte regionales o globales, se convirtió en una alternativa viable de negocio para muchas empresas multinacionales que decidieron hace algunos años apostar a la Argentina para el desarrollo de sus Centros de Servicios Compartidos.

Estas nuevas prácticas y modelos de gestión, resultan interesantes ya que proponen menores costos y mejores resultados. Sin importar de qué negocio se trate, costos bajos y calidad alta, es una fórmula de éxito seguro. Estos son los principales factores que explican la propagación de los Centros de Servicios Compartidos alrededor del mundo, hace casi una década.

Este fenómeno representa una oportunidad más que interesante para la economía de nuestro país, ya que moviliza las inversiones orientadas a estos sectores generando empleo de calidad y cooperando con la balanza comercial al incrementar el ingreso de divisas extranjeras por la exportación de servicios.

Por otro lado, a nivel Recursos Humanos, este tipo de estructuras, permite a los profesionales desarrollar competencias como el idioma o el conocimiento en normas internacionales sumado a la ventaja competitiva adquirida en el intercambio cultural que este modelo podría ofrecer.

Los Centros de Servicios Compartidos fueron creciendo en los últimos años debido a sus principales ventajas competitivas, el bajo costo y la calidad del servicio. No obstante, uno de estos factores, el bajo costo, se ha visto afectado de forma directa y constante en los últimos tiempos. La creciente inflación y el sostenido aumento de salarios han atentado de forma permanente contra la estructura de costos que un Centro de Servicios Compartidos debe tener para poder subsistir.

Desde el año 2002, la variación salarial acumulada<sup>2</sup> hasta fin del año 2012, asciende a 224,98% según datos obtenidos del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social<sup>3</sup> acorde al siguiente cuadro:

---

<sup>1</sup> Jim Scully and Barbara Levin (2010) "*HR Shared Services Is Hot and Getting Hotter*". Employment Relations Today DOI 10.1002/ert. Paper 2010 Wiley Periodicals, Inc. Published online in Wiley InterScience ([www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com)). (consultado en DIC 2012) p.23

<sup>2</sup> La Variación Acumulada es la suma de las variaciones de cada periodo.

<sup>3</sup> <http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/oede/estadisticas.asp> Consultado en Abril 2013. Boletín de Remuneraciones de los trabajadores registrados 2012. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Dirección General de Estudios y Estadísticas Laborales.

Período	Salario Promedio en ARS		Variación Salario
2002	ARS	929,03	
2003	ARS	1.051,26	13,2%
2004	ARS	1.210,58	15,2%
2005	ARS	1.410,79	16,5%
2006	ARS	1.710,87	21,3%
2007	ARS	2.074,55	21,3%
2008	ARS	2.682,29	29,3%
2009	ARS	3.224,57	20,2%
2010	ARS	4.073,68	26,3%
2011	ARS	5.378,94	32,0%
2012	ARS	6.977,64	29,7%

Según el informe del Ministerio de Trabajo, la remuneración promedio es el promedio simple de las remuneraciones declaradas para cada relación laboral (combinación CUIT-CUIL).

A este esquema, se le suma la política monetaria que el gobierno argentino ha adoptado en estos últimos años. La cotización oficial del dólar, se ha sostenido de forma relativamente estable gracias a acciones regulatorias del Banco Central tendientes a mantener el precio del dólar entre los ARS 3, 22 por USD y ARS 4, 55 por cada USD mediante la inyección de dólares al mercado aumentando la oferta del mismo y evitando que el precio se dispare.

Acorde a la información oficial publicada por el Banco Central de la Republica Argentina BCRA<sup>4</sup>, la variación total acumulada de la cotización del dólar durante el periodo 2002 al 2012 fue de 37,39%. En el siguiente cuadro se detalla la cotización año a año:

Período	Cotización del dolar		Variación
2002	USD	3,22	
2003	USD	2,95	-8,38%

<sup>4</sup> Banco Central de la Republica Argentina BCRA <http://www.bcra.gov.ar/index.asp> (Consultado en MAY 2013)

<b>2004</b>	USD	2,94	-0,23%
<b>2005</b>	USD	2,92	-0,64%
<b>2006</b>	USD	3,07	5,17%
<b>2007</b>	USD	3,12	1,34%
<b>2008</b>	USD	3,16	1,51%
<b>2009</b>	USD	3,73	17,95%
<b>2010</b>	USD	3,91	4,89%
<b>2011</b>	USD	4,13	5,56%
<b>2012</b>	USD	4,55	10,22%
			<b>37,39%</b>

Teniendo en cuenta la variación total de los salarios promedio (225%) y la variación total de la cotización del dólar (37%) se puede apreciar el aumento de los costos laborales expresados en moneda extranjera, que en definitiva es el calculo que permite comparar nuestros salarios con los salarios de otros países. Siguiendo esta lógica, podemos expresar los salarios en moneda extranjera para evaluar con detalle el impacto de estos incrementos salariales en la competitividad de nuestra mano de obra. El siguiente cuadro, expresa este incremento en dólares:

<b>Período</b>	<b>Costo del salario expresado en USD</b>		<b>Variación</b>
<b>2002</b>	USD	289	
<b>2003</b>	USD	356	23,50%
<b>2004</b>	USD	411	15,42%
<b>2005</b>	USD	483	17,29%
<b>2006</b>	USD	556	15,31%
<b>2007</b>	USD	666	19,65%
<b>2008</b>	USD	848	27,38%
<b>2009</b>	USD	864	1,92%
<b>2010</b>	USD	1.041	20,45%
<b>2011</b>	USD	1.302	25,08%
<b>2012</b>	USD	1.533	17,70%

La variación total acumulada de los salarios expresados en dólares es de 184%.

Basados en este escenario, que será desarrollado con mayor profundidad en los próximos capítulos, es fácil deducir que la ventaja a nivel costos de instalar un Centro de Servicios Compartidos en la Argentina cada vez es menor y que, en relación a otros países, la mano de obra en la Argentina es cada vez más cara. A pesar de esta situación, muchas empresas siguieron apostando a nuestro país para instalar sus Centros de Servicios Compartidos. Es por este motivo que este trabajo de investigación intentará entender las causas principales de este fenómeno y explicar cómo la calidad del servicio influye como factor clave en los Centros de Servicios Compartidos al punto tal que, con un aumento de los costos en la mano de obra, sigue siendo una buena decisión de negocios instalar un CSC en Argentina.

## ***La Globalización***

Se podría decir que este fenómeno de los Centros de Servicios Compartidos es una consecuencia y producto de un proceso de globalización que transformó la forma en la cual nos interrelacionamos a nivel social, económico y cultural. Cuando hablamos de Globalización, hacemos referencia a un concepto tan amplio y complejo y, al mismo tiempo, tan familiar que todo el mundo entiende de qué estamos hablando sin necesidad de mayores explicaciones.

Hoy en día, el concepto globalización es bien conocido por todos y sabemos que significa la integración e interrelación entre todos los países del mundo, que permite infinitos tipos de intercambio a casi todos los niveles (cultural, comercial, social, económico, financiero, etc.). Para lograr profundizar en este término, se desarrollarán a continuación algunas definiciones de autores y organismos internacionales.

Según el Fondo Monetario Internacional, esta sería una definición del concepto: "La "globalización" económica es un proceso histórico, el resultado de la innovación humana y el progreso tecnológico. Se refiere a la creciente integración de las economías de todo el mundo, especialmente a través del comercio y los flujos financieros. En algunos casos este término hace alusión al desplazamiento de personas (mano de obra) y la transferencia de conocimientos (tecnología) a través de las fronteras internacionales. La globalización abarca además aspectos culturales, políticos y ambientales más amplios que no se analizan en esta nota.

En su aspecto más básico la globalización no encierra ningún misterio. El uso de este término se utiliza comúnmente desde los años ochenta, es decir, desde que los adelantos tecnológicos han facilitado y acelerado las transacciones internacionales comerciales y financieras. Se refiere a la prolongación más allá de las fronteras nacionales de las mismas fuerzas del mercado que durante siglos han operado a todos los niveles de la actividad económica humana: en los mercados rurales, las industrias urbanas o los centros financieros.

Los mercados promueven la eficiencia por medio de la competencia y la división del trabajo, es decir, la especialización que permite a las personas y a las economías centrarse en lo que mejor saben hacer. Gracias a la globalización, es posible beneficiarse de mercados cada vez más vastos en todo el mundo y tener mayor acceso a los flujos de capital y a la tecnología, y beneficiarse de importaciones más baratas y mercados de

exportación más amplios. Pero los mercados no garantizan necesariamente que la mayor eficiencia beneficiará a todos. Los países deben estar dispuestos a adoptar las políticas necesarias y, en el caso de los países más pobres, posiblemente necesiten el respaldo de la comunidad internacional a tal efecto.”<sup>5</sup>

Por otro lado, Ulrich Beck (2008) en su libro *¿Qué Es la Globalización?*<sup>6</sup> Habla de “Globalidad” y de “Sociedad Mundial” y dice lo siguiente:

(...) No hay ningún país ni grupo que pueda vivir al margen de los demás. Es decir, que las distintas formas económicas, culturales y políticas no dejan de entremezclarse y que las evidencias del mundo occidental se deben justificar de nuevo. Así sociedad mundial significa la totalidad de las relaciones sociales que no están integradas en la política del Estado Nacional y están determinadas (ni son determinables) a través de esta. Y define la globalización como los procesos en virtud de los cuales los estado soberanos nacionales se entremezclan e imbrican mediante actores transnacionales y sus respectivas probabilidades de poder, orientaciones, identidades y entramados varios. (pp.33 y 34)

En contraste, el autor Manuel Antonio Garreton (2002) en su libro “América Latina, un Espacio Cultural en el Mundo Globalizado” manifiesta que no podría hablarse de sociedad global ya que “hay ciertos aspectos de la vida social y ciertos sectores de gente, que globalizan, otros que se racionalizan, otros que se comunitarizan, otros que se individualizan, y otros que quedan al margen de todos estos procesos. Entre los significados principales de los fenómenos que configuran lo que se llama globalización o planetarización o mundialización, y usamos estas tres acepciones indistintamente para quitarle a la globalización su connotación ideológica está el que hoy en día se pasa de un mundo geopolítico a un mundo geoeconómico y, sobre todo, geocultural. Hoy el espacio se define menos en términos territoriales, por las transformaciones comunicacionales, y el poder se define menos en términos militares producto de los avances institucionales y del desarrollo de conocimientos que definen otras esferas de poder.”<sup>7</sup> (p.4)

En la actualidad, el concepto Globalización tiene tanto promotores como detractores y, dependiendo del momento o ciclo económico, nos es más fácil tomar partido con respecto a lo positivo y lo negativo de la globalización. Más allá de las posturas polarizadas con respecto a este tema, hay algunos hechos difícil de refutar para cualquiera como por ejemplo:

- La globalización es un fenómeno imposible de detener, a esta altura, ya es de público conocimiento que impedir el intercambio cultural, económico y político entre países o regiones es imposible. Debido al avance en los medios de transporte y las telecomunicaciones, intentar frenar este fenómeno sería físicamente imposible e insostenible. Sobre todo si nos ponemos a pensar en todas las actuales interdependencias que existen a todo nivel.
- La globalización *per se* no es algo que sea bueno o malo. Dependiendo a qué hacemos referencia cuando hablamos de globalización se podría discriminar lo le hace bien y lo que le hace mal a la sociedad en su conjunto. Sucesos tales

<sup>5</sup> *La globalización: ¿Amenaza u oportunidad?* Informe realizado por el personal del FMI en el año 2000. <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/esl/041200s.htm#II> (Consultado en MAY 2013).

<sup>6</sup> Ulrich Beck (2008) “Qué es la Globalización” Ediciones Paidós Ibérica S.A. Barcelona, España. pp.33 y 34.

<sup>7</sup> Manuel Antonio Garreton (2002) “América Latina, un Espacio Cultural en el Mundo Globalizado” Panamericana Formas e Imprasos S.A. Bogotá, Colombia. p.4

como el terrorismo internacional, la explotación de países del tercer mundo, la invasión de países débiles para la expropiación de recursos naturales son flagelos que han cobrado relevancia a medida que se fueron globalizando, de hecho, las características propias de la globalización permitieron su propagación. Por otro lado, los esfuerzos globales por la preservación ecológica, el intercambio cultural, la apertura comercial que permite a países emergentes prosperar y abrirse al mundo, son claramente aspectos positivos de la globalización.

Existen varios hitos que representan los comienzos de la Globalización, pero hubo un hecho político importante que marcó un antes y un después, el fin de la Unión Soviética, que quedó representado por la caída del Muro de Berlín en Noviembre de 1989. Este hecho, representó el fin de un modelo económico basado en la no conexión con el mundo exterior.

Una economía comunista que supuestamente podría autoabastecerse sin necesidad de interactuar comercialmente con otros países. Luego de la Segunda Guerra Mundial, Alemania quedó dividida en dos, la parte Occidental, liderada por los países aliados representados por Estados Unidos, y la otra parte Oriental, liderada por la Unión Soviética. El muro de Berlín, fue un claro ejemplo de cómo el ser humano intentó frenar la Globalización en todos sus aspectos, económicos, sociales y culturales. Este hecho que marcó el fin de la Guerra Fría y el fin del modelo comunista soviético abrió las puertas a la creación de organismos globales que, sumados a los ya existentes, impulsaron definitivamente la Globalización.

Con respecto a los Organismos Internacionales, se podría decir que el pionero es la ONU (Organización de Naciones Unidas) creado en el año 1945 una vez finalizada la Segunda Guerra Mundial por 51 países que se comprometieron a velar por la seguridad social, los derechos humanos, a mantener la paz y mejorar la calidad de vida de todos los habitantes de la tierra. Hoy en día, la ONU cuenta con 193 estados miembro y más de 100000 soldados desplegados alrededor del mundo en misiones de paz.<sup>8</sup>

Luego de la creación de la ONU, cobraron relevancia otros organismos preexistentes como la OIT (Organización Internacional del Trabajo) que, si bien fue creada en el año 1919, bastante antes que la ONU, la OIT se convirtió en la primera agencia de la ONU en el año 1946. El objetivo principal de la OIT es promover el trabajo digno y decente protegiendo a los trabajadores en condiciones de desigualdad alrededor del mundo.<sup>9</sup>

Más adelante, en el año 1995 se estableció la OMC (Organización Mundial de Comercio) con Sede en Ginebra Suiza con el objetivo de regular los acuerdos comerciales entre las naciones ,supervisar políticas comerciales, y brindar asistencia técnica relacionada con el comercio internacional. La OMC fue creada por las negociaciones de La Ronda Uruguay entre 1986 y 1994 y, para el año 2008, ya contaba con 153 países.<sup>10</sup>

Otro organismo internacional que jugó un rol clave en la globalización es el Banco Mundial, creado en el año 1944 y conformado en la actualidad por 187 países del mundo.

---

<sup>8</sup> Naciones Unidas <http://www.un.org/> (Consultado el 20 de Noviembre de 2011)

<sup>9</sup> Organización Internacional del Trabajo <http://www.ilo.org> (Consultado el 20 de Noviembre de 2011)

<sup>10</sup> Organización Mundial del Comercio <http://www.wto.org/> (Consultado el 20 de Noviembre de 2011)

La misión del Banco Mundial es combatir la pobreza, promover el desarrollo sustentable, financiar proyectos de países en vías de desarrollo a bajas tasas de interés y asesorar a los países revisando sus programas contra la pobreza.<sup>11</sup>

Por último, el Fondo Monetario Internacional (FMI) organismo global también creado en el año 1944 por 44 gobiernos que decidieron conformar un marco de cooperación global que diera soluciones monetarias y ayuda económica a los países más necesitados.

Hoy en día, el FMI cuenta con 187 países miembro y sus funciones son: fomentar la cooperación monetaria internacional, facilitar la expansión y el crecimiento equilibrado del comercio internacional, fomentar la estabilidad cambiara, co-ayudar y establecer un sistema multilateral de pagos y poner a disposición de los países miembro con dificultades en la balanza de pagos los recursos de la institución.<sup>12</sup>

Estos organismos internacionales han sido criticados y puestos en tela de juicio por no cumplir con sus objetivos principales y responder a los grandes grupos económicos en desmedro de los países en vías de desarrollo. Esta crítica, se le ha hecho en varias oportunidades al FMI, sobre todo en nuestro país, que luego de haberse endeudado con este fondo internacional siguió al pie de la letra las pautas y reglas enfrentando graves consecuencias económicas y sociales; es indudable que estas instituciones marcaron un rumbo y fijaron nuevas pautas que promovieron la Globalización desde el punto de vista político, económico, jurídico y social.

Junto a estos hitos históricos, los avances tecnológicos funcionaron como el combustible que hizo explosión y liberó la Globalización en todos sus aspectos. Principalmente los avances en telecomunicaciones y transportes.

En principio, la evolución del transporte marítimo, terrestre y aéreo, permitió incrementar el volumen de productos comercializados entre los países, por supuesto, esto fue acompañado de grandes inversiones en infraestructura portuaria, aeroportuaria, ferroviaria, etc. necesaria para poder manejar cada vez mas intercambios.

En cuanto a las comunicaciones, los grandes avances de fines del siglo pasado y principios de este siglo como por ejemplo: La Radio, Televisión, Satélites, Computadoras, Cámaras de Video, Internet plantearon nuevas formas de interrelacionarse con el mundo. Sin importar cuál fue el origen específico de cada uno de estos inventos (Militar, Comercial, etc.) claro está que esta evolución en las telecomunicaciones permitieron generar infinidad de nuevas formas de comercio y gestión antes desconocidas.

---

<sup>11</sup> Banco Mundial <http://www.bancomundial.org> (Consultado el 20 de Noviembre de 2011)

<sup>12</sup> Fondo Monetario Internacional <http://www.imf.org> (Consultado el 20 de Noviembre de 2011)

## ¿QUÉ ES UN CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS?

Este concepto surge a nivel global como una solución estructural a la problemática de reducción de costos y a la necesidad constante de incrementar la productividad de las organizaciones.

En un mercado maduro, globalizado y altamente competitivo, resulta cada vez más difícil diferenciarse de la competencia y poder encontrar ventajas competitivas que permitan alcanzar los objetivos. En este contexto, las organizaciones comenzaron a enfocar sus estrategias a la optimización de procesos para poder lograr así una mayor calidad de productos o servicios haciendo un uso racional de sus recursos. En resumen, la efectividad y la eficiencia eran dos claros puntos críticos a tener en cuenta para seguir en carrera.

Como resultado de este nuevo enfoque, las empresas, principalmente las multinacionales, identificaron la oportunidad de reducir costos en las áreas de soporte de la organización. Las empresas globales con varias sedes alrededor del mundo tenían grandes costos estructurales que afectaban directamente al margen operativo incrementando de forma innecesaria los costos.

Cada unidad de negocios, unidad operativa, o sede geográfica, contaba con equipos de soporte local para las tareas de contabilidad, finanzas, soporte IT, Recursos Humanos, etc.

Este modelo descentralizado de equipos locales de soporte inevitablemente representaba a nivel global una estructura redundante y sobredimensionada que tenía más desventajas que ventajas.

Las principales desventajas del modelo descentralizado son:

- Altos costos
- Diversidad de procesos y procedimientos
- Información en distintos formatos
- Dispersión del *know How* de las áreas de soporte
- Capacidad reducida de afrontar desastres climáticos

En cuanto a las ventajas del modelo descentralizado podríamos enumerar:

- Cercanía a la Operación
- Conocimiento de del funcionamiento local (proveedores, marco legal, etc).

Para aclarar la descripción del modelo descentralizado de estructura organizacional, el cuadro a continuación grafica un ejemplo simple:

### Esquema Descentralizado

Región	EEUU			ARGENTINA			INGLATERRA		
UEN	Unidad de Negocios 1			Unidad de Negocios 2			Unidad de Negocios 3		
Áreas de Soporte	Contabilidad y Finanzas	IT	RRHH	Contabilidad y Finanzas	IT	RRHH	Contabilidad y Finanzas	IT	RRHH

El cuadro supone una empresa que cuenta con tres unidades de negocios repartidas en tres zonas geográficas distintas, América del Norte, América Latina y Europa. Como se puede apreciar, para cada una de estas unidades de negocio existen 3 equipos de soporte que realizan las tareas de Contabilidad, Finanzas, soporte y desarrollo IT y Recursos Humanos.

A simple vista, un modelo Centralizado parecería ser la solución a esta problemática, no obstante, los modelos centralizados hacen referencia a un concepto que resulta poco flexible, poco dinámico y de alguna forma poco accesible.

Los modelos centralizados ya se han intentado implementar en varias oportunidades para lograr reducción de costos y mayor capacidad de control no obstante, debido a los aspectos negativos mencionados arriba, este formato no prosperó para resolver las problemáticas globales de las empresas en expansión.

Aspectos negativos del modelo puramente centralizado:

- Desligado al negocio
- Poco Flexible
- Sin velocidad de respuesta

En cuanto a las ventajas del modelo centralizado encontramos las siguientes:

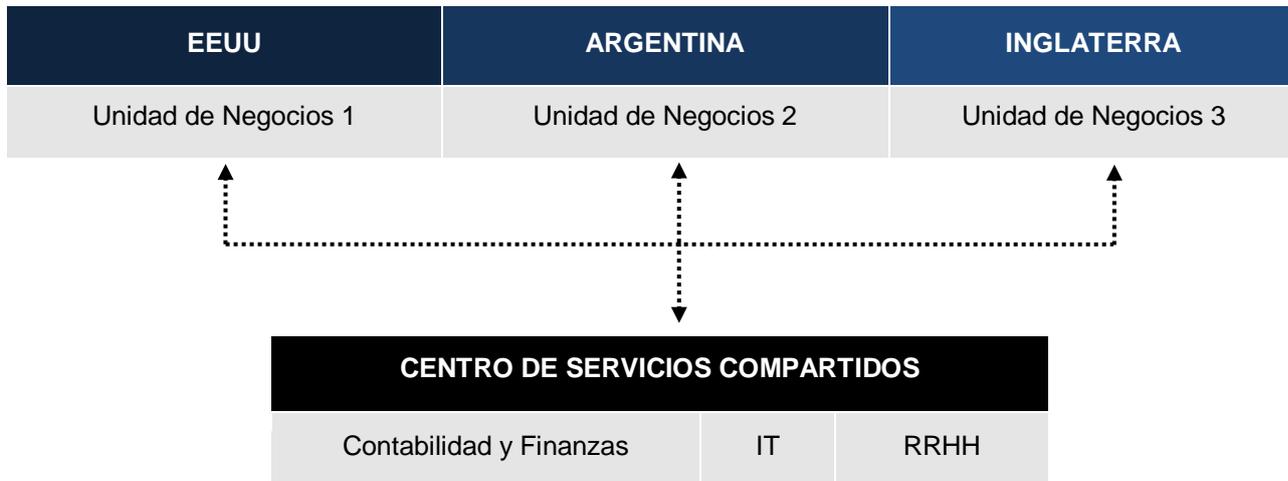
- Permite soportar economías de escala
- Estandarización de procesos
- Control de gestión
- Reducción de costos de estructura

La solución a esta problemática requería diseñar una estructura unificada de soporte que permitiera eliminar la duplicidad de tareas y brindar soporte a distintas regiones del mundo de forma rápida, efectiva y eficiente reduciendo costos de estructura.

El modelo de Centros de Servicios Compartidos propone justamente estos beneficios.

En el cuadro siguiente se grafica la idea básica de un CSC:

**Esquema Optimizado**



En una presentación de la empresa Deloitte<sup>13</sup> sobre los resultados de una encuesta mundial realizada en el año 2007, uno de los temas introductorios muestra un grafico que compara a los tres modelos descriptos, el modelo Descentralizado, el Centralizado y los Servicios Compartidos.



<sup>13</sup>Beatriz Dager – Deloitte. Bogotá D.C., 25 de Noviembre de 2008  
<http://webserver3.deloitte.com.co/Servicios%20compartidos/ServiciosCompartidospresentaci%C3%B3n.pdf>  
 (Consultado en AGO 2012)

Según su análisis, Deloitte propone la siguiente definición de CSC:

“Un CSC es una unidad organizacional que provee soporte de back office a clientes internos, eliminando procesos y sistemas redundantes. Por ejemplo, el proceso de contabilidad de un holding suele estar repetido en las áreas internas de las empresas del grupo. Precisamente, lo que hacen los CSC es consolidar ese conocimiento en una sola entidad.”<sup>14</sup>

Por otro lado, PwC plantea la siguiente definición: “Un *Shared Service Centre* 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 / locación / 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.

Hubo distintas razones que hicieron surgir los *Shared Service Centre*. Muchas de estas razones fueron macro o externos a la compañía, mientras que otras fueron micro, particulares de cada compañía:

- Globalización de los negocios.
- Diversificación de negocios por parte de grupos económicos.
- Adquisición y fusiones de compañías -en general, distintas industrias- que generó la duplicación de actividades administrativas en cada una de ellas.
- Necesidad de reducción de costos.
- Avance de la tecnología y la comunicación que permitió, por ejemplo, procesar información en un país y utilizarla en otro en tiempo real.”<sup>15</sup>

El autor Bryan Bergeron (2003) en su libro “Essential of Shared Services” introduce al lector en los fundamentos básicos de este nuevo formato de negocio comenzando por explicar el concepto:

Definir un modelo de negocio podría ser problemático, en parte debido a que cada negocio es único. Cada industria presenta particulares limitaciones de mercado y requisitos, la alta gerencia usualmente tiene su propia opinión y puntos de vista relacionados a cómo los negocios deben ser manejados y los constantes cambios económicos demandan que los modelos de negocio sean lo suficientemente flexibles para adaptarse a estas presiones. Dada esta introducción, una definición de Centro de Servicios Compartidos podría ser:

Un Centro de Servicios Compartidos es una estrategia colaborativa en la cual una serie de funciones de negocios se concentran para conformar una especie de unidad semi-autónoma que tiene una estructura gerencial orientada a la eficiencia, la generación de valor, reducción de costos y mejora continua orientada a los clientes internos de la corporación, como si fuese una unidad compitiendo en el mercado abierto. El modelo de Servicios Compartidos está orientado fundamentalmente a la optimización de recursos corporativos estratégicos como

---

<sup>14</sup> <http://www.materiabiz.com/mbz/economiayfinanzas/nota.vsp?nid=38050> Deloitte – (Consultado el 3 de agosto de 2012)

<sup>15</sup> <http://www.pwc.com.ar/es/shared-service-centre/que-es-ssc.jhtml> PWC - (Consultado el 3 de agosto de 2012)

empleados, tiempo y capital. De esta forma, el modelo de Centro de Servicios Compartidos podría describirse como una estrategia colaborativa de procesos transicionales entre la corporación y la unidad de negocios. Esta unidad de negocios funciona como un área de producción de servicios que pueden ir desde la contabilidad, la facturación, servicios de atención al cliente, administración en general, telecomunicaciones, programación, capacitación, entre otros.

Existe una presión constante sobre los CSC para que logren ser cada vez más eficientes y que mejoren la satisfacción de sus clientes internos. En la medida que estos aspectos son alcanzados por el CSC, existe la posibilidad de brindar servicios a clientes externos y así ingresar al mercado abierto. En este estadio, las presiones y objetivos mencionados persisten de la misma forma.

Dentro de los beneficios planteados por el autor, menciona los siguientes:

- Reducción de Personal Requerido: Con la habilidad de concentrar y focalizar recursos para propósitos particulares, los CSC requieren generalmente menos recursos para lograr los mismos resultados. Sumado a la optimización de recursos, también denominada downsizing o rightsizing, el CSC también permite el uso eficiente de recursos en el sentido que debido a las nuevas metodologías de trabajo y a la estandarización de procesos, muchas tareas antes realizadas por expertos ahora pueden ser ejecutadas por personal con menor experiencia y, por ende, menos costosos.
- Economía de Escala: Como modelo centralizado, los CSC permiten concentrar áreas que antes se encontraban dispersas, por ejemplo el área de compras, logrando de esta manera una mayor capacidad de compra reduciendo los costos producto de la economía de escala. También permite concentrar personal especializado para brindar soporte a toda la corporación aprovechando así el modelo y obteniendo beneficios que en la estructura dispersa y descentralizada se llegaría al mismo resultado pero incurriendo en costos mayores. (Bergeron, 2003, pp.3y7)<sup>16</sup>

La firma PWC define a los beneficios de los CSC y los divide en dos conceptos, tangibles e intangibles<sup>17</sup>:

### **Beneficios Tangibles:**

- Reducción de costos / Economías de escala: (30 a 40 %)
- Se eliminan funciones duplicadas.
- Se eliminan redundancias (Recursos, infraestructura., etc)
- Menores costos de aprovisionamiento.
- Menores costos de mantenimiento IT.
- Menores costos laborales (Site)
- Mayor productividad.

---

<sup>16</sup> Bryan Bergeron (2003) *“Essential of Shared Services”* John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey, EEUU. pp. 3 y 7. Traducción Propia.

<sup>17</sup> <http://www.pwc.com.ar/es/shared-service-centre/que-es-ssc.jhtml> (Consultado el 3 de agosto de 2012)

- Beneficios impositivos.

### **Beneficios Intangibles:**

- Se mejoran los servicios internos.
- Se mejora el alcance del control.
- Se estandarizan procesos.
- Enfoque “One-company”.
- El negocio se focaliza en las actividades de mayor valor.
- Se mejora la consistencia de la información.
- Adaptabilidad / escalabilidad.
- Provee una plataforma para el crecimiento.

Existen algunos casos de Shared Service Centre que, luego de estabilizar su operación, decidieron vender sus servicios a compañías externas al grupo económico. De esta manera, generaron ingresos marginales.

En el libro “Servicios Compartidos – Agregando Valor a las Unidades de Negocios” (*Shared Services – Adding Value to Business Units*) de los autores Donniel S. Schulman, Martin J. Harmer, John R. Dunleavy y James S. Lusk (1999) plantean el siguiente listado para resumir los objetivos de un CSC<sup>18</sup>:

- Incrementar el valor de la corporación.
- Buscar estrategias de crecimiento.
- Crear nuevas responsabilidades de Management.
- Hacer foco en el soporte estratégico.
- Permitir a las unidades de negocio hacer foco en el core business.
- Transferir procesos de soporte al CSC.
- Concentrar recursos que desarrollen actividades similares.
- Proveer soporte a un menor costo y con mayores niveles de servicio.
- Apalancar las inversiones tecnológicas.
- Mejora continua.

---

<sup>18</sup> Donniel S. Schulman, Martin J. Harmer, John R. Dunleavy y James S. Lusk (1999) *Shared Services – Adding Value to Business Units*). JOHN WILEY & SONS, INC, New York. p.1. Traducción Propia.

Un CSC funcionaría como una organización independiente que agrupa las áreas de soporte de la organización que no están directamente relacionadas con la actividad de la empresa.

Agrupar estos servicios permite a empleados y gerentes de los CSC identificar directamente su contribución al margen de ganancia de la empresa y derribar el mito de que sólo son un equipo que produce costos y que su tarea no agrega un valor concreto a la empresa.

Ventas puede ser más importante que un pago a proveedores, o asegurarse que un empleado cobre bien un beneficio, o que una computadora funcione correctamente. Sin embargo, si no le pagas a un proveedor o un empleado cobra mal un beneficio o si una computadora no funciona correctamente, el tiempo, la energía y el esfuerzo de la gerencia se orienta a resolver estos problemas descuidando las tareas principales que generarían más ventas. El objetivo del Centro de Servicios es liberar a la gente de ventas para que pudiera dedicar el mayor tiempo posible a sus clientes y así conseguir más ventas. Una empresa se puede comprar con un equipo de fútbol, los delanteros se encargan de convertir los goles, no obstante, alguien tiene que acercarles la pelota. Un CSC sería comparable al trabajo de los mediocampistas y defensores, que, con esfuerzo posicionan al equipo de forma tal que los delanteros – Fuerza de Ventas – puedan ser más efectivos.

[Por otro lado, el autor hace referencia al concepto de “Socios” (*Partners*) y no “Clientes” (*Customers*), para hacer referencia a la relación entre las unidades de negocio y el CSC, principalmente por dos motivos:]

Por un lado, el concepto de “cliente interno” que se hizo muy popular a fines de los 80s’ durante la última gran ola de TQM (Total Quality Management) en EEUU y Europa, genera más confusiones que soluciones, cuando se trata de distinguir a los clientes internos, los externos, usuarios finales, etc. Segundo, y más importante, las relaciones dentro de una organización entre el equipo que hace una tarea y el equipo que recibe los resultados de esa tarea no es una simple relación transaccional. Es una relación entre miembros de un mismo equipo en cual cada miembro debería saber que la cadena de valor es tan fuerte como lo es cada eslabón individual. Por consiguiente, esta relación es una relación de “Socios Estratégicos.

[Si bien el autor plantea que una definición de CSC sería solo posible si se hablara de cada organización en particular y de cada CSC hecho a medida para satisfacer las necesidades puntuales de cada empresa, propone la siguiente definición de CSC:]

Un CSC es la concentración de recursos de la empresa de áreas de soporte, que comúnmente se encuentran distribuidas por toda la organización, con el objetivo de brindar servicios a varios socios internos a un costo más bajo y con mejores niveles de servicio, con el objetivo en común de satisfacer a los clientes externos incrementando el valor de la compañía.<sup>19</sup> (Donniel S. Schulman, 1999, pp.3, 4 y7)

En cuanto a los desafíos que representa tomar una decisión de negocio de esta magnitud, teniendo en cuenta el esfuerzo de implementación para lograr un cambio efectivo y positivo que genere los resultados esperados, Karen V. Beaman (2007) en el libro “Shared Services for Human Resources” que habla específicamente de los CSC de RRHH asegura que:

---

<sup>19</sup> Ibid pp.3,4y7

Muchas compañías no son lo suficientemente grandes o tienen la diversidad y cantidad de procesos como para que este modelo sea beneficioso. Una empresa con menos de 5000 empleados, por ejemplo, probablemente no tenga la cantidad de transacciones de RRHH como para que un modelo de CSC sea rentable. Pero el tamaño de la empresa o el volumen de transacciones puede que no sea el único limitante a la hora de pensar en un modelo compartido, la falta de presupuesto también podría ser un limitante concreto ya que la mayoría de las empresas en crecimiento seguramente tengan otras inversiones en la agenda que probablemente sean prioritarias y no dejarían lugar una inversión de la magnitud requerida por un CSC. Invertir en un CSC generalmente requiere una integración de los sistemas informáticos como los ERP (Enterprise Resource Planing) o sistemas de autogestión para poder funcionar correctamente. Las empresas deben considerar también que tipo de CSC precisarían, estableciendo acuerdos sobre los niveles de servicios, también conocidos como SLAs (Service Level Agreements), precios de mercado, y un simple checklist que podría ser útil para definir si un modelo de CSC sería beneficioso:

- ¿Será significativo el ahorro?
- ¿El retorno sobre la inversión será en un plazo razonable? ROI
- ¿Logrará satisfacer las necesidades particulares de cada unidad?
- ¿Mejorará el rendimiento y la eficiencia?
- ¿Incrementará la satisfacción de los clientes internos?
- ¿Reducirá el personal?
- ¿Generará nuevas oportunidades de negocio?
- ¿La organización en su totalidad adoptará el modelo?

Si muchas de estas preguntas obtienen respuestas negativas, entonces el modelo de CSC probablemente no sea el adecuado al menos al momento del análisis.”(pp.12 y 13)<sup>20</sup>

### **Definición**

Seguramente, cada autor o profesional que analice este tema tendrá una definición propia basada en el momento en el que realizó la investigación, y el tipo de empresas que tuvo en cuenta para llegar a una conclusión y una definición, de todas formas, todos coinciden en los fundamentos básicos detrás de este nuevo modelo de gestión.

En resumen, y teniendo en cuenta los aportes mencionados al comienzo de esta sección, una definición de Centro de Servicios Compartidos sería la siguiente:

**Un Centro de Servicios Compartidos es un modelo de gestión que está orientado a maximizar los recursos de una Compañía mediante la concentración de las áreas de soporte para que brinden servicios a toda la organización actuando como socios estratégicos, reduciendo costos de estructura, aumentando los niveles de servicio y estandarizando las prácticas de forma tal que pueda medirse fácilmente el valor agregado a toda la empresa.**

---

<sup>20</sup> Karen V. Beaman (2007) “*Shared Services for Human Resources*” International Association of Human Resources Information Management. Austing Texas, EEUU. pp. 12 y 13. Traducción Propia.

## Evolución de los Centros de Servicios Compartidos

En principio los CSC comenzaron a procesar tareas relacionadas a la contabilidad y a las finanzas de varias unidades de negocios. En la década del noventa ya algunas empresas a nivel global comenzaron a utilizar este modelo que les permitía reducir costos y controlar variables de gestión a nivel contable y financiero de manera centralizada. Luego del año 2000 otros sectores como Recursos Humanos, Marketing, Desarrollo IT, entre otros. Los pioneros en realizar este tipo de análisis fueron las grandes empresas de auditoría y consultoría contable y gerencial también llamadas “*The Big Four*”. Este exclusivo grupo formado por Deloitte, KPMG, PwC y Ernst & Young fue precursor en diseñar e implementar estos modelos. En uno de sus estudios, Deloitte resume la evolución de los CSC en el siguiente cuadro<sup>21</sup>:

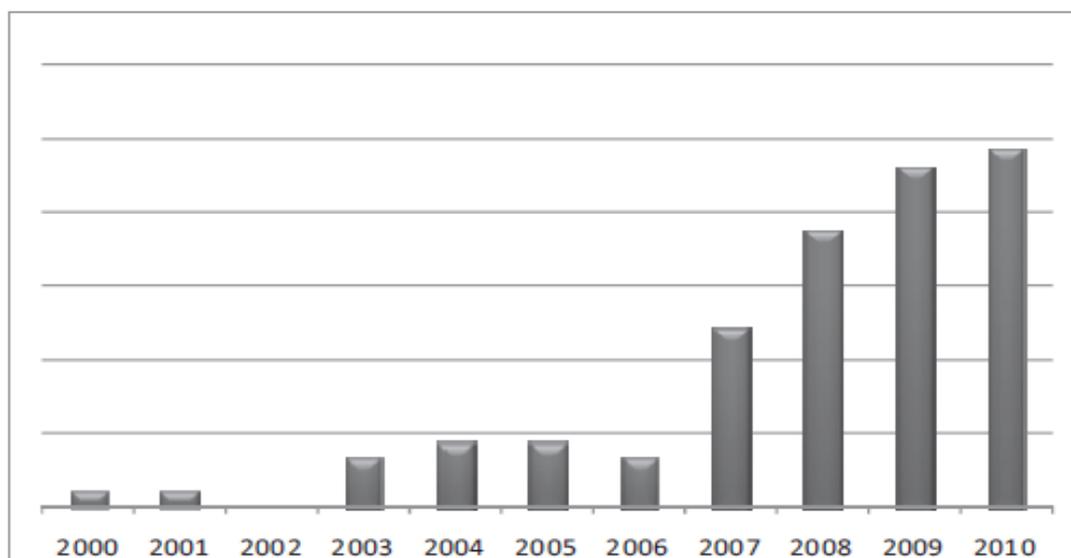
Fin 1980s/90s	Inicios 2000s	Mediados 2000s +
<i>Facilitar procesos sc</i>	<i>Operar los procesos End to End en el csc</i>	<i>SC como un centro de información y automatización</i>
<b>Mejoras</b>	<b>Integración</b>	<b>Transformación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Limitado a la función financiera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

En relación a este tema, Jim Scully, actual presidente del *Shared Service Institue* y fundador del *HR Shared Service Network* explicaba de la siguiente manera su perspectiva en cuanto a la evolución de este modelo: “En los últimos 15 años, las empresas han investigado distintas formas de reducir costos y maximizar recursos, han analizado todas las operaciones, enfocados principalmente en el negocio central o *core business* y experimentando la tercerización o centralización de las áreas de soporte. En este proceso, el modelo de los Centros de Servicios Compartidos fue evolucionando en un formato en el cual las actividades administrativas y de atención al cliente eran

<sup>21</sup><http://webserver3.deloitte.com.co/Servicios%20compartidos/ServiciosCompartidospresentaci%C3%B3n.pdf> -Beatriz Dager – Deloitte. Bogotá D.C., 25 de Noviembre de 2008 (Consultado el 3 de agosto de 2012)

coordinadas como un negocio dentro de otro negocio usando la tecnología como marco de trabajo.

Una encuesta realizada por el SSI (*Shared Service Institute*) reveló que más compañías implementaron Centros de Servicios Compartidos en los años 2009 y 2010 que en los últimos 15 años. En los tres años transcurridos entre el 2007 y el 2010, la cantidad de CSC en EEUU se incrementó en un 37%. El siguiente cuadro muestra el aumento de los CSC en Norteamérica.” (Scully & Levin, 2010, p.23)<sup>22</sup>



“Un estudio realizado por Deloitte en el año 2009 arrojó interesantes resultados que aclararon algunas especulaciones y mitos en relación al avance de los CSC, el informe detalla que: “Las primeras compañías en adoptar el concepto de servicios compartidos tenían por objetivo reducir costos, consolidar funciones administrativas y evitar la duplicación de esfuerzos entre varias divisiones empresariales o subsidiarias.

Un segundo estudio, cuatro años más tarde, destronó el mito de que la reducción de empleados sea el único motivo para implementar servicios compartidos.

En efecto, un alto porcentaje de los entrevistados mencionó la estandarización y el mejoramiento de los procesos como beneficios adicionales.

Para 2005, la ley Sarbanes-Oxley y el crecimiento en popularidad de la tercerización de servicios (outsourcing) dieron lugar a razones más estratégicas para la implementación de los CSC. En efecto, la consolidación y la estandarización alcanzadas por los CSC facilitaron el cumplimiento de SOX.

Asimismo, los tomadores de decisiones detectaron oportunidades para incrementar el valor de sus CSC, mejorando el desempeño corporativo a través de modelos de tercerización y entregando servicios en el extranjero.”<sup>23</sup>

<sup>22</sup> Jim Scully and Barbara Levin (2010) “*HR Shared Services Is Hot and Getting Hotter*”. Employment Relations Today DOI 10.1002/ert. Paper 2010 Wiley Periodicals, Inc. Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com). p. 23. Traducción Propia

<sup>23</sup> <http://www.materiabiz.com/mbz/economiayfinanzas/nota.vsp?nid=38050> Deloitte – (Consultado el 3 de agosto de 2012)

Bryan Bergeron (2003) aporta algunos datos relacionados a los orígenes de los CSC: “aunque el modelo de los CSC fue formalizado en los años 90’s, como un medio de reducción de costos sin descuidar el control sobre el servicio ofrecido, el concepto ya había sido puesto en práctica por grandes empresas consultoras como PriceWaterhouseCoopers, Gunn Partners, McKeinzie and Company, y London Perret Roche Group LLC. Cerca de la mitad de las empresas que se encuentran en el ranking Fortune 500, han establecido algún tipo de CSC en principio para proveer servicios financieros, de RRHH, y servicios de IT (Information Technologies). Como ocurre con toda implementación de nuevos modelos de negocios, hubo fracasos y éxitos. Algunas empresas como American Express son exitosas en la actualidad gracias al modelo de CSC.” (p.3)<sup>24</sup>

La evolución de la tecnología tuvo mucho que ver con los avances de los CSC.

Teniendo en cuenta que el concepto principal de este modelo es poder brindar servicios de alta calidad y precisión de forma remota de una punta a la otra del planeta la tecnología cobra un papel preponderante para que la implementación de un CSC sea exitosa.

Los sistemas de gestión integrados permitieron operar de manera estandarizada grandes volúmenes de información de forma simultánea y desde cualquier parte del mundo.

Los sistemas de planificación de recursos empresariales (en inglés ERP – *Enterprice Resourse Management*) permitieron la estandarización de los procesos para que los CSC pudieran funcionar correctamente.

“Los sistemas ERP son sistemas de gestión para la empresa. Se caracterizan por estar compuestos por diferentes módulos. Estas partes son de diferente uso, por ejemplo: producción, ventas, compras, logística, contabilidad (de varios tipos), gestión de proyectos, GIS (sistema de información geográfica), inventarios y control de almacenes, pedidos, nóminas, etc. Lo contrario sería como considerar un simple programa de facturación como un ERP por el simple hecho de que una empresa integre únicamente esa parte.

Los objetivos principales de los sistemas ERP son:

- Optimización de los procesos empresariales.
- Acceso a la información.
- Posibilidad de compartir información entre todos los componentes de la organización.
- Eliminación de datos y operaciones innecesarias de reingeniería<sup>25</sup>.

Hoy en día, muchos de estos ERP están basados en la Web es decir, se acceden desde internet y no es necesario instalar el software en la computadora.

---

<sup>24</sup> Bryan Bergeron (2003) Op Cit. p. 3. Traducción Propia.

<sup>25</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n\\_de\\_Recursos\\_Empresariales](http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_de_Recursos_Empresariales) (Consultado en AGO 2012)

Los indicadores de gestión, también llamados KPIs (*Key Performance Indicators*) son fundamentales para medir el funcionamiento del CSC. También es una de las ventajas más claras de implementar este modelo ya que para obtener buenos indicadores de gestión es necesario contar con procesos estandarizados que aseguren la consistencia de los datos. Para poder obtener estos indicadores, el conjunto de herramientas tecnológicas que hacen esto posible se llama Inteligencia Empresarial (BI – *Business Intelligence*). Gracias a la Inteligencia Empresarial, las empresas pueden transformar datos sueltos en información valiosa que permite sacar conclusiones, evaluar escenarios, medir riesgos, tomar decisiones, en definitiva, permite gestionar estratégicamente los recursos de la empresa.

### ***La Tercerización (outsourcing)***

Gracias a la tecnología y la evolución de los negocios, nuevas formas de manejar y administrar las organizaciones surgieron alrededor del mundo. La Globalización incentivó a la formación de nuevas maneras de llegar a los clientes, de nuevas formas de conectarse con los proveedores y en nuevos modelos de administración de la información en una empresa.

Una de las características es la especialización, hoy en día, uno no puede ser experto en todo, si fuese así, sería imposible mantenerse actualizado en todos los temas al mismo tiempo, lo mismo pasa en las organizaciones. Cada organización se dedica a una cuestión en particular, a fabricar autos, a vender televisores, etc. sin embargo, en todas las empresas hace falta mantener las instalaciones, pagar los salarios, llevar la contabilidad, pagarles a los proveedores etc. todas cuestiones que nada tienen que ver con la actividad principal de la empresa o el *core business*. Como todas estas actividades consumen esfuerzos y recursos de todo tipo, es inevitable, para toda empresa en crecimiento, plantear la pregunta, ¿Mantengo las áreas de soporte o bien contrato a una empresa especializada para que lleve a cabo estas tareas? Justamente, es éste el concepto de Tercerización o *Outsourcing*.

En su libro “*Outsourcing, Claves del Éxito*” el autor Eduardo Granovsky (2004) lo define de la siguiente manera

“*Outsourcing* es la acción que suelen adoptar las compañías mediante la cual se transfiere a especialistas externos la responsabilidad en la gestión de determinadas actividades, de modo tal que dichas organizaciones puedan concentrarse mejor en sus negocios específicos.” También menciona que “Es habitual que las empresas tercericen funciones que no conforman su actividad principal y, en general, esta práctica se aplica a diversos ámbitos: mantenimiento, mensajería, limpieza, seguridad, consultoría, ingeniería, sistemas, catering, distribución, etc.

[En cuanto a los beneficios de la tercerización, el autor menciona los siguientes]

1. Liberar al *management* para que se concentre en el *core business*.

“El hecho de dejarse guiar por empresas especialistas en estos temas, en lugar de tratar de hacer todo por parte de la empresa, sin ninguna duda introducirá cambios profundos en el corazón de las organizaciones”

2. Incorporar valor agregado del proveedor

Esto se logra a través del conocimiento de técnicas, procedimientos y habilidades que tornen el servicio más seguro, eficiente y eficaz, al mismo tiempo que permite aumentar su competitividad. El proveedor es un especialista que brinda habitualmente un servicio estándar y con control metodológico probado.

3. Redireccionar inversiones hacia áreas críticas de la organización.

Hay motivaciones importantes que llevan a las empresas a considerar el *Outsourcing* como herramienta estratégica: por un lado, la reducción de costos, y por el otro, la liberación de capital para su reinversión en áreas críticas para el negocio.

4. Jerarquizar al personal de nómina y disminuir cargas administrativas.

El personal retenido en la organización, generalmente inferior en número al previo al *Outsourcing*, es más específico del negocio, lo que redundará en una ventaja estratégica frente a la competencia.

5. Reducir los costos

La mejora en los costos está orientada hacia la gestión de los aspectos más alejados del *core business* y básicamente está relacionada con el aprovechamiento que puede hacerse de una economía de escala por parte del proveedor externo y a la flexibilidad que da la utilización del mismo, cuyos costos asociados estarán ligados al nivel de uso y donde en general lo no empleado no se paga, disminuyendo así costos fijos al transformarlos en variables. También pueden lograrse ahorros de costos reduciendo el personal de nómina (ej. Mediante la transferencia del mismo hacia el proveedor) y las instalaciones que los apoyan.

6. Integrar soluciones en proveedores únicos

El hecho de concentrar la integración en un solo proveedor, si bien genera una dependencia riesgosa, por otro lado evita la delegación de responsabilidades y dilación para resolver conflictos. Este punto es particularmente opinable y sus ventajas y desventajas dependerán de la experiencia particular de cada uno de los responsables. (Granovsky, 2004, pp. 9, 26 y 31)<sup>26</sup>

Con respecto a los riesgos asociados a la tercerización de servicios y procesos, Dave Ulrich (2006) menciona los siguientes:

- **Elegir al proveedor equivocado** Al igual que con cualquier negocio nuevo, no todo el mundo que ofrece el servicio es realmente capaz de entregar un trabajo excelente, estar a la altura del volumen y asegurar la continuidad. Sin embargo, parece probable que el aumento de la competencia beneficiará a los proveedores que puedan satisfacer estos criterios.
- **Contratos Desequilibrados** El contrato entre el proveedor de *outsourcing* y la organización puede estar desequilibrado hacia una parte o la otra y puede hacer que la solución de las disputas no sea práctica. Es esencial especificar los niveles de servicios actuales y deseados en términos que se puedan aceptar mutuamente, esbozar un procedimiento para la solución de las disputas que

<sup>26</sup> Granovsky E. (2004) *Outsourcing, Factores Clave de Éxito*. Dunken, Buenos Aires. pp. 9, 26 y 31.

ambas partes encuentren justo y equitativo e incluir incentivos para el rendimiento óptimo del proveedor y la cooperación de la empresa.

- **Falta de Gestión del Cambio** Un cambio de este tipo es frecuente que moleste a los empleados, managers y profesionales de recursos humanos. Aunque es inevitable una cierta confusión, las empresas pueden poner en práctica procesos de cambio que planifiquen escenarios alternativos, atraigan a los empleados y otras partes afectadas al proceso y aprendan de unos sistemas que se corrigen a sí mismos, a fin de mejorar la probabilidad de un cambio que tenga éxito.
- **El conflicto con el papel de recursos humanos.** El *outsourcing* cambia el papel de recursos humanos en la empresa. Los empleados que solían saber a quién ver y como conseguir hacer las cosas, ahora tienen que cambiar sus expectativas, las normas de trabajo y las redes de información. Los profesionales de recursos humanos que tenían una identidad basada en hacer bien las pequeñas cosas y cuidar de la gente, ahora necesitan volver a orientarse a sí mismos hacia problemas diferentes.
- **Pérdida de control** aunque la empresa entregue el control de las transacciones al exterior, la responsabilidad de dichas transacciones no desaparecerá. Si los proveedores de *outsourcing* tienen problemas de negocios, afectarán de forma directa a la capacidad de la empresa de relacionarse con sus clientes y empleados." (Ulrich y Brockbank, 2006, p.238)<sup>27</sup>

## ***Outsourcing vs. Shared Services***

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

Desde hace varios años, las empresas comenzaron a sacar provecho de la especialización en el mercado y muchas tomaron la decisión de tercerizar al menos un proceso. Si bien los beneficios de este tipo de decisiones ya fueron desarrollados en este trabajo, podrían resumirse en la reducción de costos fijos y la ventaja de contratar a un experto para que se ocupe de los procesos periféricos.

Sin embargo, como en toda decisión de este tipo, existe un punto de equilibrio, ¿hasta qué punto es ventajoso tercerizar y en qué circunstancias convendría realizar la actividad dentro de la empresa?

Estas son preguntas de análisis propias de esta decisión tan importante.

El criterio utilizado tradicionalmente para responder estas preguntas está basado en dos dimensiones:

---

<sup>27</sup> Dave Ulrich y Wayne Brockbank (2006) *La Propuesta de Valor de Recursos Humanos* Deusto, Barcelona. p. 238

1. Relación de la tarea con el Negocio Principal (*Core Business*)
2. Tamaño de la empresa

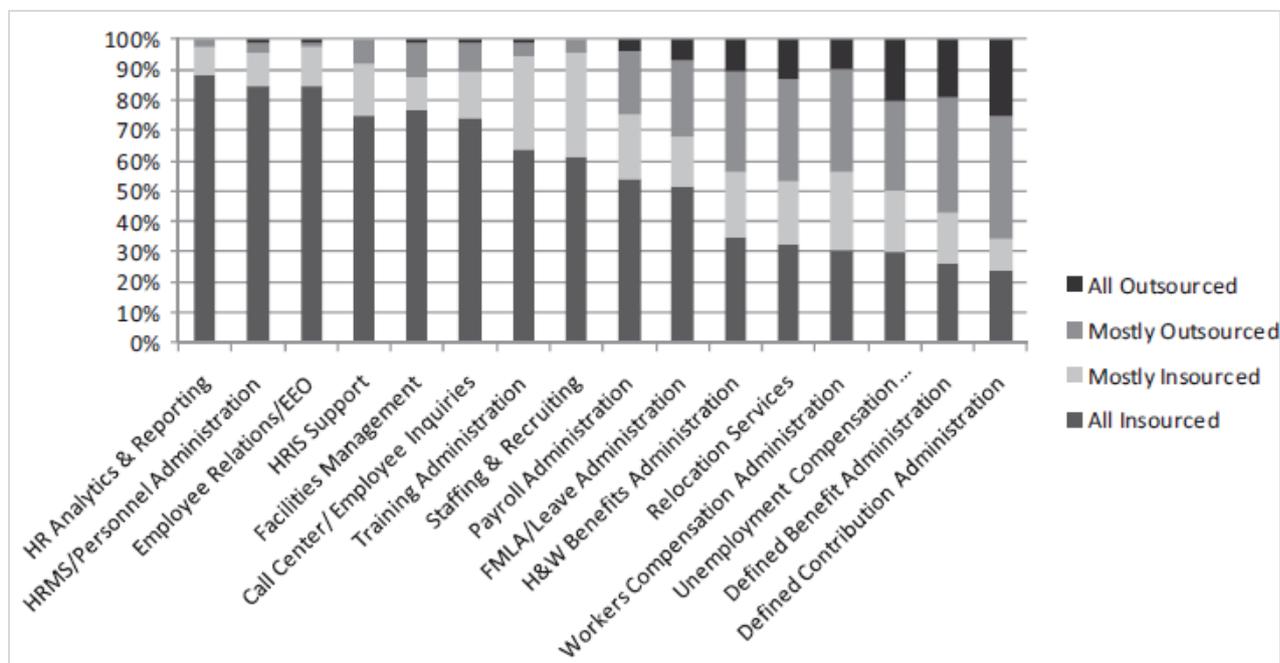
El primer punto basa su razonamiento lógico en la idea de “Hagamos lo que sabemos hacer mejor” y dejemos que otra empresa, especializada, se ocupe de nuestros procesos administrativos que, si bien son vitales, no están relacionados con nuestra actividad principal.

El segundo punto tiene que ver con el volumen. Generalmente una empresa chica difícilmente tenga la estructura como para poder sostener a todas las aéreas de soporte, por esta razón debe contratar a externos para que se ocupen de estas tareas.

A medida que la organización crece, comienza a ser cada vez más ventajoso a nivel costos desarrollar estas tareas dentro de la empresa. En este escenario contratar afuera cuesta más caro que tener a empleados propios. Es en este punto donde uno se pregunta, qué procesos debería tercerizar? Y para responder a esta pregunta generalmente se vuelve al punto uno.

Con respecto a este tema Scully y Levin (2010)<sup>28</sup> del Shared Service Institute, muestran resultados interesantes en cuanto al balance entre el *outsource* (contratar a un externo) y el *insource* (realizarlo dentro de la empresa).

### Outsource / Insource Services



<sup>28</sup> Jim Scully & Barbara Levin (2010), Op cit. p. 25

La combinación perfecta de estos dos modelos difícilmente sea posible, ya que es dinámica y responde a las particularidades y realidades de cada empresa. Claro está que un modelo de CSC no podría ser implementado por cualquier empresa, ya que requiere cierto tamaño y madurez en sus procesos. Asimismo, la tercerización tiene beneficios inmediatos en cuanto a la reducción de costos fijos y la posibilidad de contratar a un experto que pueda lograr un alto desempeño en el servicio brindado. Mientras tanto, la tercerización genera cierta dependencia, ya que cuanto más estrecha sea la relación con algún proveedor, cuanto más personalizado sea el servicio y más participación estratégica tenga el tercero, mas dependencia se genera.

## CONTEXTO Y MERCADO LABORAL ARGENTINO

Las razones que motivarían a una empresa extranjera a invertir en nuestro país pueden ser variadas, pero sin lugar a dudas, las condiciones del mercado laboral son factores que tienen un peso relevante a la hora de tomar decisiones.

Las características del Mercado Laboral pueden describirse a través de los indicadores de empleo, desempleo, población económicamente activa entre otros.

Asimismo, los costos laborales y la competitividad del mercado laboral son materia de análisis cuando se analizan las oportunidades de negocio alrededor del mundo.

Sumado a esto, la formación académica de la potencial fuerza de trabajo también es un factor determinante para evaluar si un país determinado puede llegar a ser una alternativa exitosa para emplear fuerza de trabajo capacitada capaz de lograr objetivos de manera efectiva y eficiente.

A continuación se desarrollará cada uno de estos temas en relación al Mercado Laboral de la Argentina de los últimos años.

### *Indicadores del Mercado de Trabajo*

Si tenemos en cuenta los indicadores que describen el mercado laboral, podríamos decir que la actividad fue aumentando ligeramente en los últimos años generando así una mayor cantidad de oportunidades de trabajo para los profesionales. Antes de avanzar con este apartado, resulta importante definir algunos conceptos utilizados para la medición y registro estadístico de los factores que componen el mercado laboral:

#### **Glosario del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación<sup>29</sup>**

- **PEA (Población Económicamente Activa):** La integran las personas que tienen una ocupación o que sin tenerla la están buscando activamente. Está compuesta por la población ocupada más la población desocupada.
- **Población Desocupada:** Se refiere a personas que, no teniendo ocupación, buscan activamente trabajo en la semana de referencia de la encuesta.
- **Población Ocupada:** Conjunto de personas que en la semana de referencia ha trabajado como mínimo una hora (en una actividad económica). El criterio de una hora trabajada, además de preservar la comparabilidad internacional, permite captar las múltiples ocupaciones informales y/o de baja intensidad que realiza la población.

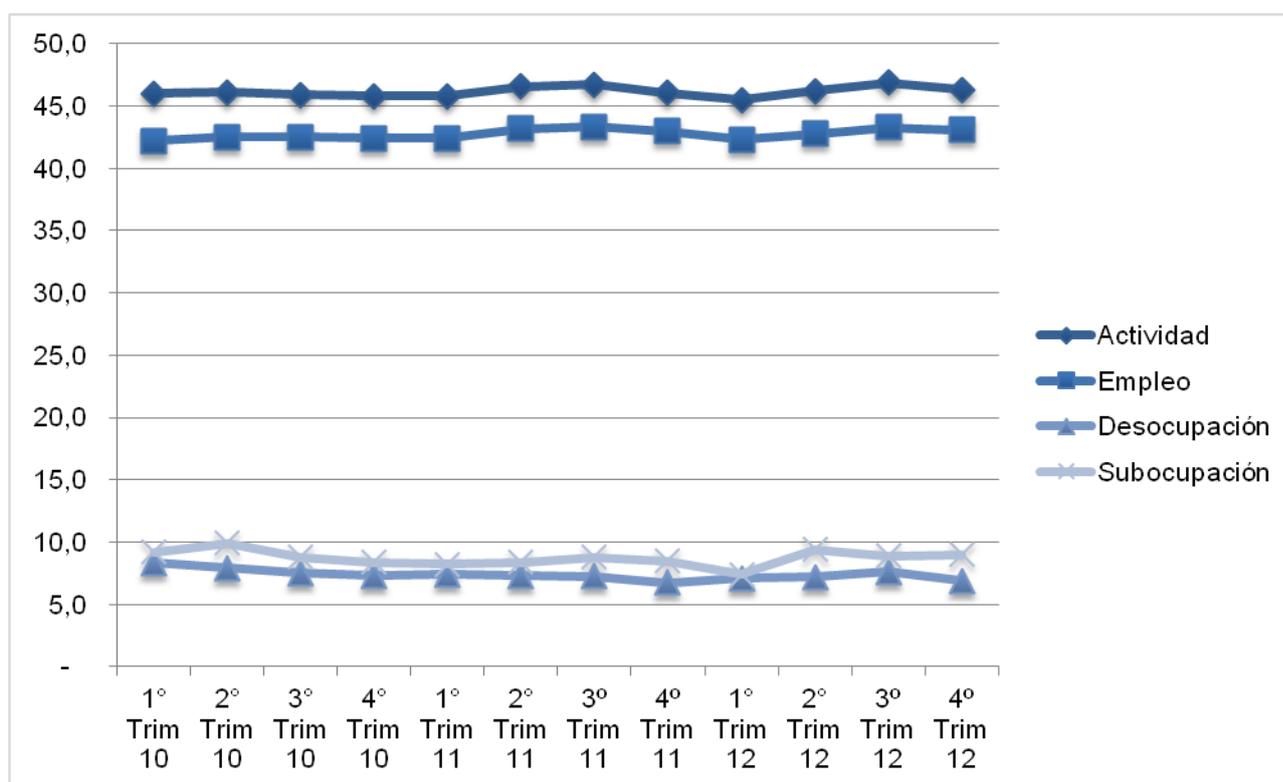
---

<sup>29</sup> Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación  
<http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/bel/belDisplay.asp?idSeccion=1&idSubseccion=2> (consultado en ABR 2013)

- **Población Subocupada:** Se refiere a los ocupados que trabajan menos de 35 horas semanales, que desean trabajar más horas y se encuentran disponibles para hacerlo.

A continuación, un resumen de algunos indicadores del mercado laboral realizado con datos obtenidos del Ministerio de Trabajo de la Nación <sup>30</sup>

Período	Actividad	Empleo	Desocupación	Subocupación
1° Trim 10	46,0	42,2	8,3	9,2
2° Trim 10	46,1	42,5	7,9	9,9
3° Trim 10	45,9	42,5	7,5	8,8
4° Trim 10	45,8	42,4	7,3	8,4
1° Trim 11	45,8	42,4	7,4	8,2
2° Trim 11	46,6	43,2	7,3	8,4
3° Trim 11	46,7	43,4	7,2	8,8
4° Trim 11	46,1	43,0	6,7	8,5
1° Trim 12	45,5	42,3	7,1	7,4
2° Trim 12	46,2	42,8	7,2	9,4
3° Trim 12	46,9	43,3	7,6	8,9
4° Trim 12	46,3	43,1	6,9	9,0

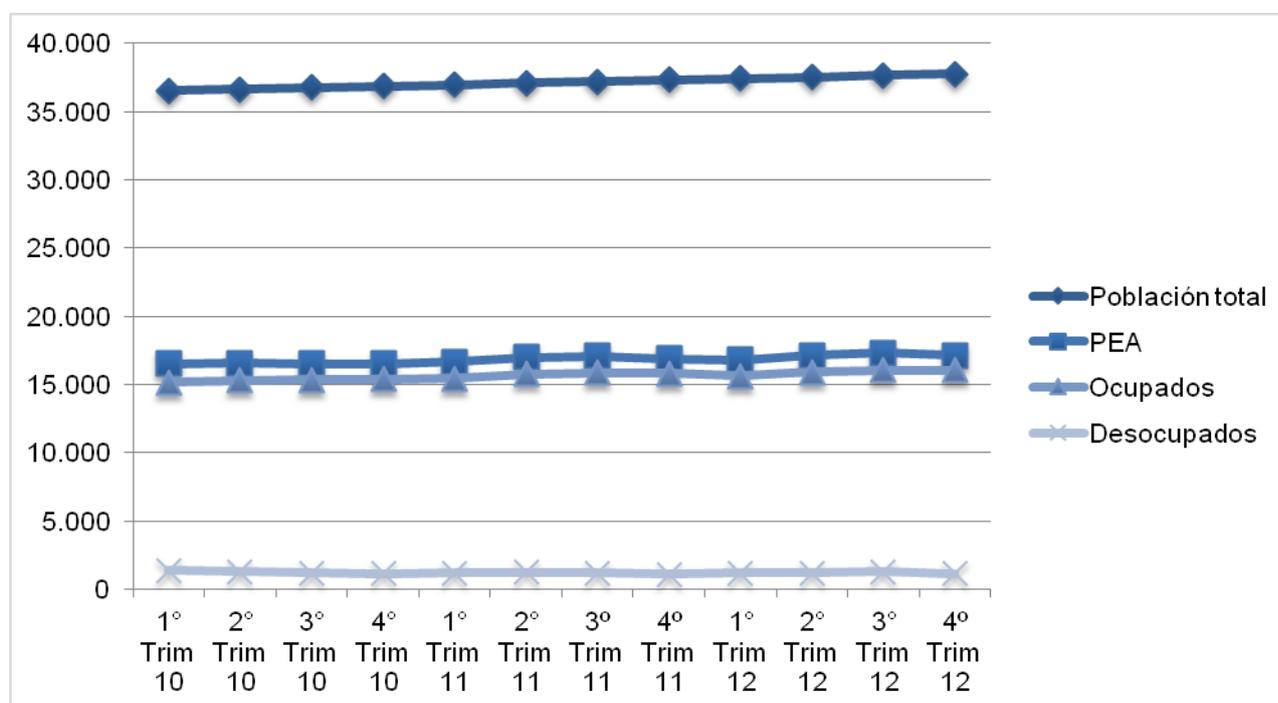


<sup>30</sup> Ibid. (Consultado en ABR 2013)

Para visualizar los números concretos relacionados a la cantidad de personas que tienen una ocupación o que sin tenerla la están buscando activamente (PEA), se puede observar el detalle en el siguiente cuadro.<sup>31</sup>

Período	Población total	PEA	Ocupados	Desocupados
1° Trim 10	36.547	16.536	15.179	1.357
2° Trim 10	36.658	16.567	15.287	1.280
3° Trim 10	36.772	16.526	15.344	1.181
4° Trim 10	36.883	16.536	15.378	1.159
1° Trim 11	36.983	16.664	15.461	1.203
2° Trim 11	37.098	16.978	15.762	1.216
3° Trim 11	37.213	17.076	15.872	1.204
4° Trim 11	37.326	16.884	15.805	1.079
1° Trim 12	37.425	16.817	15.640	1.177
2° Trim 12	37.542	17.122	15.913	1.209
3° Trim 12	37.660	17.310	16.049	1.261
4° Trim 12	37.775	17.151	16.033	1.118

Aclaración: Las series presentadas surgen del procesamiento de las bases de datos de la Encuesta Permanente de Hogares, publicadas por el INDEC, a partir del 3° trimestre de 2009. Dichas bases tienen una nueva metodología de calibración, y por lo tanto algunos valores no coinciden con datos publicados con anterioridad. Las series presentadas están construidas con bases de datos que se encuentran elaboradas con la misma metodología, lo que asegura una correcta interpretación de los mismos.



<sup>31</sup> Ibid. Consultado en ABR 2013

Para el segundo trimestre del 2012, la situación ocupacional de la población urbana total (en miles de personas) fue la siguiente:

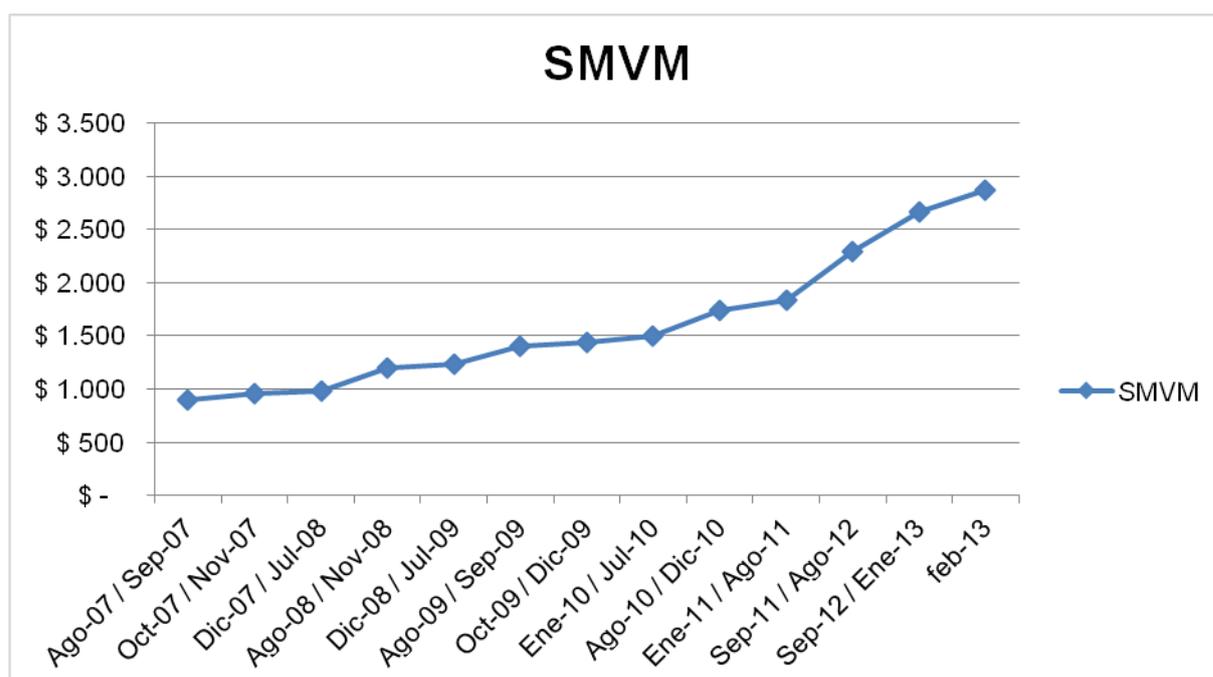
Población: 37542 (100%)

- Población Económicamente Activa: 17122 (45.6%)
  - Ocupados: 15913 (92.9%)
    - Sector Privado 13010 (81.8%)
      - Asalariados: 9187 (70.6%)
        - Registrados 5155 (56.1%)

En cuanto a la evolución de los salarios, en nuestro país está marcada principalmente por las negociaciones paritarias entre las empresas, el estado y los sindicatos. Por otro lado, existe un Salario Mínimo Vital y Móvil que funciona como piso mínimo para todas las estructuras salariales de cada sector de la economía. Según la ley de contrato de trabajo, el SMVM se define de la siguiente manera: la menor remuneración que debe percibir en efectivo el trabajador sin cargas de familia, en su jornada legal de trabajo, de modo que le asegure alimentación adecuada, vivienda digna, educación, vestuario, asistencia sanitaria, transporte y esparcimiento, vacaciones y previsión". El valor del SMVM se determina en forma tripartita en el marco del Consejo del Empleo, la Productividad y el Salario Mínimo Vital y Móvil.

A continuación, la tabla detalla la evolución del SMVM desde el año 2007:

Período	SMVM	Variación	Variación Base 100 Año 2003
<b>Ago-07 / Sep-07</b>	ARS 900		450
<b>Oct-07 / Nov-07</b>	ARS 960	6,67%	480
<b>Dic-07 / Jul-08</b>	ARS 980	2,08%	490
<b>Ago-08 / Nov-08</b>	ARS 1.200	22,45%	600
<b>Dic-08 / Jul-09</b>	ARS 1.240	3,33%	620
<b>Ago-09 / Sep-09</b>	ARS 1.400	12,90%	700
<b>Oct-09 / Dic-09</b>	ARS 1.440	2,86%	720
<b>Ene-10 / Jul-10</b>	ARS 1.500	4,17%	750
<b>Ago-10 / Dic-10</b>	ARS 1.740	16,00%	870
<b>Ene-11 / Ago-11</b>	ARS 1.840	5,75%	920
<b>Sep-11 / Ago-12</b>	ARS 2.300	25,00%	1150
<b>Sep-12 / Ene-13</b>	ARS 2.670	16,09%	1335
<b>Feb-13</b>	ARS 2.875	7,68%	1438

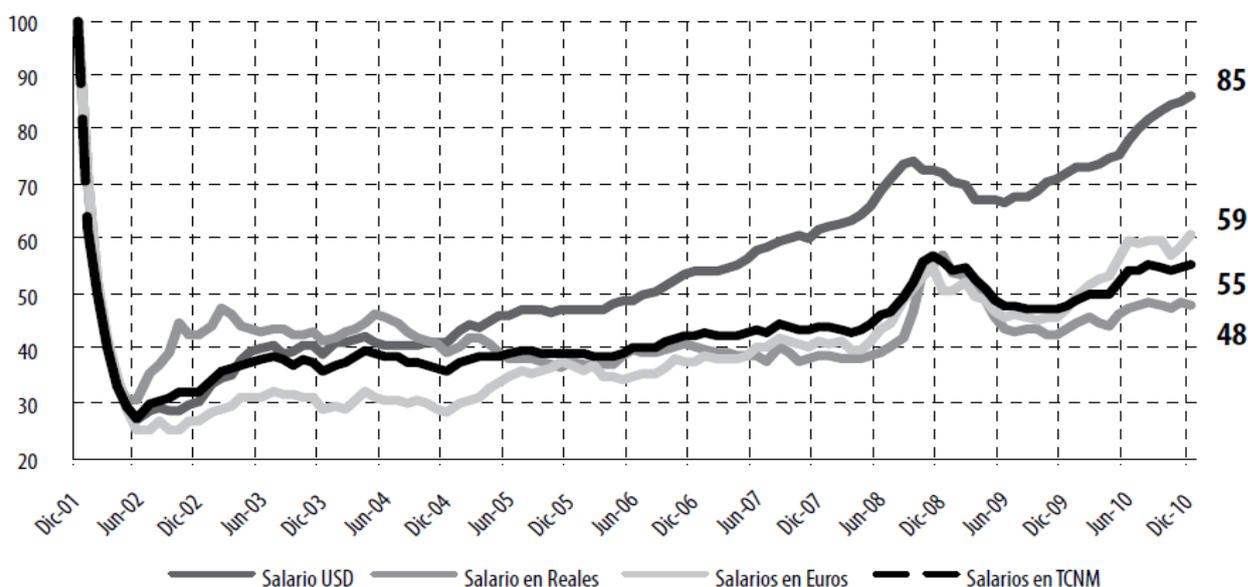


### ***Costos Laborales y Competitividad***

Según el informe oficial del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social publicado en Diciembre de 2011 llamado: "Trabajo, ocupación y empleo La complejidad del empleo, la protección social y las relaciones laborales." Desde el año 2003 en adelante, las economías latinoamericanas mostraron un crecimiento sostenido debido al contexto internacional favorable, a políticas cambiarias flexibles y una importante acumulación de reservas. En cuanto a la competitividad, el indicador de referencia planteado es el costo laboral.

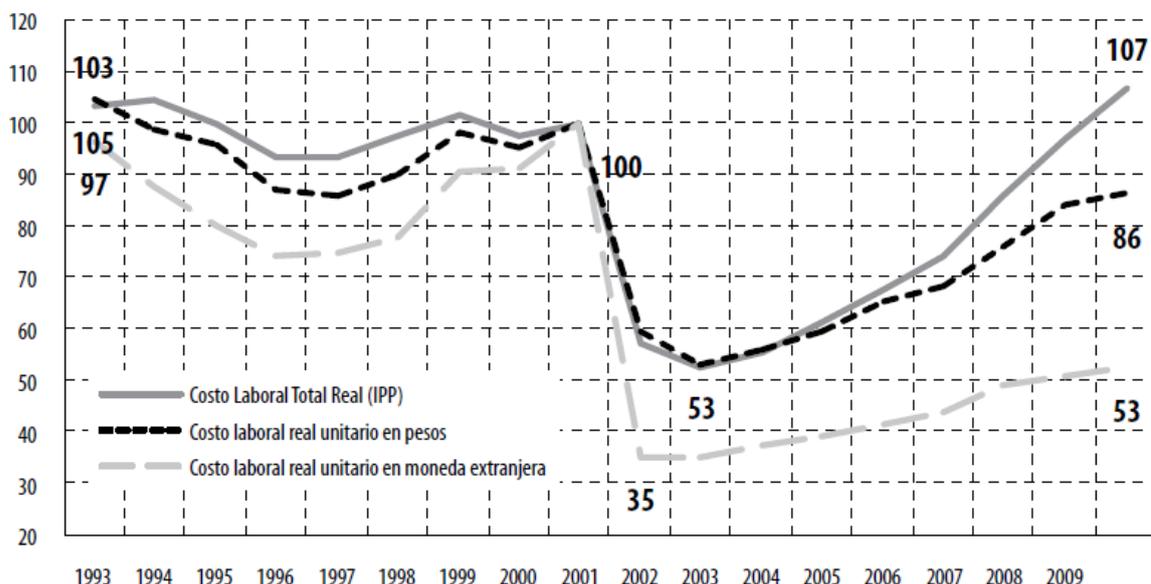
El costo laboral es una relación entre lo que se paga por cada empleado, los precios de los productos comercializados y la moneda extranjera de referencia que se utilice en los casos que la competitividad no se restrinja al mercado local si no que se extienda globalmente compitiendo contra otras economías globales. Este sería el costo laboral unitario en moneda extranjera. Para los casos en que el costo laboral no tuviera en consideración la relación con la moneda extranjera, el indicador sería Costo Laboral Unitario.

**Evolución de los salarios en distintas monedas entre 2001 y 2010 <sup>32</sup>**



Fuente de datos: INDEC y BCRA

**Costo Laboral del Sector Privado Evolución 1993 – 2009 (Base 2001=100)**



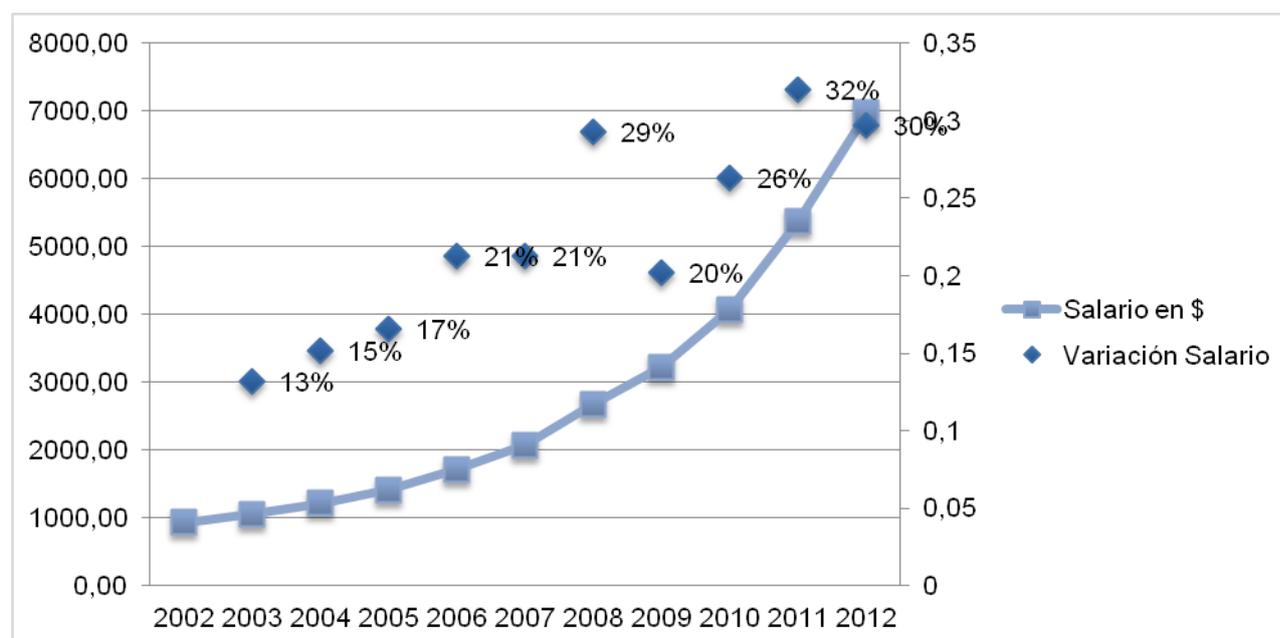
Como se puede observar, luego del 2001 los costos laborales bajaron de forma extraordinaria, producto de la devaluación. También se puede apreciar cómo los costos laborales unitarios en pesos (-40%) tuvieron un descenso no tan pronunciado como los costos laborales en moneda extranjera (-65%).

<sup>32</sup> Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social “Trabajo, ocupación y empleo La complejidad del empleo, la protección social y las relaciones laborales.” [http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/descargas/toe/toe\\_10\\_completo.pdf](http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/descargas/toe/toe_10_completo.pdf) (Consultado en MAY 2013)

Los resultados publicados en el Boletín de Remuneraciones de los Trabajadores Registrados, emitido por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social en el año 2012<sup>33</sup> la remuneración promedio tuvo una variación acumulada del 225% entre los años 2002 y 2012. En el año 2002 la remuneración promedio en pesos fue de ARS 929,03, con el correr de los años, este monto fue ascendiendo año a año a una tasa de crecimiento que en ningún momento fue menor al 13% y que tuvo su pico en el año 2011 con un crecimiento registrado del 32%.

El siguiente cuadro muestra la evolución nominal de este promedio de remuneraciones registradas año a año y la tasa de crecimiento de un periodo a otro:

Período	Remuneración promedio de los trabajadores registrados del sector privado		Variación Salario
2002	ARS	929,03	
2003	ARS	1.051,26	13,2%
2004	ARS	1.210,58	15,2%
2005	ARS	1.410,79	16,5%
2006	ARS	1.710,87	21,3%
2007	ARS	2.074,55	21,3%
2008	ARS	2.682,29	29,3%
2009	ARS	3.224,57	20,2%
2010	ARS	4.073,68	26,3%
2011	ARS	5.378,94	32,0%
2012	ARS	6.977,64	29,7%
			<b>225%</b>



<sup>33</sup> Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social  
<http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/oede/estadisticas.asp> (Consultado en ABR 2013)

### **Metodología de cálculo y fuentes utilizadas:**

El Boletín de Remuneraciones es un conjunto de cuadros que produce el OEDE con el objeto de monitorear con una periodicidad mensual la evolución de las remuneraciones de los asalariados registrados. Toma como fuente los registros administrativos del Sistema Integrado Provisional Argentino (SIPA), que exige a las empresas declarar mensualmente la totalidad del personal que tienen en relación de dependencia, y sus remuneraciones para el pago de los aportes y contribuciones patronales.

### **Características principales de la fuente**

El registro contiene el monto de la remuneración total devengada para cada trabajador, así como los montos de remuneraciones imposables para los distintos aportes y contribuciones.

Para analizar la evolución salarial, se utiliza la remuneración total, que se define como el monto bruto, por todo concepto, declarado por el empleador. Este incluye montos remunerativos (sueldo, sueldo anual complementario, salario, honorarios, propina, gratificaciones y suplementos adicionales que tengan el carácter de habituales y regulares, viáticos y gastos de representación excepto en la parte efectivamente gastada y acreditada por medio de comprobantes, y toda otra retribución, cualquiera que fuere la denominación que se le asigne, percibida por servicios ordinarios o extraordinarios prestados en relación de dependencia) y montos no remunerativos (indemnizaciones, becas, beneficios sociales otorgados por el empleador).

Si bien las empresas informan la nómina de empleados y sus remuneraciones cada mes vencido, una porción importante de firmas presentan la información con cierto retraso. Para construir series que refleje la evolución de las remuneraciones, es necesario considerar las declaraciones hechas en término y aquellas que se realizan con retraso. Por eso, la información sobre remuneraciones de los últimos dos años es provisoria y se modifica cada vez que se actualiza la información.

### **Definiciones**

- Remuneración por todo concepto: Es la remuneración declarada por la empresa (previa a las deducciones por cargas sociales) para cada mes. Incluye adicionales de periodicidad no mensual, horas extraordinarias, viáticos, sueldo anual complementario y bonificación por vacaciones.
- Remuneración normal y permanente: Es la remuneración bruta (previa a las deducciones por cargas sociales) declarada por la empresa para cada mes. No refleja la influencia del sueldo anual complementario ni de adicionales con periodicidad no mensual (bonificación por vacaciones, premios, becas), ni de las indemnizaciones. Estas remuneraciones se estiman a partir de la desestacionalización de la serie de remuneraciones por todo concepto (serie desestacionalizada y neta de indemnizaciones).
- Remuneración Promedio: Es el promedio simple de las remuneraciones declaradas para cada relación laboral (combinación CUIT-CUIL). Sin embargo, un comportamiento estable en el salario promedio, podría ocultar cambios sustantivos en la distribución de las remuneraciones entre los trabajadores. Por lo tanto, este indicador resulta insuficiente para el análisis de la distribución de salarios, que es muy relevante, sobre todo al momento de evaluar el efecto de la política salarial.<sup>34</sup>

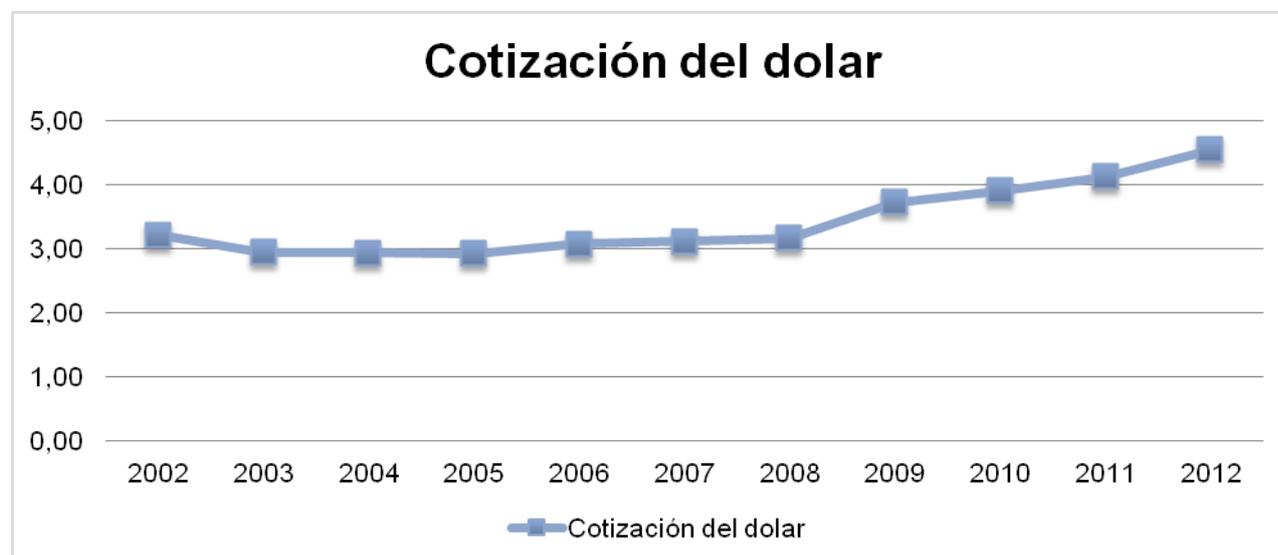
---

<sup>34</sup> Ibid. Nota Metodológica.

## Inflación y Cotización del Dólar

Este crecimiento de los salarios promedios expresados en pesos tendría que ser convertido a moneda extranjera para poder evaluar su real impacto en la competitividad del mercado global. Antes de realizar la conversión, mostraremos la evolución del tipo de cambio oficial con respecto al dólar estadounidense:

Período	Cotización del dolar	Variación Dolar Oficial
2002	3,22	
2003	2,95	-8%
2004	2,94	0%
2005	2,92	-1%
2006	3,07	5%
2007	3,12	1%
2008	3,16	2%
2009	3,73	18%
2010	3,91	5%
2011	4,13	6%
2012	4,55	10%
		<b>37%</b>

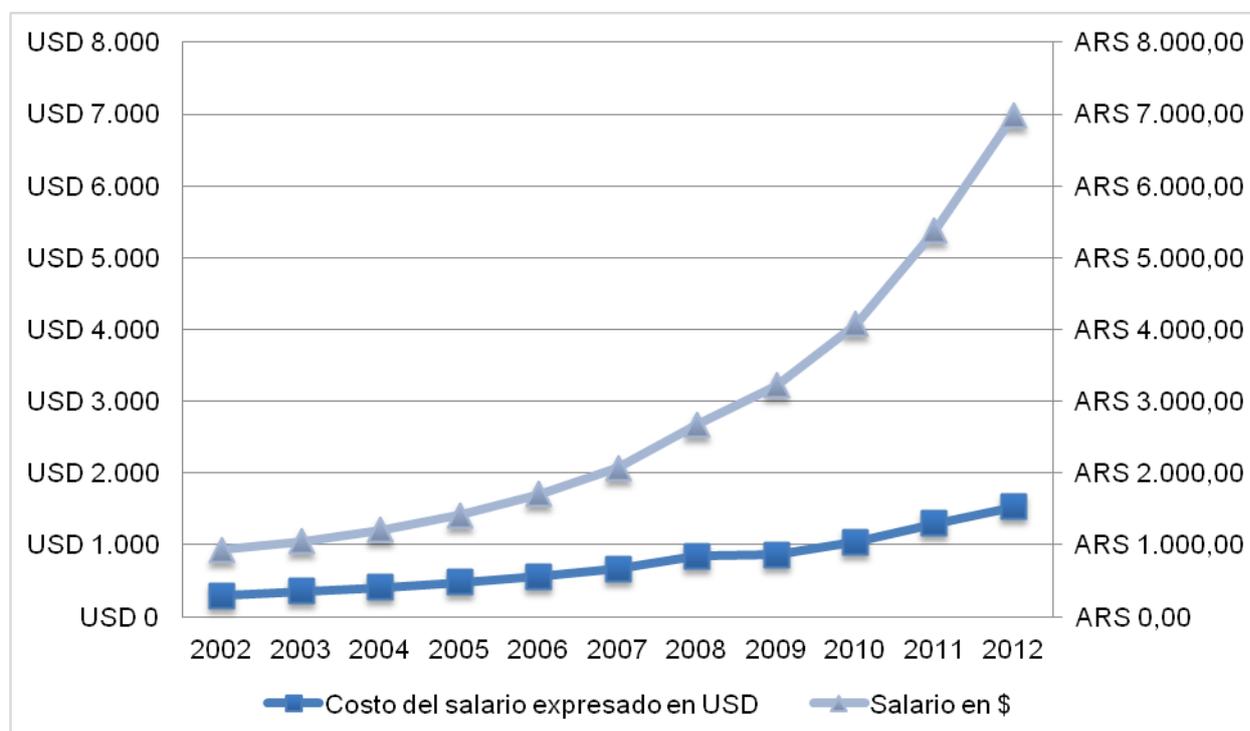


Fuente: BCRA<sup>35</sup>

<sup>35</sup> Banco Central de la República Argentina <http://www.bcra.gov.ar/index.asp> (Consultado en Mayo 2013)

Si convertimos los salarios al dólar oficial, obtenemos la siguiente progresión:

Período	Costo del salario expresado en USD		Salario en ARS	
2002	USD	289	ARS	929,03
2003	USD	356	ARS	1.051,26
2004	USD	411	ARS	1.210,58
2005	USD	483	ARS	1.410,79
2006	USD	556	ARS	1.710,87
2007	USD	666	ARS	2.074,55
2008	USD	848	ARS	2.682,29
2009	USD	864	ARS	3.224,57
2010	USD	1.041	ARS	4.073,68
2011	USD	1.302	ARS	5.378,94
2012	USD	1.533	ARS	6.977,64



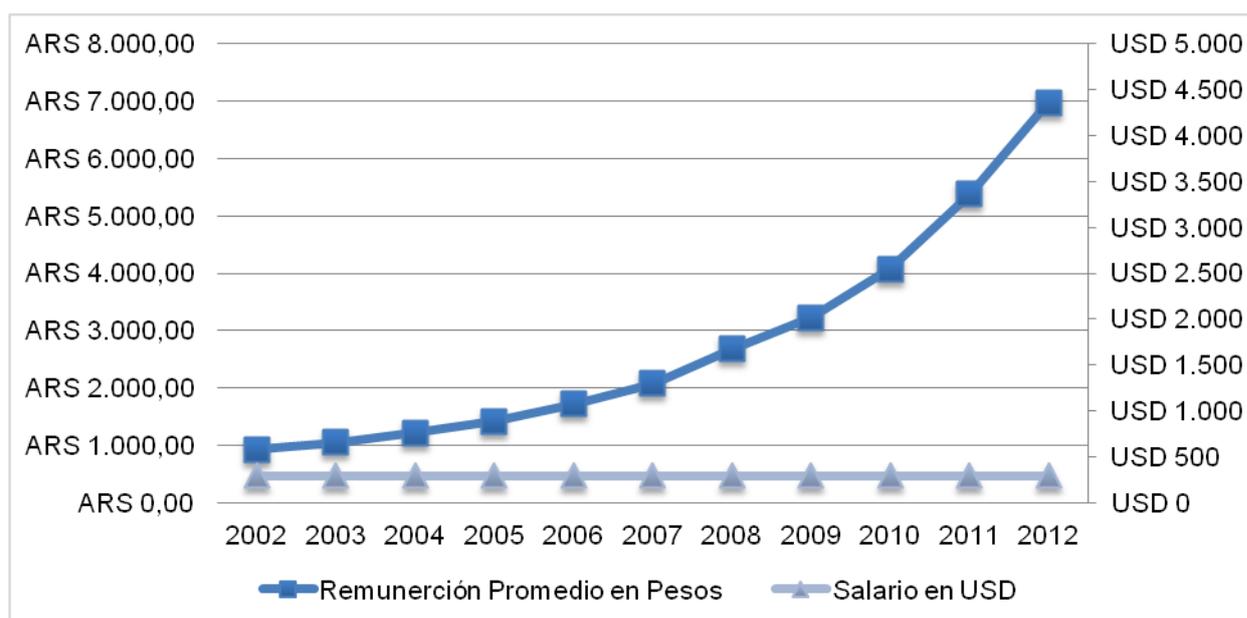
Período	Costo del salario expresado en USD		Variación
2002	USD	289	
2003	USD	356	23,50%
2004	USD	411	15,42%
2005	USD	483	17,29%
2006	USD	556	15,31%
2007	USD	666	19,65%
2008	USD	848	27,38%
2009	USD	864	1,92%
2010	USD	1.041	20,45%
2011	USD	1.302	25,08%
2012	USD	1.533	17,70%
			<b>183,69%</b>

La variación del promedio de las remuneraciones expresadas en moneda extranjera nos permite apreciar el impacto sobre la competitividad de nuestros costos laborales en el mercado global. La acumulación de estas variaciones alcanza en este periodo analizado más del 183%.

Si realizamos un análisis hipotético para determinar cuál debería haber sido el tipo de cambio oficial para evitar la pérdida de competitividad obtenemos datos contundentes. Si consideramos para este análisis hipotético el costo laboral del año 2002 (USD 289) y quisiéramos mantener este valor a pesar de los aumentos salariales expresados en pesos, la tasa de cambio oficial del dólar estadounidense para el año 2012 tendría que haber sido de ARS 24,14 por cada dólar, en lugar de ARS 4,55. El siguiente cuadro permite apreciar este análisis hipotético:

Período	Remuneración Promedio en Pesos	Salario en USD	Tasa Hipotética	Variación Hipotética	Variación Dolar Oficial
<b>2002</b>	ARS 929,03	USD 289	3,21		
<b>2003</b>	ARS 1.051,26	USD 289	3,64	13%	-8%
<b>2004</b>	ARS 1.210,58	USD 289	4,19	15%	0%
<b>2005</b>	ARS 1.410,79	USD 289	4,88	17%	-1%
<b>2006</b>	ARS 1.710,87	USD 289	5,92	21%	5%
<b>2007</b>	ARS 2.074,55	USD 289	7,18	21%	1%
<b>2008</b>	ARS 2.682,29	USD 289	9,28	29%	2%
<b>2009</b>	ARS 3.224,57	USD 289	11,16	20%	18%
<b>2010</b>	ARS 4.073,68	USD 289	14,10	26%	5%
<b>2011</b>	ARS 5.378,94	USD 289	18,61	32%	6%
<b>2012</b>	ARS 6.977,64	USD 289	24,14	30%	10%
				<b>225%</b>	<b>37%</b>

Y el grafico quedaría así:



Si bien este sería un análisis exagerado, tomando el año 2002 como referencia, justo el año en el cual se salió de la convertibilidad y en el cual hubo una abrupta caída de los costos laborales de nuestro país, la intención es mostrar cómo el incremento salarial se dio a un ritmo muy superior al incremento de la tasa de cambio del dólar. Este análisis demuestra de forma concreta la pérdida de competitividad a nivel costos laborales de nuestro país en la última década.

El aumento sostenido de los salarios en la Argentina se dio por un incremento paulatino del costo de vida. Ante la pérdida del poder adquisitivo del salario, los principales actores del mercado negociaron aumentos salariales para mitigar este efecto negativo, de esta forma, todo el conjunto de la economía laboral en la Argentina se fue modificando en consecuencia. Las negociaciones paritarias de cada año, en las cuales intervienen las empresas, los gremios y el estado, a través del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, fueron marcando la cancha en referencia a los aumentos salariales pautados para cada sector de la economía. Este incremento salarial, también contribuye negativamente en el aumento de los costos laborales de cada actividad, los cuales tienen como consecuencia un inevitable traslado de estos costos al precio de los productos y servicios que terminan repercutiendo en el consumidor final, poniendo en juego nuevamente su poder adquisitivo.

Este aumento sostenido de precios y la pérdida de poder adquisitiva en el transcurso del tiempo también es llamado inflación y se calcula en base a las variaciones de los índices de precios, tanto al consumidor final como de precios mayoristas.

Las siguientes definiciones son obtenidas del INDEC<sup>36</sup>:

- **Índice de Precios al Consumidor**

<sup>36</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INDEC  
[http://www.indec.gov.ar/indec/indec\\_ipc\\_inflacion\\_costodevida.asp](http://www.indec.gov.ar/indec/indec_ipc_inflacion_costodevida.asp) (Consultado en MAY 2013)

El principal objetivo es medir la variación de precios de los bienes y servicios representativos del gasto de consumo de los hogares residentes en la zona seleccionada en comparación con los precios vigentes en el año base. Las recomendaciones internacionales para la elaboración de este indicador figuran en los manuales elaborados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional (FMI), entre otros. Para calcular todos los meses el IPC-GBA base abril del año 2008= 100, el INDEC registra los precios de una canasta fija de 440 bienes y servicios en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en 24 partidos del Gran Buenos Aires. Para ello 50 encuestadores relevan todos los días locales en el ámbito geográfico mencionado, en más de 6.000 negocios y recogen más de 100.000 precios por mes.

- **Inflación**

La inflación es un concepto más amplio que el Índice de Precios al Consumidor. Comprende, además de las variaciones de precios de los bienes y servicios de consumo de los hogares, la evolución de los bienes y servicios exportados, de los utilizados como consumo intermedio de las industrias y los destinados a la acumulación como inversión bruta fija o variaciones de existencias y los precios de los bienes importados, entre otros. La inflación es el aumento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios de una economía. Continuo porque se sostiene a lo largo del tiempo, y generalizado porque afecta a todos los precios.

- **Costo de Vida**

El costo de vida es un concepto teórico que busca reflejar los cambios en el monto de gastos que un consumidor promedio destina para mantener constante su nivel de satisfacción, utilidad o nivel de vida, aceptando -entre otras cosas- que pueda intercambiar permanentemente su consumo entre bienes y servicios que le brindan la misma satisfacción por unidad de gasto. Su ponderación es compleja porque se basa en conceptos subjetivos (nivel de satisfacción).

Un inconveniente importante que se presenta en nuestro país es que las mediciones del INDEC contrastan y tienen diferencias importantes comparando con mediciones de consultoras privadas. De hecho también contrastan con los incrementos salariales de todos los sectores de la economía que, principalmente basados en mantener el poder adquisitivo de los trabajadores, podrían ser un termómetro válido para estimar los incrementos y variaciones de los índices de precios. A muchas empresas extranjeras les cuesta asimilar aumentos salariales de un 25% o de un 30% anual cuando la inflación oficial alcanza apenas los 10 puntos acumulados anuales.

Esta información puede apreciarse en el siguiente cuadro, en el cual se compara el índice de inflación provisto por el INDEC<sup>37</sup> en comparación a los índices de inflación calculados por consultoras privadas<sup>38</sup>,

---

<sup>37</sup> <http://www.indec.gov.ar/> (Consultado en Mayo 2013)

<sup>38</sup> <http://www.tasadeinflacion.com.ar/promotion/inflacion-indec-vs-inflacion-privados/> (Consultado en Abril 2013)

Período	Inflación Indec	Inflación Consultoras Privadas
1996	0,2	0,2
1997	0,5	0,5
1998	0,9	0,9
1999	-1,2	-1,2
2000	-0,9	-0,9
2001	-1,1	-1,1
2002	25,9	25,9
2003	13,4	13,4
2004	4,4	4,4
2005	9,6	9,6
2006	10,9	10,9
2007	8,5	26,2
2008	7,2	23,9
2009	7,7	16,3
2010	10,9	25,8
2011	9,5	24
2012	11,5	26,5



Puede apreciarse cómo a partir del año 2007 comienza a diferenciarse significativamente la inflación oficial comunicada por el INDEC y la inflación calculada por consultoras privadas.

Si bien no es objeto de este trabajo de investigación desarrollar las causas que provocan la inflación ni tampoco entender los intereses políticos detrás de estas diferencias, es importante destacar el impacto que esto tiene a nivel global y como

perjudica a la competitividad de nuestro país. No solo por el sostenido aumento de los costos laborales que resultan como consecuencia de la inflación, sino también debido a la falta de credibilidad y coherencia entre los incrementos salariales y la inflación oficial.

Se puede concluir a través de este análisis y los datos presentados que las políticas macroeconómicas adoptadas luego de la crisis de la convertibilidad en la Argentina fueron necesarias y favorecieron a la competitividad de nuestro país en el escenario internacional debido a la reducción de costos laborales. Esto también incentivó al sector exportador, situación que ayudó a poner en marcha la maquinaria que permite al país ingresar divisas extranjeras y así poder influenciar positivamente la balanza comercial.

La posición privilegiada de la Argentina en términos de competitividad de costos laborales presentó un gran número de oportunidades de inversión y generación de nuevos empleos.

Volviendo al análisis costo-calidad inherente en cada decisión empresarial, la Argentina en esta etapa comenzaba a ser realmente atractiva.

Sin embargo, esta situación no se sostuvo en el tiempo, ya en las tendencias demostradas en los gráficos más arriba se puede observar un constante y paulatino crecimiento de los costos laborales, tanto unitarios como los expresados en moneda extranjera.

El desafío para mantener la situación óptima de equilibrio comercial y macroeconómico del mercado laboral se basa en dos puntos importantes, mantener los costos laborales relativamente competitivos y apostar e invertir en el desarrollo de los recursos humanos para que las oportunidades se multipliquen y el crecimiento económico se sostenga.

Relacionado con este tema de la competitividad y costos laborales Perez van Morlegan y Ayala (2011) en la obra “El comportamiento de las Personas en las Organizaciones” desatacan algunos factores macroeconómicos que influyen sobre esta relación y pueden afectar el nivel de empleo de un país. Dos de los factores que menciona y, que se relacionan con este trabajo, son: Las medidas del gobierno y El costo Laboral.

### **Las Medidas del Gobierno:**

“Los gobiernos tienen, entre sus responsabilidades, las de regular las relaciones entre trabajadores y empleadores mediante la creación de un marco legal adecuado junto al poder de policía de un Ministerio del Trabajo que vele junto al Poder Judicial porque dicho marco legal se cumpla. Entre sus responsabilidades estará también la de regular el flujo de empleo para que pueda absorber la mayor parte de la población económicamente activa. Pero si dichos organismos sufren presiones políticas o económicas que les impiden mantener su independencia para aplicar las medidas que requiere tal regulación, el empleo se ve seriamente comprometido.

Un costo laboral demasiado alto disminuye las oportunidades de empleo, afectando la balanza comercial y la competitividad de un país (...) Si las presiones de las organizaciones sindicales para mantener sus ámbitos de poder, impiden la negociación y suscripción de convenios por

empresa en lugar de convenios por actividad, la actividad productiva y comercial verá trabada su fluidez, pues los conflictos en una sola de las unidades productivas de una empresa de un sector industrial pueden extender el conflicto a todo el sector. Si no se generan medidas de fomento del empleo, disminuyendo por ejemplo impuestos y cargas sociales a aquellas organizaciones que generen nuevos puestos de trabajo – cuyo costo se autofinanciaría con los ahorros producidos por dichas bajas de impuestos y cargas sociales- las empresas carecerán de incentivos atractivos para ejercer su rol de productoras de puestos de trabajo.

Asimismo, los gobiernos pueden promover una flexibilización de las condiciones de contratación, adecuadamente regulada, no para que sea aprovechada por empresarios inescrupulosos, como medio para desvincular personal sin la debida indemnización, y sí como medida de fondo para auspiciar el primer empleo para los jóvenes o para los desempleados. También podrían mejorar la red de contención para las vastas huestes de desempleados, generando opciones tales como fondos de desempleo y créditos para el consumo.

[En resumen, según el autor, las medidas del gobierno que pueden influir positivamente favoreciendo la competitividad del mercado laboral argentino podrían ser:]

- Legislando y controlando adecuadamente el marco legal del trabajo.
- Disminuyendo el costo laboral.
- Favoreciendo las condiciones para las negociaciones empresa/sindicato.
- Impulsando medidas de incentivo para el empleo.
- Mejorando la red de contención a los desempleados.

[En cuanto al costo laboral, el autor lo define como] (..) total de la masa salarial o costo de mano de obra. O también el monto que debe pagar el empleador por cada \$1 que paga de salario al empleado (...).Dicho costo laboral en materia de retenciones y aportes (cargas sociales), implica una suerte de corset que impide el libre desarrollo de una economía competitiva, haciendo crecer el costo de los productos exportables hacia límites que los vuelven demasiado caros frente al de otros países que producen los mismos bienes. Si las exportaciones bajan, la balanza comercial torna a volverse negativa, los productos importados tienen más mercado que los nacionales, la producción local baja y con ella las oportunidades de empleo.” (pp.34y 35)<sup>39</sup>

De esta manera, en cuanto al costo laboral, el autor resume algunas medidas para aumentar la competitividad:

- El fomento de las exportaciones.
- Disminuciones de cargas impositivas.
- Auspicio del empleo.
- Adecuación de costos industriales.
- Flexibilización de las condiciones de contratación.

---

<sup>39</sup> Luis Perez van Morlegan y Juan Carlos Ayala (2011) “*El Comportamiento de las Personas en las Organizaciones*” Editorial Pearson Buenos Aires. pp. 34 y 35

## ***Formación Académica en la Argentina***

Una de las características importantes del mercado laboral es la disponibilidad de profesionales dentro de la población económicamente activa. En este aspecto, Argentina ofrece una amplia variedad de instituciones educativas de nivel terciario y universitario con un reconocimiento a nivel mundial que ubica a nuestro país en un lugar privilegiado a nivel educativo.

Solo contando las Universidades Nacionales, podemos decir que existen cerca de 40 instituciones de formación, más otros 6 institutos de formación universitaria estatales. En la educación privada, existen 42 Universidades y 10 institutos universitarios privados.

Según datos del INDEC, obtenidos del Ministerio de Educación de la Nación, la cantidad de alumnos inscriptos y egresados de Instituciones Estatales supera los 69000, y se detalla en el siguiente cuadro:

<b>Año 2009</b>	<b>Alumnos</b>	<b>Nuevos Inscriptos</b>	<b>Reinscriptos</b>	<b>Egresados</b>
Total universidades nacionales	1.267.517	276.104	991.413	66.653
Total institutos universitarios estatales	29.155	8.872	20.283	2.002
Total universidades provinciales	15.877	5.161	10.716	797
<b>Total instituciones de gestión estatal</b>	<b>1.312.549</b>	<b>290.137</b>	<b>1.022.412</b>	<b>69.452</b>

Fuente: Ministerio de Educación. Secretaría de Políticas Universitarias. Departamento de Información Estadística.

En el año 2008, la cantidad total de egresados de Universidades Estatales fue de: 65581. En ese año creció un 5.9%.

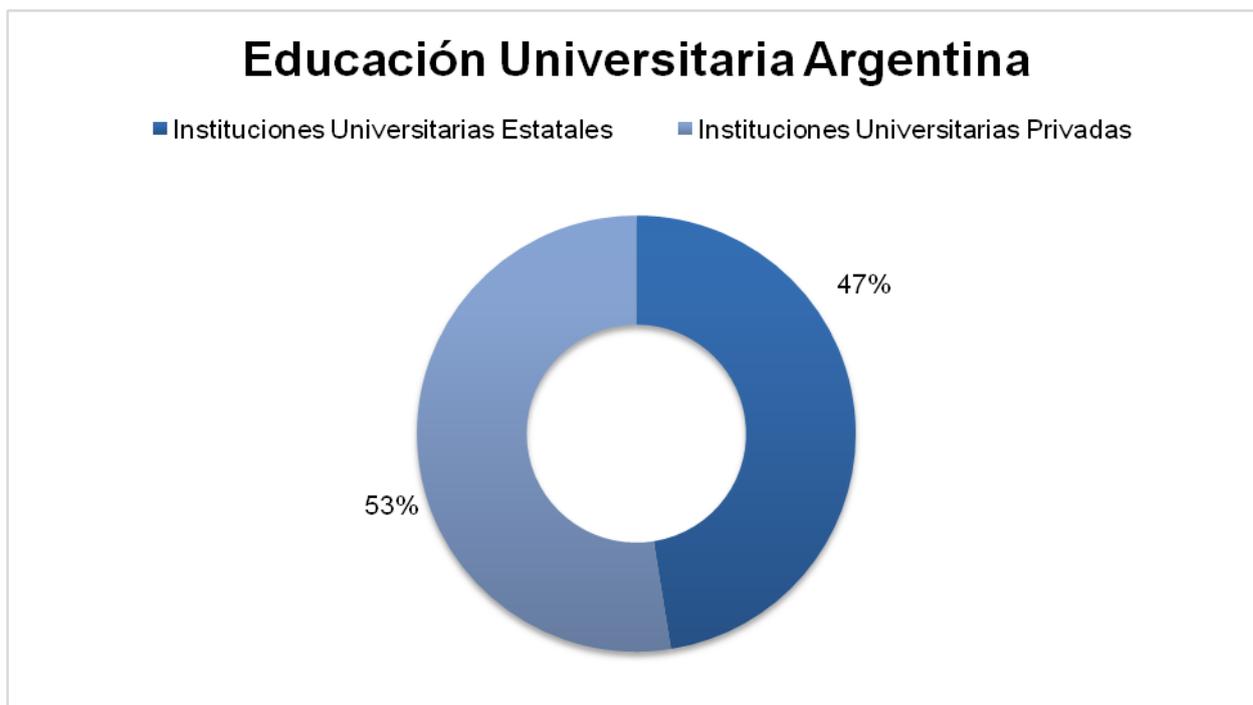
En comparación, los números relacionados a Universidades Privadas son lógicamente menos de la mitad, no obstante, representan un número significativo,

<b>Año 2009</b>	<b>Alumnos</b>	<b>Nuevos Inscriptos</b>	<b>Reinscriptos</b>	<b>Egresados</b>
Total universidades privadas	328.645	94.768	233.877	27.720
Total institutos universitarios privados	8.956	2.698	6.258	957
<b>Total instituciones de gestión privada</b>	<b>337.601</b>	<b>97.466</b>	<b>240.135</b>	<b>28.677</b>

En el año 2008, egresaron 29328 alumnos de Universidades Privadas, en este caso la diferencia entre ambos años (2008 y 2009) representó una merma en la cantidad de alumnos recibidos del 2.22%.

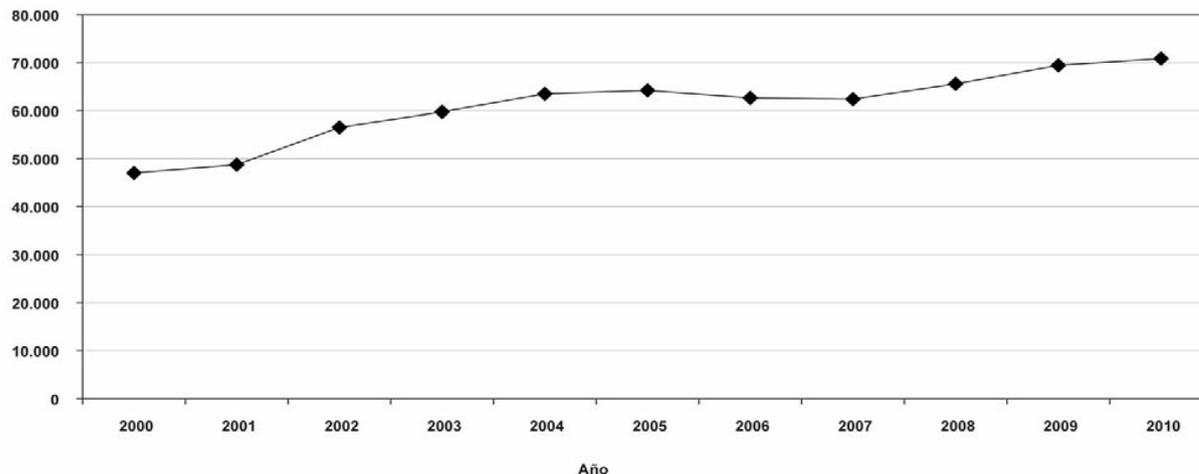
En resumen, si bien existen en la Argentina más Universidades Privadas que Estatales, la cantidad de alumnos que egresan de las Estatales es significativamente mayor, un 71% de los alumnos egresados, lo hacen en instituciones estatales,

	Cantidad	Egresados
Instituciones Universitarias Estatales	47	69.452
Instituciones Universitarias Privadas	52	28.677
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>98129</b>





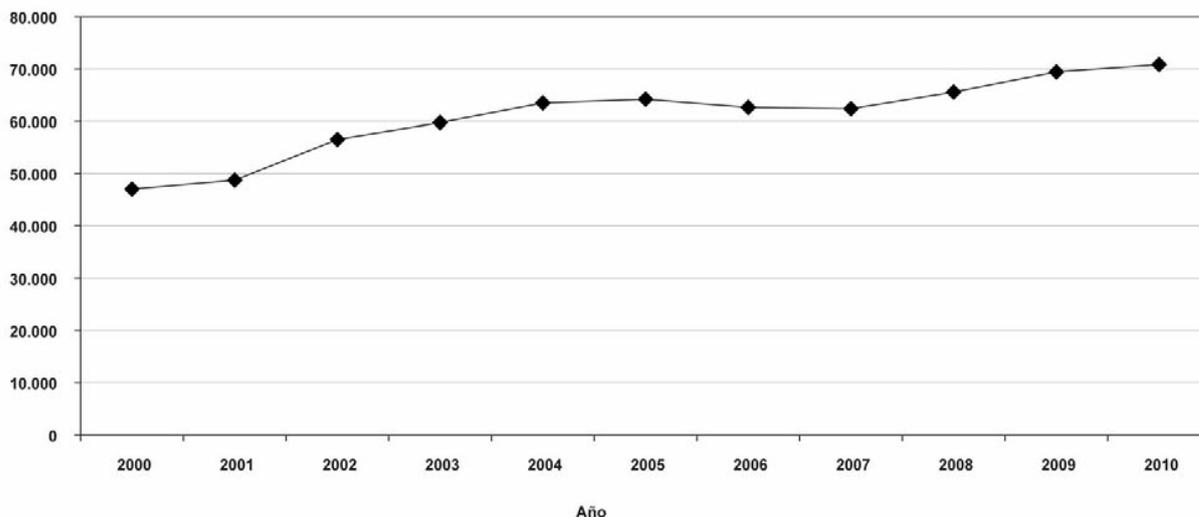
Según el anuario 2010 desarrollado por el Ministerio de Educación de la Nación, la evolución de la cantidad de estudiantes de títulos de pregrado y grado. Instituciones universitarias de gestión estatal (Período 2000 -2010) muestra un casi constante crecimiento desde el año 2002<sup>40</sup>,



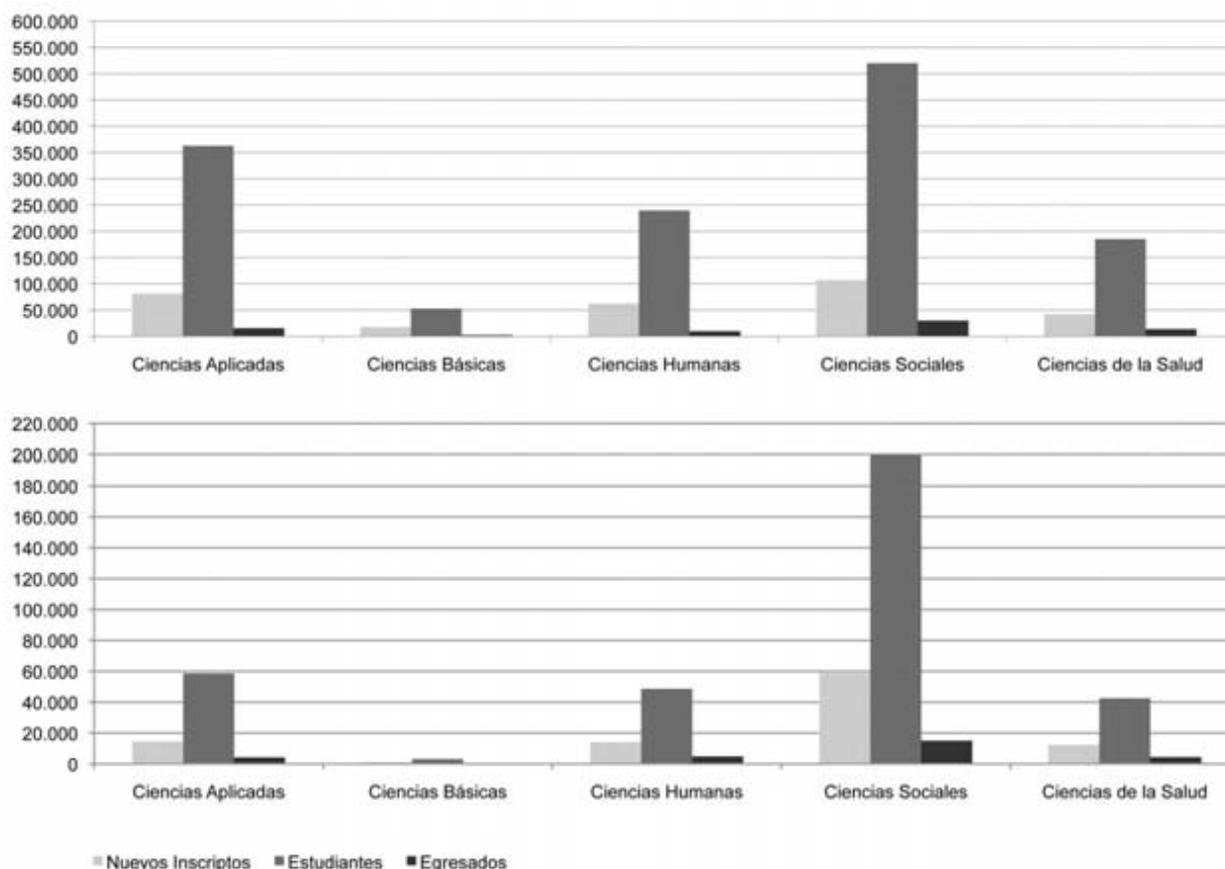
En cuanto a la cantidad de egresados, la evolución en ese mismo periodo fue la siguiente:

<sup>40</sup> Ministerio de Educación

[http://repositorio.educacion.gov.ar/dspace/bitstream/handle/123456789/109591/Anuario de Estadísticas U  
niversitarias 2010.pdf?sequence=1](http://repositorio.educacion.gov.ar/dspace/bitstream/handle/123456789/109591/Anuario_de_Estadisticas_Universitarias_2010.pdf?sequence=1) p.86 (consultado en Abril 2013)



Según el informe del Ministerio de Educación<sup>41</sup>, en el año 2010, la distribución de alumnos y egresados según rama de estudio y disciplina fue la siguiente:



Claramente el predominio se encuentra en las Ciencias Aplicadas y las Ciencias Sociales, que incluyen las siguientes disciplinas (entre otras):

**Ciencias Aplicadas:**

<sup>41</sup> Ibid. p. 45

- Arquitectura
- Informática
- Ingeniería
- Bioquímica

### **Ciencias Sociales:**

- Ciencias de la Comunicación
- Economía y Administración
- Relaciones Institucionales y Humanas
- Ciencias Políticas

Ahora bien, en cuanto a las carreras más elegidas entre los estudiantes argentinos, se podría decir que las tradicionales siguen liderando el podio, a pesar de la importante oferta de carrera, pareciera ser que la mayoría de los jóvenes eligen las más conocidas. ¿A qué se debe esto? Principalmente al hecho que muchos alumnos del ciclo secundario, desconocen la amplia oferta educativa del país.

Según una nota del diario La Nación<sup>42</sup>, El 75% de los jóvenes eligen carreras tradicionales, esta afirmación se basa en una encuesta realizada entre 500 jóvenes de entre 18 y 21 años. Los resultados fueron los siguientes:

- 18% Medicina
- 12%, Derecho;
- 12%, Arquitectura
- 10%, Contador Público;
- 9%, Licenciatura en Turismo
- 9%, Licenciatura en Psicología
- 5%, Licenciatura en Administración de Empresas.

Si bien ya hemos detallado las carreras que más alumnos concentran y las más elegidas entre los jóvenes que transitan la difícil etapa de decidir una carrera de grado, cuando las comparamos con aquellas carreras que más se necesitan en el mercado laboral, no siempre coinciden.

En una nota del diario La Voz Ciudadanos se expone este punto de la siguiente manera:

“Según un informe del Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana (Ieral) de la Fundación Mediterránea –sobre la base de datos del Indec–, en el primer trimestre de 2011 cuatro de 10 empresas en el país realizaron búsqueda de personal y 10,3 por ciento de ellas no consiguió cubrir el puesto requerido. Casi la mitad del empleo buscado y no encontrado (46,4 por ciento) fue para cubrir cargos operativos; 35,8 por ciento correspondió a empleos con calificación profesional y 17,8 por ciento, con calificación técnica. Qué se demanda. Atendiendo a la falta de concordancia entre las profesiones más elegidas y las más necesitadas, el Ministerio de Educación de la Nación difundió un listado de “carreras prioritarias en el país para lograr el desarrollo económico y productivo”. La mayoría de las más de

---

<sup>42</sup> 75% de los Jóvenes Optan por Carreras Tradicionales, Diario La NACION, recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1410107-el-75-de-los-jovenes-opta-por-las-carreras-tradicionales> (Consultado en ABR 2013)

100 carreras nombradas pertenece al ámbito de las ingenierías o de la tecnología. No están las tradicionales como Medicina, Derecho, Trabajo Social, Ciencias de la Información, Arquitectura o Psicología. Pero en la Universidad, la cantidad de alumnos por área parece no hacerle caso a esa tendencia. De hecho, la que más estudiantes tiene es el área de Ciencias Sociales con Derecho a la cabeza, indica el Anuario Estadístico 2009 (último dato disponible) de la Universidad Nacional de Córdoba (UNC).

Sólo la carrera de Derecho supera la cantidad de alumnos que tiene toda la Universidad Tecnológica Nacional (UTN) de Córdoba entre las tecnicaturas, las carreras de grado y de posgrado. Son 13.279 y unos 12 mil, respectivamente. En la UNC, la Facultad de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales (con profesiones muy demandadas), cuentan con 6.337 alumnos; la de Ciencias Químicas, con 3.080 y la de Matemática, Astronomía y Física, con sólo 1.344 estudiantes.

El Ieral indica que los perfiles más buscados son los de producción e ingeniería; administración y finanzas; informática y tecnología; comercial y marketing; recursos humanos y comercio exterior. Por su parte, un informe de la Consultora de Recursos Humanos Ghidini Rodil coincide en que hoy las empresas solicitan ingenieros (30 por ciento), administrativos y profesionales de finanzas (22 por ciento), tecnología (15), marketing y publicidad (12) y logística y operaciones (10 por ciento). La consultora asegura que “faltan técnicos calificados para algunas industrias, gente formada en ciertos lenguajes de programación requeridos en el sector de las tecnologías de la información y profesionales de ingeniería en sus diferentes ramas, así como personal administrativo bilingüe”. Sostiene, en tanto, que “en el mercado de la tecnología se habla de una demanda insatisfecha de más de 20 mil posiciones”. Esto engloba proyectos que quisieran desarrollarse y que no se ejecutan justamente por falta de personal.”<sup>43</sup>

### ***Nivel de Inglés en Argentina***

El idioma inglés se ha consolidado como el idioma de los negocios internacionales por excelencia. Ya sea por la cantidad de empresas oriundas de Estados Unidos o por la o por algún otro efecto de la globalización seguramente influenciado por una de las economías más grandes del mundo, la de EEUU, el idioma inglés se transformó en un común denominador para todas las interacciones mundiales en las últimas décadas.

En cuanto a su influencia en el mercado laboral, ya es de público conocimiento que el tener un nivel avanzado de inglés no asegura una ventaja competitiva a ningún profesional, es simplemente un aspecto necesario para entrar en el mercado.

No tener un buen nivel de inglés puede ser crucial a la hora de conseguir un trabajo. No obstante, este tema no solo afecta a los candidatos buscando trabajo, sino que también afecta a las empresas que desean invertir en el país apostando a

---

<sup>43</sup> *Se Estudia Más Lo Que Menos Se Necesita*, Nota Realizada por Natalia García, Diario La Voz, Recuperado de <http://www.lavoz.com.ar/cordoba/se-estudia-mas-lo-que-menos-se-necesita> (Consultado en ABR 2013).

profesionales argentinos que puedan trabajar para otros países del mundo, desde Argentina, utilizando el inglés como idioma internacional. Es por este motivo que este apartado tiene sentido en este análisis.

Según un estudio realizado por Education First<sup>44</sup> la Argentina se ubica en el puesto número uno de América Latina en cuanto al nivel de inglés. Education First calcula desde el 2011 un índice de nivel de inglés estandarizado que permite la comparación entre países. Este índice se construye con los resultados de evaluaciones online que incluyen temas como gramática, vocabulario, comprensión escrita y comprensión oral.

De esta forma, clasifica los niveles de inglés de cada país utilizando la siguiente escala:

■ Nivel muy alto    ■ Nivel alto    ■ Nivel medio    ■ Nivel bajo    ■ Nivel muy bajo

En el siguiente cuadro figuran los resultados del ranking total, en el cual Argentina aparece en el puesto 32, dentro del grupo que obtuvo un nivel medio de inglés.

■ Nivel muy alto    ■ Nivel alto    ■ Nivel medio    ■ Nivel bajo    ■ Nivel muy bajo

Clasificación	País	Clasificación	País	Clasificación	País	Clasificación	País	Clasificación	País
1	Suecia	6	Bélgica	14	India	26	Uruguay	39	Chile
2	Dinamarca	7	Austria	15	Suiza	27	Indonesia	40	Venezuela
3	Países Bajos	8	Hungría	16	Eslovaquia	28	Irán	41	El Salvador
4	Finlandia	9	Alemania	17	Pakistán	29	Rusia	42	Siria
5	Noruega	10	Polonia	18	España	30	Taiwán	43	Ecuador
		11	República Checa	19	Portugal	31	Vietnam	44	Argelia
		12	Singapur	20	Argentina	32	Turquía	45	Kuwait
		13	Malasia	21	Corea del Sur	33	Perú	46	Brasil
				22	Japón	34	Costa Rica	47	Guatemala
				23	Francia	35	Marruecos	48	Egypt
				24	Italia	36	China	49	Emiratos Árabes Unidos
				25	Hong Kong	37	Katar	50	Colombia
						38	México	51	Panamá
								52	Arabia Saudí
								53	Tailandia
								54	Libia

Los resultados de América Latina fueron los siguientes:

<sup>44</sup> Education First <http://www.ef.com.ar/epi/> Consultado en ABR 2013



Los motivos que explican el mayor nivel de inglés en la Argentina son según Education First

“El índice de alfabetización del país es más elevado que el promedio de la región (del 97% en comparación con el 89,9%) y el promedio de años de escolarización (15,1 años) también es muy superior al promedio regional (13,1 años). Argentina ha disfrutado de índices elevados de matriculación en las escuelas primarias y secundarias desde la década del los 70, época en la que la mayoría de sus vecinos todavía educaba a menos de la mitad de los niños hasta el 6º grado (12 años). No obstante, la inestabilidad económica de Argentina ha obstaculizado su desarrollo y ha evitado que las inversiones en educación hayan ido aumentando con el tiempo. Además, debido al número inusualmente alto de estudiantes repetidores tanto en la educación primaria como secundaria, junto con el alto nivel de deserción escolar que se produce en las escuelas secundarias, Argentina no puede alcanzar los niveles de inglés que encontramos en países de Europa del Este con un desarrollo económico similar.” (Education First)<sup>45</sup>

En resumen, el Mercado Laboral Argentino ha transitado distintos momentos acompañando los vaivenes de la economía nacional e internacional. Cada decisión macroeconómica afecta de manera sensible al mercado local, aumentando disminuyendo el desarrollo de oportunidades laborales del sector. Tanto los aspectos externos como los internos juegan un rol importante en el mercado laboral.

En cuanto a la educación y el nivel académico, Argentina cuenta con un abanico de alternativas para la formación de profesionales, destacando la participación de Universidades Nacionales, que poseen un alto nivel académico reconocido a nivel mundial y que ofrecen a los estudiantes una propuesta educativa gratuita de alto nivel. La Argentina es uno de los pocos países del mundo que posee un sistema educativo universitario gratuito de excelencia y definitivamente marca una diferencia positiva que

<sup>45</sup> Education First <http://www.ef.com.ar/epi/> (Consultado en ABR 2013)

hace a nuestro país un candidato firme para las empresas que analizan instalarse en la región.

### ***Políticas Impositivas***

El contexto impositivo de un país es uno de los temas que se tienen en cuenta cuando se analiza un posible negocio o inversión.

Los incentivos fiscales son comúnmente utilizados por los estados para fomentar una u otra actividad determinada, o bien, para fomentar alguna región del país como por ejemplo el caso de San Luis o Tierra del Fuego.

Según un informe emitido en el año 2010 por Ernst & Young “International Tax Alert - New Argentine legislative proposal to promote shared service centers”<sup>46</sup> el gobierno Argentino está creando las condiciones para promover un nuevo régimen que favorezca la exportación de servicios tales como IT, Legales, Contabilidad, Consultoría, Servicios Empresariales, Marketing, Investigación de Mercado, Desarrollo, Ingeniería, Arquitectura, Educación, Media (servicios audiovisuales) entre otros.

Este enfoque, favorecería a aquellas empresas ya instaladas en la Argentina operando los Centros de Servicios Compartidos y también para empresas que están evaluando este proyecto de inversión.

Los beneficios de este régimen propuesto podrían resumirse en:

- Toda compañía Argentina que exporte servicios podrá reclamar los impuestos cobrados por países extranjeros que reciben los servicios exportados desde nuestro país.
- Los gastos relacionados directamente a la capacitación podrán ser usado como crédito fiscal para deducir de la carga impositiva generada por dicha actividad. (con un límite del 2% de los salarios de los empleados afectados)
- Excepciones se aplicarían a la importación de equipos informáticos necesarios para el desarrollo de la actividad en cuestión.

En el año 2003, se sancionó la Ley 25856<sup>47</sup> que declara a la Industria de Producción de Software como una actividad productiva de transformación asimilable a una actividad industrial, a los efectos de la percepción de beneficios impositivos, crediticios y de cualquier otro tipo.

Esta Ley, que fue promulgada en 2004, aclara en el artículo 3 que esta declaración se hace extensible al resto de los gobiernos provinciales y municipales.

---

<sup>46</sup>

<http://tax.uk.ey.com/NR/rdonlyres/eg44rjaaoz6wxse4gg4ky6z7zwue3ieuwgoucraollwbf5kk67ezcfdtnzj77lsu2siri74uy34qui3cv3k6yschvd/ITA071.pdf> (Consultado en DIC 2012)

<sup>47</sup> Ministerio de Ciencia y Tecnología

[http://www.mincyt.gov.ar/multimedia/archivo/archivos/ley\\_25856\\_industria\\_software.pdf](http://www.mincyt.gov.ar/multimedia/archivo/archivos/ley_25856_industria_software.pdf) (Consultado en ABR 2013)

En el año 2004, se sancionó la Ley de Promoción de la Industria del Software (Ley 25922) que establece y detalla los beneficios impositivos para el sector. Esta ley fue luego modificada por la Ley 26692<sup>48</sup>. Esta última detalla lo siguiente,

- **Artículo 1** Créase un Régimen de Promoción de la Industria del Software que regirá en todo el territorio de la República Argentina con los alcances y limitaciones establecidas en la presente ley y las normas reglamentarias que en su consecuencia dicte el Poder Ejecutivo nacional, el que tendrá vigencia hasta el día 31 de diciembre de 2019.
- **Artículo 2** Podrán adherirse al presente régimen las personas jurídicas constituidas en la República Argentina o habilitadas para actuar dentro de su territorio que desarrollen en el país y por cuenta propia como actividad principal aquellas actividades definidas en el artículo 4º de la presente ley y que cumplan con al menos dos (2) de las siguientes condiciones, en los términos que determine la autoridad de aplicación:
  - a) Acreditación de gastos en actividades de investigación y desarrollo de software;
  - b) Acreditación de una norma de calidad reconocida aplicable a los productos o procesos de software, o el desarrollo de actividades tendientes a la obtención de la misma;
  - c) Realización de exportaciones de software; en estos casos deberán estar necesariamente inscritos en el registro de exportadores de servicios que la Administración Federal de Ingresos Públicos, entidad autárquica en la órbita del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, creará a tal fin.

En cuanto a los beneficios impositivos propuestos por esta ley se podría destacar los siguientes,

Los beneficiarios del presente régimen gozarán de estabilidad fiscal por el término de la vigencia del presente marco promocional. La estabilidad fiscal alcanza a todos los tributos nacionales, entendiéndose por tales los impuestos directos, tasas y contribuciones impositivas que tengan como sujetos pasivos a los beneficiarios inscritos. La estabilidad fiscal significa que los beneficiarios no podrán ver incrementada su carga tributaria total nacional a partir de su inscripción en el registro de beneficiarios del Régimen de Promoción de la Industria del Software habilitado por la autoridad de aplicación. Art 7º de la ley 25.922 modificado por el Art 4 de la ley 26692.

Los beneficiarios de la presente ley podrán convertir en un bono de crédito fiscal intransferible hasta el setenta por ciento (70%) de las contribuciones patronales que hayan efectivamente pagado sobre la nómina salarial total de la empresa con destino a los sistemas y subsistemas de seguridad social previstos en las leyes 19.032, 24.013 y 24.241 y sus modificatorias. Cuando se tratare de beneficiarios que se encuadren en las circunstancias descritas en el artículo 11 de la presente ley, el beneficio sólo comprenderá a las contribuciones patronales correspondientes a las actividades promocionadas por el presente régimen.

---

<sup>48</sup> Administración Federal de Ingresos Públicos AFIP  
[http://biblioteca.afip.gob.ar/gateway.dll/Normas/Leyes/ley\\_c\\_026692\\_2011\\_07\\_27.xml#articulo\\_0002](http://biblioteca.afip.gob.ar/gateway.dll/Normas/Leyes/ley_c_026692_2011_07_27.xml#articulo_0002)  
(consultado en ABR 2013)

Los beneficiarios podrán utilizar dichos bonos para la cancelación de tributos nacionales que tengan origen en la industria del software, en particular el impuesto al valor agregado y otros impuestos nacionales y sus anticipos, en caso de proceder, excluido el impuesto a las ganancias.

Sin perjuicio de lo dispuesto en el párrafo anterior, los beneficiarios podrán aplicar dichos bonos de crédito fiscal para la cancelación del impuesto a las ganancias únicamente en un porcentaje no mayor al porcentaje de exportación informado por los mismos en carácter de declaración jurada, conforme a las condiciones que establezca la autoridad de aplicación.

El bono de crédito fiscal establecido en el presente artículo no será computable para sus beneficiarios para la determinación de la ganancia neta en el impuesto a las ganancias.

Asimismo, dicho bono no podrá utilizarse para cancelar deudas anteriores a la efectiva incorporación del beneficiario al régimen de la presente ley y, en ningún caso, eventuales saldos a su favor harán lugar a reintegros o devoluciones por parte del Estado nacional. Por otro lado, los beneficiarios de este régimen quedarán exentos de abonar el impuesto al valor agregado. Art 8º de la ley 25.922 modificado por el Art 5 Ley 26692. Los beneficiarios de la presente ley tendrán una reducción del sesenta por ciento (60%) en el monto total del impuesto a las ganancias correspondiente a las actividades promovidas determinado en cada ejercicio. Dicho beneficio será aplicable tanto a las ganancias de fuente argentina como a la de fuente extranjera, en los términos que establezca la autoridad de aplicación. Art 9 Ley 25.922 modificado por el Art 7 Ley 26692.<sup>49</sup>

En el caso que las empresas que realicen estas actividades decidan instalarse en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), podrían gozar de aún más beneficios impositivos, debido a la creación del Distrito Tecnológico regulado por la ley 2972.

Según el sitio oficial del gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, “El Distrito tecnológico Estará ubicado en los barrios de Parque Patricios y Nueva Pompeya, en el polígono conformado por las avenidas Sáenz, Boedo, Chiclana, Sánchez de Loria, Brasil, las calles Alberti y Manuel García y la Av. Amancio Alcorta.

El objetivo principal del Distrito Tecnológico es posicionar a la Ciudad de Buenos Aires como la capital latinoamericana de la tecnología. Y a su vez, crear un espacio donde conviva la identidad del barrio con las empresas TIC, donde se trabaje, se estudie y se viva.

Se espera que en 4 años el Distrito Tecnológico genere alrededor de 30.000 puestos de trabajo.

El Distrito contará con una serie de beneficios y exenciones para las empresas que allí se radiquen, además de la ventaja que implica la concentración geográfica de recursos y el aprovechamiento de economías de escala.

---

<sup>49</sup>Administración Federal de Ingresos Públicos AFIP  
[http://biblioteca.afip.gob.ar/gateway.dll/Normas/Leyes/ley\\_c\\_026692\\_2011\\_07\\_27.xml#articulo\\_0002](http://biblioteca.afip.gob.ar/gateway.dll/Normas/Leyes/ley_c_026692_2011_07_27.xml#articulo_0002)  
(consultado ABR 2013)

**Beneficios:**

- Las empresas estarán exentas del pago de ingresos brutos y ABL por 10 años, así como también del pago de los impuestos de sellos.
- Las empresas tendrán la posibilidad de diferir impuestos para ser invertidos en obras, y contarán con incentivos fiscales en materia de derechos de alineación y construcciones, por un plazo de 10 años.
- Los empleados que se muden al barrio estarán exentos de pagar ABL por 10 años y tendrán líneas de créditos disponibles a tasas preferenciales.
- También habrá beneficios impositivos para entidades académicas.

La industria TIC hace al perfil productivo porteño. En términos de impacto económico existen aproximadamente 1400 empresas, 120000 estudiantes y 45.600 trabajadores calificados. El mercado ha crecido a una tasa promedio de 26% anual en los últimos años. Además, es un sector que mueve 400 millones de dólares en exportaciones, y el 70% de toda esta industria está localizada en la Ciudad de Buenos Aires”<sup>50</sup>

Sumado a esto, la Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina (CESSI) en un informe que enumera distintas razones para invertir en la industria del software en Argentina, una de estas razones es el marco normativo y regulaciones impositivas que favorecen el desarrollo de la industria.

A fines de este trabajo, el aspecto impositivo es una variable muy importante, sobre todo en lo que refiere a la estabilidad fiscal, es decir, el plazo de vigencia de las normas recaudatorias y de los beneficios impositivos sectorizados por actividad y por región geográfica. Teniendo en cuenta que un proyecto de CSC es un proyecto a largo plazo, contar con un marco impositivo favorable y estable es fundamental.

En la Argentina se han considerado estos aspectos en el transcurso de la década del 2000, sin embargo en los últimos años, esta estabilidad se ha vuelto frágil en muchos aspectos. Uno de ellos es la posibilidad de girar divisas extranjeras al exterior.

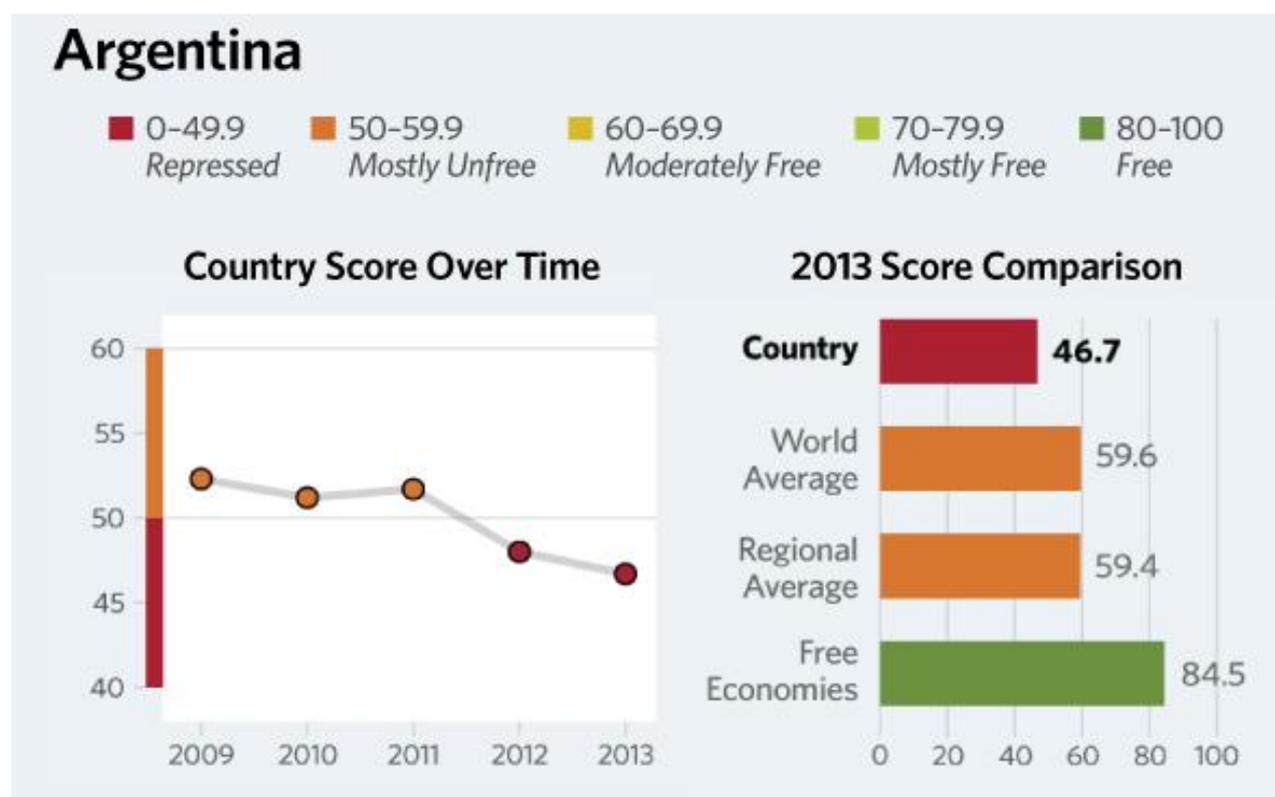
---

<sup>50</sup> Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires [http://www.buenosaires.gob.ar/areas/produccion/distrito\\_tecno/](http://www.buenosaires.gob.ar/areas/produccion/distrito_tecno/) (Consultado en ABR 2013)

## La Argentina Desde Afuera

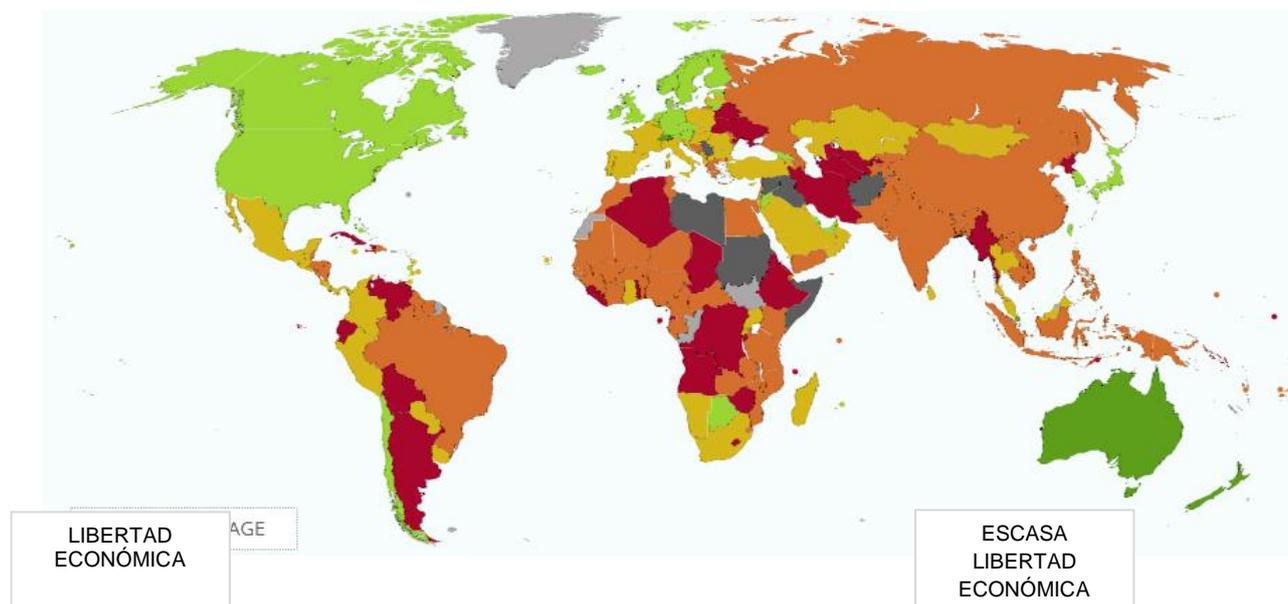
Una cuestión importante es cómo nos ven hoy en el mundo, para este fin, usaremos como referencia un índice creado por la Fundación Heritage<sup>51</sup> (Centro de investigación e institución educativa fundada en 1973 en EEUU), el índice hace referencia a la libertad económica de cada país y su medición se basa en la medición de 10 categorías: propiedad, ausencia de corrupción, libertad fiscal, gastos del estado, libertad empresarial, flexibilidad laboral, libertad monetaria, libertad de intercambio comercial, libertad en las inversiones y libertad financiera.

Según este ranking mundial, la Argentina se ubica en el puesto 160, dentro del grupo de los países “Reprimidos” y esta es la progresión índice de los últimos años.



<sup>51</sup> Fundación Heritage <http://libertad.org/acerca-de-la-fundacion-heritage> (Consultado en MAY 2013)

En comparación con el resto del mundo, este es un gráfico que muestra a todos los países del mundo y registra el nivel de libertad económica de cada país.

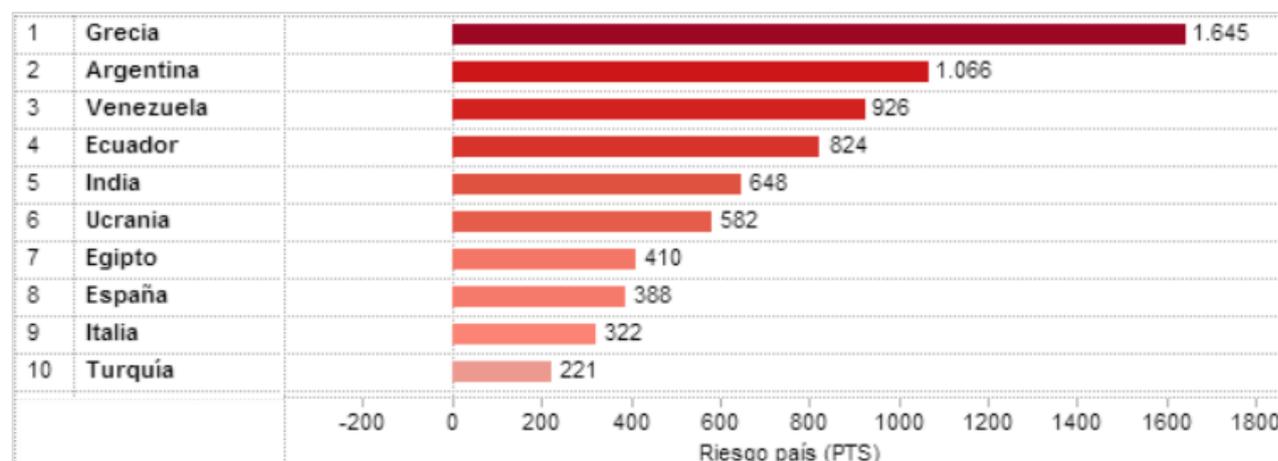
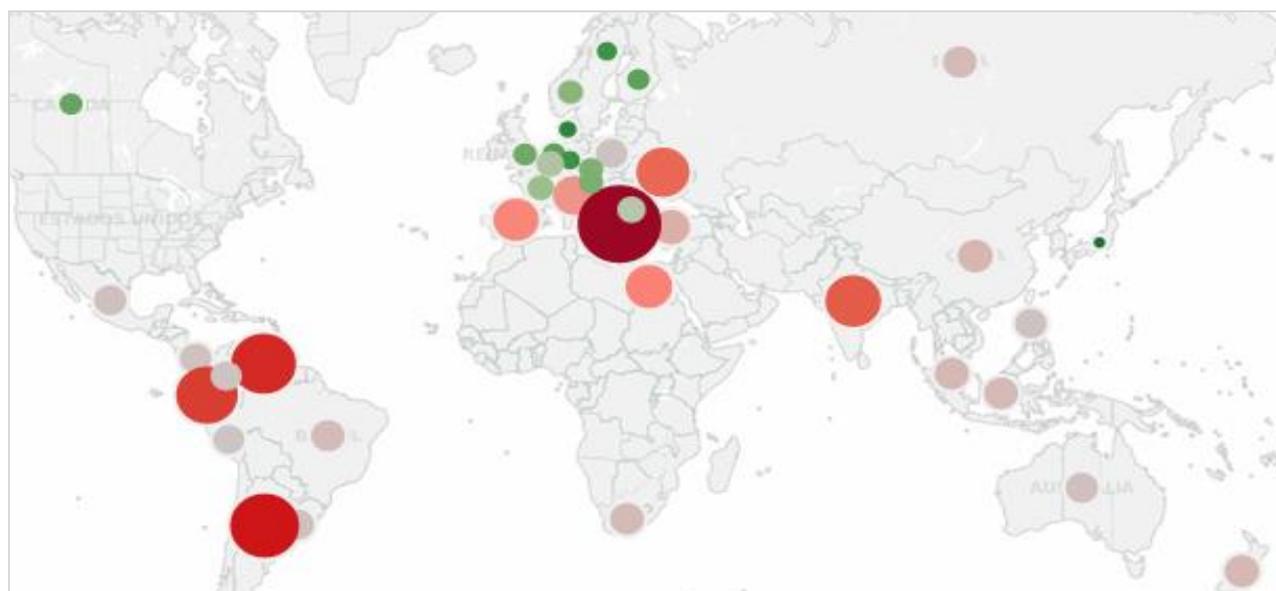


Ranking	Pais	Puntaje
7	Chile	79.0
36	Uruguay	69.7
37	Colombia	69.6
71	Panamá	62.5
49	Costa Rica	67.0
50	México	67.0
53	El Salvador	66.7
80	Paraguay	61.1
100	Brasil	57.7
156	Bolivia	47.9
159	Ecuador	46.9
<b>160</b>	<b>Argentina</b>	<b>46.7</b>
174	Venezuela	36.1
176	Cuba	28.5

Si analizamos la región, podemos observar que Chile lidera el ranking con 79 puntos, incluso tiene más libertad económica que Estados Unidos, que obtuvo 76 puntos y se encuentra en el puesto número 10. En el otro extremo, se encuentra la Argentina con 46.7 puntos, solo superado por Venezuela y Cuba.

Para complementar este análisis, otro de los indicadores mundiales es el Riesgo País que es calculado por JP Morgan Chase y expresa en puntos el riesgo crediticio de cada país (Según agencias calificadoras como Moody's Investor Service y Standard & Poors. Cien puntos del índice Riesgo País representan un 1% por encima de la tasa establecida para los bonos de EEUU.

En el año 2012, la Argentina alcanzó los 1066 puntos, superando de esta manera a Venezuela con 926 puntos y superado sólo por Grecia, con 1645 puntos. El siguiente gráfico<sup>52</sup> muestra el riesgo país alrededor del mundo y la tabla detalla los 10 países con mayor riesgo país.



<sup>52</sup> <http://www.lanacion.com.ar/1522697-el-riesgo-pais-argentino-alcanzo-los-1066-puntos-y-solo-es-superado-por-grecia> (Consultado en Mayo 2013)

Teniendo en cuenta estos índices el panorama no es muy alentador para la Argentina con respecto a cómo nos ven en el mundo. Sin embargo, las empresas que eligieron instalar sus CSC en Argentina, todavía siguen apostando al país, probablemente porque la calidad de los servicios prestados por los CSC de Argentina está a la altura de las exigencias y estándares más altos.

Para concluir este apartado, se podría decir que la Argentina ha desarrollado regulaciones para favorecer y atraer este tipo de actividades comerciales, relacionadas con la exportación de servicios profesionales. Dentro de estas actividades, la más desarrollada es la industria del software, que ya cuenta con varios beneficios impositivos, un distrito tecnológico y planes de capacitación para abastecer la creciente demanda. En la medida que el resto de las áreas relacionadas a los CSC en la Argentina reciban este mismo tratamiento, la Argentina seguirá siendo una alternativa viable y competitiva para los Centros de Servicios Compartidos.

## CRECIMIENTO DE LOS CSC EN ARGENTINA

### ***Condiciones para el crecimiento de los CSC***

Desde el año 2000 Argentina y específicamente Buenos Aires comenzó a ser sede de este nuevo modelo de gestión que proponía la centralización de las operaciones de las áreas de soporte para poder así brindar servicios a toda la compañía, reduciendo costos, aumentando la calidad y evitando burocratización innecesaria en los procesos administrativos.

Para explicar esta tendencia habría que analizar algunos factores estratégicos que se tienen en cuenta al estudiar la viabilidad de un país determinado para instalar este tipo de proyectos. En la actualidad, el mundo globalizado presenta un escenario inmenso con incontables oportunidades en distintos países que se encuentran en un dinamismo constante.

Debido a este dinamismo, resulta necesario poder analizar y comparar a los distintos países antes de tomar decisiones de negocio como instalar o no un CSC. Algunos de los factores que se tienen en cuenta a la hora de realizar estos análisis comparativos son los siguientes:

1. Compatibilidad horaria y ubicación.
2. Lenguaje.
3. Gobierno.
4. Mercado laboral.
5. Infraestructura.
6. Sistema Educativo.
7. Costo.
8. Contexto político y económico.
9. Compatibilidad Cultural.
10. Madurez legal en negocios globalizados.
11. Seguridad y privacidad de la propiedad intelectual.
12. Sistema Impositivo.
13. Características demográficas y geográficas del país.

Un estudio realizado por el grupo Gartner en 2007 orientado al análisis de Argentina como un destino para servicios compartidos y outsourcing provee información útil para aquellos profesionales que tienen en sus manos la responsabilidad de decidir dónde es más conveniente invertir.

Este estudio, recomienda a la Argentina como un destino apto para aquellos proyectos que requieran equipos altamente capacitados.

Entrando en el detalle de los aspectos analizados, a continuación una tabla que resume los resultados<sup>53</sup>:

Aspecto Analizado	Calificación según Gartner
Lenguaje	Buen Nivel
Soporte del Gobierno	Razonable
Mercado laboral	Razonable
Infraestructura	Razonable
Sistema Educativo	Buen Nivel
Costo	Muy bueno
Contexto político y economic	Razonable
Compatibilidad Cultural	Buen Nivel
Madurez legal en negocios globalizados	Buen Nivel
Seguridad y privacidad de la propiedad intelectual	Razonable

### Compatibilidad Horaria y Ubicación:



Fuente: Grupo Gartner

<sup>53</sup> *Analysis of Argentina as an Offshore Services Location* Publicación GARTNER ID # G00153052 en 2007. <http://www.grupoprominente.com/pdfs/centrodesarrollo/Analysis%20of%20Argentina%20as%20an%20Offshore%20Services%20Location..pdf> (Consultado en ABR 2013) Traducción Propia.

**Lenguaje:**

- Español es el idioma oficial.
- En la mayoría de las escuelas públicas se enseña el idioma inglés y la mayoría de los estudiantes de escuela media tienen un nivel básico del idioma inglés. Cierta nivel es requerido para ingresar a las universidades.
- Cerca del 15% de los argentinos tienen un alto nivel de Inglés, lo cual es un porcentaje alto comparado con otros países latinoamericanos.
- Argentina ha tenido siempre una importante población bilingüe en inglés. Esto se debe a que existen un alto número de colegios bilingües, especialmente en la zona metropolitana de Buenos Aires la cual, con 15 millones de habitantes, constituye un 40% de la población nacional.
- Por este motivo, Argentina ha sido el objetivo para muchas empresas de contact centers con idioma español e inglés.

**Soporte Del Gobierno**

- En el año 2004 se presenta una ley para promover la industria del software. Esta ley otorgó a las empresas del rubro beneficios impositivos y ayudó a nuclear polos de tecnología en cuatro ciudades argentinas. Las empresas grandes como Motorola, Disney, Microsoft, Peugeot y Repsol, están buscando en Argentina el desarrollo de sus programas y páginas web.
- Según la Cámara Empresaria de Software y Servicios Informáticos (CESSI), el sector ha exportado en el año 2007 387 millones de dólares, casi un 30% más que en el año anterior (2006 con 300 millones de dólares).

Si bien el gobierno apoya más a la industria de la manufactura que a la industria de los servicios, con el fin de obtener beneficios también de este sector, ha tomado algunos pasos importantes para fomentar la industria de la exportación de servicios. No obstante, como esta postura es reciente y mucho no se ha hecho al respecto en las últimas décadas, la competencia para atraer inversiones extranjeras sigue siendo un desafío.

**Mercado laboral<sup>54</sup>**

- El total de la fuerza de trabajo en Argentina es de 15.34 millones, de una población total de casi 40 millones de habitantes. Cerca de un 53% de la fuerza de trabajo trabaja en Servicios (12% en agricultura y 35% en la industria). Para el año 2006, la Argentina tenía 1.14 millones de desempleados, pero para el año 2007 este número está disminuyendo. La industria de la tecnología en la Argentina va a requerir la creación de 80 mil nuevos puestos de trabajo para lograr el objetivo de exportación del sector planteado para el 2014.
- Las universidades están produciendo 3000 graduados del sector IT por año. La demanda de profesionales IT ha crecido cerca de un 70% entre 2003 y 2007.
- Las empresas de Outsourcing están contratando a estudiantes no graduados, atrayéndolos con excelentes salarios. Esto resuelve el problema a corto plazo, pero a largo plazo la situación podría volverse más compleja. La devaluación del peso argentino en 2002 redujo los salarios relativos de la Argentina en

---

<sup>54</sup> Ibid pag 3 y 4

comparación con América Latina. Sin embargo, esta situación no es sostenible en el tiempo de forma indefinida debido a que la inflación está provocando un aumento de salarios.

- La actividad sindical es bastante activa y orientada a ganar influencia sobre las empresas que exportan servicios (outsourcing, bpo, CSC). Contratar, mantener y despedir empleados en Argentina podría ser costoso por este motivo.
- Luego de la crisis de 2001 y 2002, la Argentina entro en un continuo crecimiento. El empleo está creciendo gracias a la creciente actividad en manufactura, construcción y servicios. La disponibilidad de profesionales especializados en IT en la Argentina se está volviendo un inconveniente. Se estima que se necesitarán 14 mil profesionales en 2010. Las consecuencias son dos, la suba de salarios y la rotación inevitable, especialmente de las posiciones clave.

### **Infraestructura**

- Al menos 20% de los hogares tienen acceso a banda ancha de internet, y alrededor de 60% de las conexiones a internet de negocios e instituciones son banda ancha de alta velocidad. Argentina es el segundo país en el mundo en cantidad de cyber cafes, después de China.
- En el año 2005, existían 8.5 millones de líneas directas. Cerca de la mitad de la electricidad en el país es generada mediante métodos térmicos, 41% mediante métodos hidroeléctricos y un 8% mediante energía nuclear.
- La energía es un problema estructural en la Argentina. Luego de la crisis, el país ha crecido a una tasa del 8% anual aproximadamente pero ha fallado en mantener el crecimiento de la energía necesaria para soportar ese crecimiento.

### **Sistema Educativo<sup>55</sup>**

Argentina cuenta con una tasa de alfabetización del 97%. Hasta hace muy poco ha tenido el mejor sistema educativo de Latinoamérica. Aunque la tasa de alfabetización todavía es alta, la calidad de la educación pública se ha reducido debido a la falta de inversión en infraestructura. La tasa de graduación es baja, sólo el 20% en 2003, aún cuando el porcentaje de inscriptos es el más alto de Latinoamérica.

No obstante, Argentina tiene una de las poblaciones mejor educadas a nivel universitario en Latinoamérica y esta es una ventaja que ha sido aprovechada por varias organizaciones a nivel global.

### **Costos**

- Al momento que se realizó este estudio (año 2007) un salario típico de un desarrollador junior en lenguaje Java o .NET estaba alrededor de los usd 1000 y, para el caso de los perfiles más experimentados, cerca de usd 2700.
- La inflación anual estaba cerca del 10% en 2006, pero para el 2007 ya se preveía el doble. En cuanto a la previsión de aumentos salariales, se proyectaba un 15% anual en moneda local para el 2008. Este incremento sería suavizado por

---

<sup>55</sup> Ibid p. 4

la devaluación del peso Argentino versus monedas extranjeras, pero este efecto no sería significativo.

- Para fines de la década del 2000, se preveía que los salarios en Argentina quedarán nivelados en un nivel por debajo de otros salarios de la región (Brasil, Chile y México).
- Si bien los salarios en la Argentina continuarían subiendo, el nivel salarial alcanzado no superaría los salarios de la región. Al momento de este estudio, la Argentina ofrece una ventaja en costos (comparando con los EEUU) de un 80% y del 30% al 50% cuando se compara con países como México y Costa Rica.

### **Contexto político y económico**

- La economía Argentina ha sostenido una robusta recuperación luego de la severa crisis económica, con cuatro años consecutivos de crecimiento arriba de un 8% de PBI real. El PBI alcanzó en 2006 213 mil millones de dólares, aproximadamente usd 5460 per cápita con una inversión real del 18.7%.
- La expansión económica está creando trabajos, con un desempleo que pasó de 20.04% en 2003 a un 9.8% en el primer trimestre de 2007.
- La recuperación requería una intervención fuerte por parte del gobierno en la economía, la cual ha sido reducida pero no eliminada. Como resultado, en un ranking de libertad económica integrado por 161 países y desarrollado por la Heritage Foundation, la Argentina pasó de un puesto 17 en el año 2000 al puesto 114 en 2005, y luego al 107 en el 2006 (el primer puesto en este ranking significa que tiene el más alto grado de libertad económica).
- En el año 2007 se preveía cierta continuidad política, debido a que la nueva presidenta electa era la esposa del presidente anterior. Sin embargo, algunos cambios se aproximarían para tratar de controlar la creciente inflación.

El gobierno posee una postura populista con respecto a los inversores extranjeros, acreedores y el Fondo Monetario Internacional. Aunque se observa una clara etapa de crecimiento, la creciente intervención del estado en la economía reduce la capacidad de llevar adelante planes de negocios efectivos.

### **Compatibilidad Cultural**

- La población argentina es predominantemente de origen española. Hubo camadas de migraciones en el siglo 19 provenientes de Europa Occidental (principalmente España e Italia entre otros países europeos). El país también cuenta con una importante comunidad Judía. La población es de origen europeo en un 97%.
- Argentina tiene aproximadamente 1500 licencias de radio y 5 cadenas de televisión. También cuenta con una sólida industria de los medios de comunicación con más 150 periódicos.

En resumen, se podría decir que Argentina tiene una cultura proveniente de Europa Occidental, por otro lado, cuenta con un fuerte intercambio cultural con sus países vecinos importando y exportando música, teatro, literatura, cine y televisión.

### **Madurez legal en negocios globalizados**

- Los socios comerciales principales de Argentina son Brasil, Chile, EEUU, España y China. Los EEUU y España son también las fuentes más importantes de inversión en Argentina.
- En Argentina, tanto los inversores locales como los extranjeros tienen los mismos derechos para establecerse e invertir en negocios sin discriminación alguna.
- El gobierno ha establecido una serie de programas para promover la inversión tales como la devolución del impuesto al valor agregado, entre otros.
- Argentina se adhiere a los tratados internacionales y protocolos que regulan el comercio internacional, inversiones y relaciones de negocio.

### **Seguridad y privacidad de la propiedad intelectual**

- El gobierno se adhiere a la mayoría de los tratados y acuerdos internacionales relacionados con la propiedad intelectual, y también forma parte del World Intellectual Property Institute y del World Trade Organization.
- El marco legal para la protección de la propiedad intelectual ha mejorado considerablemente desde el 2002. Programas para desalentar prácticas irregulares y la piratería están aún vigentes.
- En el 2004, el gobierno se volvió más proactivo en su lucha contra la piratería y aprobó leyes que permitieron montar operaciones encubiertas para identificar y combatir actos de piratería. (Publicación Gartner pp.3, 4, 5, 6 y 7)<sup>56</sup>

De todas formas el análisis sobre este punto revela algunas debilidades de la estructura que tiene el país para regular y proteger la propiedad intelectual. Este punto en particular ha sido una traba histórica que frenó más de una relación comercial bilateral.

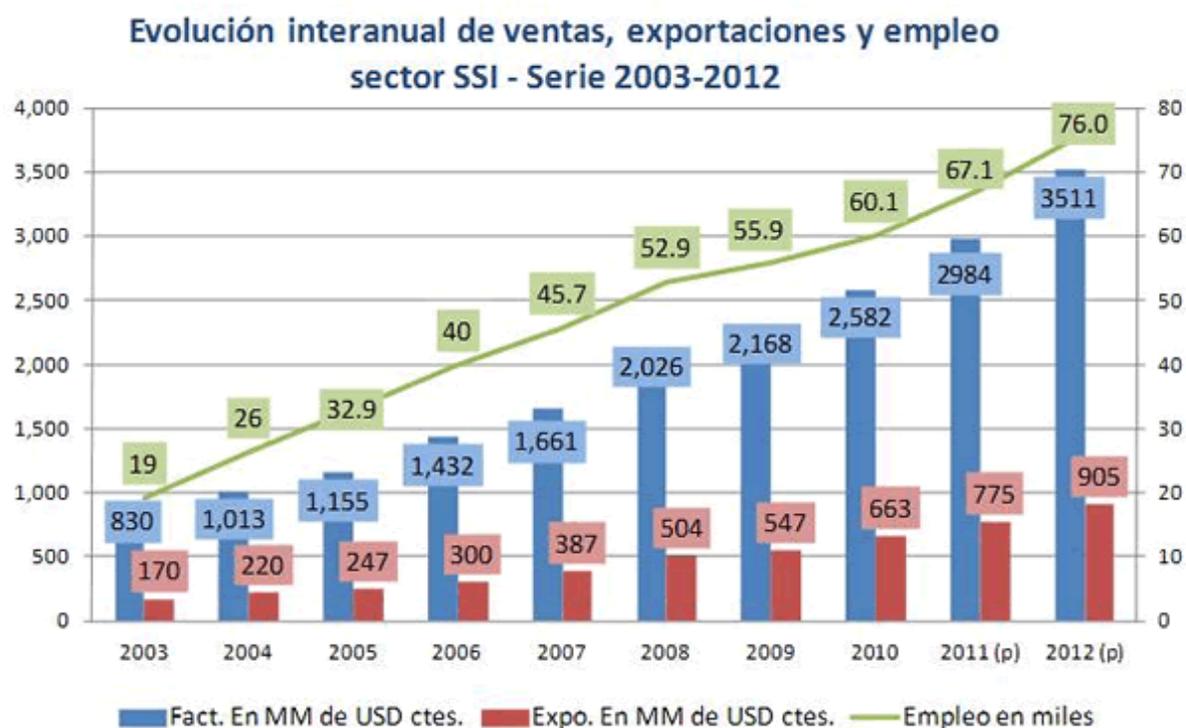
Este análisis realizado en el año 2007 por el Gartner Group es un resumen de la información pertinente que se analiza mundialmente para tomar decisiones de negocio en un mundo globalizado. Si bien es un informe meramente descriptivo y con cierta subjetividad en cuanto a los temas elegidos, describe en cierta medida la factibilidad de crear negocios en nuestro país. Principalmente debido a los bajos costos, la calidad de los recursos humanos y el contexto político económico de la Argentina.

Sumado a esto, un informe de la Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina (CESSI) detalla en un informe realizado en el año 2012 destacó el crecimiento de la industria de la informática en nuestro país desde el año 2003 según lo muestra el siguiente gráfico<sup>57</sup>,

---

<sup>56</sup> Ibid pp. 3 a 7.

<sup>57</sup> <http://www.cessi.org.ar/mercados-externos-por-que-argentina-1030/index.html> (Consultado en ABR 2013)



Como se puede apreciar, la facturación en millones de dólares creció de 830 a 3511, la exportación en millones de dólares creció de 170 a 905 y el empleo relacionado a esta actividad creció de 19 mil a 76 mil, todo en un periodo de 9 años.

La Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos (CESSI) relaciona este crecimiento sostenido a estos fundamentos principales<sup>58</sup>,

- Recursos humanos altamente calificados.
- Excelencia académica.
- Manejo del idioma inglés.
- Empatía.
- Innovación y capacidad creativa.
- Infraestructura de telecomunicaciones e informática adecuada.
- Costos y precios competitivos.
- Creciente inserción en nuevos mercados externos y, por ende, aumento en las exportaciones.
- Trabajo mancomunado entre el gobierno, el sector académico y el sector empresario.
- Fuerte recuperación del mercado interno.

<sup>58</sup> Cámara de Empresas del Software y Servicios Informáticos CESSI <http://www.cessi.org.ar/mercados-externos-por-que-argentina-1030/index.html> (Consultado en ABR 2013)

- Marco legal que incentiva el desarrollo del sector.

### ***Empresas con CSC en Argentina***

Estas son algunas de las empresas que decidieron instalar sus CSC en Argentina en los últimos años:

Telefónica (1999)	Kenexa (2009)
IBM (2000)	General Electric
Grupo Clarin (2000)	Boehringer Ingelheim
Disney (2001)	Saint Gobain
TeleTech (2004)	Siemens
Exxon Mobile (2004)	Thomson Reuters
Arcos Dorados (2004)	Cargil
Chevron (2006)	Philip Morris
Hawei (2006)	Ernst & Young
SAP (2007)	Accenture
Quilmes (2007)	PWC
Google (2007)	Delloite
Directv Argentina (2007)	DHL

Telefónica fue una de las empresas pioneras en implementar este concepto de Servicios Compartidos en nuestro país y brinda servicios para las empresas del grupo Telefónica y otros clientes como Xerox, Sofitel y Massalin Particulares en logística, recursos humanos (liquidación de haberes) gestión inmobiliaria, BPO Administración y Seguridad.

IBM, también ubicó su Shared Service Center en Martínez, y cuenta con más de 300 profesionales desde el año 2000. En la actualidad, están migrando más actividades al CSC.

Disney, realiza desde el año 2001 tareas de contabilidad, cuentas a pagar y financial reporting.

Exxon Mobile es otra de las primeras empresas que montó su CSC en la Argentina. Fue en el año 2004, en el complejo “Catalinas” y los servicios que centralizó principalmente fueron: Compras, Contabilidad, Recursos Humanos, Finanzas, Reportes. En sus comienzos, llegando a contar con 580 profesionales.

Asimismo, Chevron instaló el Buenos Aires Shared Services Center (BASSC) que cuenta con una operación global que brinda servicios contables y de IT para soportar las

operaciones de Chevron alrededor del mundo. BASSC comenzó sus operaciones en el año 2006, brindando servicios contables. En ese momento, desarrollábamos procesos contables para el negocio de Downstream de Latino América. Desde entonces, BASSC experimentó un significativo y continuo crecimiento, expandiendo sus servicios a otras regiones – Reino Unido y Estados Unidos – y a otros negocios – Upstream y Midstream. Durante el año 2010 se estableció el centro de ITC para proveer servicios de aplicaciones e infraestructura a las compañías de Chevron alrededor del mundo. Actualmente somos más de 400 profesionales contables y de sistemas, trabajando en un ambiente dinámico y desafiante, dispuestos a anticiparnos y exceder las expectativas de nuestros clientes, y desarrollando una carrera profesional en una organización de primera línea.<sup>59</sup>

Google por su parte, trajo el Google Shared Services y lo alocó en el barrio de Puerto Madero. Desde allí dan soporte a clientes “adwords” de Latinoamérica, Italia y España. En cuanto al sector de finanzas del CSC, se focaliza en facturación y atención al cliente.

También TeleTech eligió a Buenos Aires para instalar su CSC. Primero dedicado al desarrollo de software en 2004, y luego incorporó otros equipos de finanzas, RRHH, contabilidad, planificación y calidad en el año 2008.

Asimismo, Directv Argentina, en el año 2007 abrió su centro de soporte regional, orientado principalmente al desarrollo y mantenimiento de software. Las oficinas regionales de Directv se encuentran ubicadas en el partido de Vicente López y hoy en día cuenta con más de 300 empleados.

SAP, instaló su Shared Service Center en las oficinas de Puerto Madero. Desde allí, trabajan equipos especializados para las operaciones de Estados Unidos y Canadá. Principalmente, para facturación, administración, compras, IT y RRHH. Argentina, Brasil, Bolivia, Caribe, América Central, Colombia, Chile, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Puerto Rico, Uruguay y Venezuela. Desde el Centro de Servicios Compartidos se dará soporte a 1.500 empleados, 2.000 clientes y más de 2,900 proveedores. Los servicios provistos por el SAP Latin America Shared Services Center son los de Viajes y Entretenimiento, Cuentas a Pagar, Cuentas a Cobrar, Administración de Compras, Administración de Contratos, Facturación para el Área de Consultoría, y Facturación para el Área de Educación, entre otros servicios. Con respecto a la elección SAP eligió a Argentina por el alto nivel de sus profesionales y por la posibilidad que ofrece esta locación de brindar costos altamente competitivos para mejorar los servicios y estandarizar los procesos.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> [http://careers.chevron.com/global\\_operations/country\\_operations/argentina/BASSCspa.pdf](http://careers.chevron.com/global_operations/country_operations/argentina/BASSCspa.pdf)

(Consultado en AGO 2012)

<sup>60</sup> <http://www.sap.com/argentina/press.epx?pressid=7361>

(Consultado en JUL 2012)

## ***Entrevistas a líderes de CSC***

### **Entrevista realizada por LosRecursosHumanos.com**

Juan Carlos Lannutti, Gerente General de TGestiona<sup>61</sup>

“El Gerente General detalla el paso a paso y la evolución del centro de servicios compartidos TGestiona que trascendió sus objetivos iniciales. Pensado en un principio como un centro de excelencia y de reducción de costos para clientes del mismo grupo, luego el CSC TGestiona extendió sus fronteras hasta brindar soporte a otros clientes externos. Este modelo en particular fue replicado por otras empresas alrededor del mundo. Todo comenzó con un viaje a Europa y a los EEUU donde el modelo de CSC ya estaba bastante avanzado. El objetivo era claro, reducir la dispersión de la estructura de soporte para así optimizar los recursos y poder focalizar toda la energía en el negocio principal. Comenzando este recorrido Juan Carlos Lannutti menciona lo siguiente: "Me fui a Irlanda y Nueva York donde el modelo de Servicios compartidos está muy avanzado y vimos que era una oportunidad para hacer más eficientes las operaciones. Había mucha estructura dispersa y entonces se quiso centralizar las áreas y agregar una visión comercial al nuevo modelo. Fue un camino difícil porque hubo mucha resistencia al cambio de modelo. Algunas áreas operativas desaparecerían de las empresas del grupo y pasarían a depender de una estructura centralizada que brindaría soporte a todas. Había que convencer al cliente que éramos capaces de darles el servicio. Empezamos centralizando áreas como contabilidad, recursos humanos, servicios generales, logística y gestión inmobiliaria. Lo bueno de este modelo es el factor ahorro, ya que concentra en una sola unidad estructuras replicadas, y se inserta en un proceso de mejora continua, que con la dispersión de áreas no era posible. El factor comercial empieza con los acuerdos con las empresas del grupo Telefónica (ahora clientes de TGestiona) sobre el valor del precio del servicio. Por ejemplo la empresa XXX pide un servicio a TGestiona de contabilidad y estos preparan y envían un presupuesto. “Es una buena forma para que sean valorados los servicios” ya que llevó un tiempo que las áreas de la misma empresa se acostumbrasen a que sus colegas le presupuesten un servicio. Además la empresa vende estos servicios fuera del grupo. “Nos consolidamos como una empresa líder de negocios de BPS (Business Performance Services). Vinieron a replicar el modelo de Argentina de Telefónica España y las filiales de Brasil, Chile y Perú. TGestiona brinda servicios para las empresas del grupo Telefónica y otros clientes como Xerox, Sofitel y Massalin Particulares en logística, recursos humanos (liquidación de haberes) gestión inmobiliaria, BPO Administración y Seguridad. En cuanto a la mejora continua, dice Lannutti el objetivos es hacer los procesos lo más eficientes posibles para dedicar más tiempo a la planificación y otras actividades que requieren materia gris. Para el 2010 habrá un crecimiento importante ya que se disponen a relocalizar sus actividades aprovechando algunos beneficios que propone el Gobierno de la Ciudad. TGestiona acaba de alquilar un edificio en el polígono tecnológico que gracias a la ley 2972 del Gobierno de la Ciudad otorga importantes beneficios impositivos (por ejemplo no pagan Ingresos Brutos) a las empresas que se asienten un cuadrante de la zona sur de la Capital Federal. La empresa tiene hoy distribuidos sus 1200 empleados en varios edificios; Suipacha 150, Ciudadela, Rosario al 200, Hipólito Irigoyen al 1500, en el barrio de Avellaneda y en Rivadavia al 6000. Con esta reagrupación podrán

<sup>61</sup> <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/6022-se-afianza-en-argentina-el-modelo-de-centro-de-servicios-compartidos.html> Entrevista a Juan Carlos Lannutti. Consultado en Nov 2012.

concentrar todas sus áreas, reducir costos y generar mayores sinergias entre los departamentos. Vamos a un nuevo modelo de trabajo, con oficinas en plantas libres, luminosas, sin oficinas cerradas con espacios de recreación y comodidades como cajeros automáticos". Junto con las empresas que ya están en la zona, han conformado un consorcio vecinal que dialoga permanentemente con el Gobierno de la Ciudad para seguir de cerca el desarrollo urbano de la zona. Entre otros puntos, solicitan la construcción de una estación de subte y mayores medidas de seguridad. En cuanto a lo comercial, la empresa espera que después de la mudanza puedan impulsar la prestación de servicios fuera del país, externalizar servicios contables por ejemplo, y hacer algunos cambios tecnológicos importantes como reemplazar el software del almacén del centro logístico y migrar a SAP.

Queremos ser más agresivos en la venta. Vender a terceros ha generado un gran sentido de pertenencia en nuestra gente que ven cada vez más consolidado el modelo" (Entrevista Realizada a Juan Carlos Lannuti por losrecursoshumanos.com)<sup>62</sup>.

### **Entrevistas realizadas por PriceWaterhouseCoopers "Global Sourcing" (2009)<sup>63</sup>**

Entrevista a Daniel Alegre ex Vicepresidente de operaciones de Google para Latinoamérica y actual vicepresidente para ventas y operaciones de la región Asia-Pacífico

#### **¿Por qué eligieron a la Argentina?**

"Google eligió a la Argentina porque es uno de los mercados latinoamericanos líderes en Internet, con alrededor del 34% de su población actualmente online. Como uno de los centros tecnológicos avanzados del país, Buenos Aires representó una ubicación ideal para que Google instale su operación regional centralizada. En el análisis se contempló el número ascendente de usuarios de Internet en Hispanoamérica y se concluyó que era importante que la compañía estableciera una presencia local para dar soporte al crecimiento y a las demandas del mercado. La Argentina ofrece una combinación ideal de talento calificado y aporte en el desarrollo de tecnologías innovadoras, y es además, de acuerdo con nuestra visión, la capital entrepreneur de Latinoamérica. Esto es una característica clave para nuestra cultura corporativa."

#### **¿Qué balance hacen respecto de esta decisión, luego del primer año desde su implementación?**

"Hemos reafirmado el compromiso de Google con Latinoamérica, una de las regiones de mayor crecimiento para la compañía. A modo ilustrativo, el español es el segundo idioma más buscado en los procesos de reclutamiento de Google a nivel global. Actualmente, dos tercios del tráfico de búsquedas en español vienen de Latinoamérica. Consideramos que la Argentina, además de estar enmarcada en este escenario, cuenta con una gran capacidad de innovación y desarrollo. El balance resulta positivo, en primer lugar, por la recepción y la adopción que ha tenido nuestro

<sup>62</sup> Entrevista a Juan Carlos Lannuti. Recuperado de: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/6022-se-afianza-en-argentina-el-modelo-de-centro-de-servicios-compartidos.html> . (Consultado en Nov 2012.)

<sup>63</sup> *Global Sourcing*, PwC (2009) Recuperado de: <http://www.pwc.com/ar/es/publicaciones/assets/ceo-globalsourcing.pdf> (Consultado en Nov 2012)

mensaje. El uso de Internet propone un nuevo desafío a las empresas emprendedoras y la Argentina es uno de los mercados más permeables a este tipo de iniciativas. Esto hace que la filosofía y la visión de Google sean rápidamente asimiladas por las empresas locales y transformadas en oportunidades. Internet facilita la llegada a nuevos mercados (sobre todo en segmentos como el de las PyMEs), estimula los canales de comunicación entre las diferentes partes involucradas en el negocio y aporta aplicaciones que impactan en la productividad de los negocios. Argentina comenzó brindando servicios a mercados de habla hispana y actualmente alcanza a otros países de Europa, como Italia. Esto muestra una gran madurez en lo que respecta al entendimiento del negocio de Google y a la capacidad de respuesta de esta oficina a las necesidades de los clientes globales.”

### **¿Piensan centralizar más servicios en la Argentina en el corto y mediano plazo?**

“Tenemos pensado desarrollar la versión local de YouTube y seguir desarrollando la plataforma de Google Maps.”

### **¿Qué otros países del mundo centralizan la provisión de servicios como los que brinda la Argentina para sus respectivas regiones?**

“Este mismo tipo de servicio se brinda también desde las oficinas de Dublín (Irlanda) y Mountain View (EE. UU.), que son, junto con Buenos Aires, los principales centros regionales de Google. Aún así, Google tiene decenas de oficinas locales en todo el mundo que procuran estar cerca de la atención de clientes y usuarios.”

### **En términos comparativos, ¿cómo evaluaría las características y la calidad de los servicios brindados por Google Argentina con respecto a estos otros países que centralizan los mismos servicios para otras regiones?**

“Buenos Aires ha sido la oficina de mayor crecimiento en el mundo por su exponencial desarrollo durante 2008. Por otro lado, todas las sedes centrales de Google han sido elegidas por su potencial estratégico y son espacios excepcionales en términos de talento y de capacidad de ejecución.”

### **¿Qué cosas cree que aún le falta o debería mejorar la Argentina como país para ser una plaza más atractiva?**

“Existen algunas variables que hacen que el país y la región requieran esfuerzos en áreas donde otras regiones ya han avanzado. Uno de los temas para seguir desarrollando es la bancarización, que aún es muy baja. Este problema aplica no sólo a la Argentina sino a América latina en general. Esto impacta en la publicidad online porque, por ejemplo, Google materializa sus ventas publicitarias a través de tarjetas de crédito. Por otro lado, también es necesario seguir trabajando en la importancia de Internet como plataforma para la comunicación comercial. A nivel corporativo y en los ámbitos de decisión de estrategias de marketing, donde se debate la importancia de Internet, es necesario difundir aún más y compartir experiencias que muestren el aporte estratégico que brinda y su alto retorno sobre la inversión.” (Global Sourcing, PwC, 2009, pp.6 a 10)<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> Ibid pp.6 a 10.

Entrevista realizada a Ezequiel Piccione, gerente de RRHH de IBM Argentina**¿Cuántas personas que llevan a cabo trabajos relacionados con la exportación de servicios profesionales están trabajando hoy en IBM Argentina y cuántas han reclutado en el último año?**

“Hoy en IBM Argentina trabajan alrededor de 8.000 profesionales. La firma ha triplicado su fuerza laboral desde 2002 y durante 2008 continuó con el ritmo de crecimiento contratando a 5 personas por día. La incorporación de profesionales se debe, por un lado, al crecimiento del negocio tradicional de IBM Argentina, y por el otro, al incipiente crecimiento del área de Global Delivery, exportando servicios de IT y procesos al mundo.”

**¿Cuál es el perfil que se busca?**

“Los perfiles más buscados en la actualidad son todos los de sistemas y los de formación en Ciencias Económicas.”

**¿Cómo cree que beneficia a las empresas, y en particular a IBM, la generación del empleo profesional gracias a la exportación de servicios?**

“Samuel J. Palmisano, el CEO y Presidente de IBM, dijo en octubre de 2006: El trabajo fluye a aquellos lugares donde sea mejor realizado. Esto es, de manera más eficiente y con la mejor calidad”. IBM cree firmemente que el éxito del crecimiento del negocio está en su gente. Cuenta con profesionales altamente capacitados, con el mayor conocimiento en industrias, acostumbrados a las fluctuaciones de un mercado dinámico, y hábiles para adaptarse rápidamente a los cambios. Son, en esencia, “profesionales on demand”.

**¿Los talentos desarrollados en IBM Argentina se exportan al mundo?**

“Varios profesionales de IBM Argentina trabajan actualmente en posiciones a nivel Latinoamérica y a nivel mundial. Hoy en día, las grandes compañías tienden cada vez más a globalizar sus recursos. Es decir, pierde importancia el dónde estén ubicados estos recursos y cobran protagonismo los skills que éstos tengan. Esto responde a una tendencia actual: las empresas trasladan sus operaciones a otras partes del mundo para sacar ventaja de la cantidad cada vez mayor de profesionales ubicados en cualquier lugar del mundo, combinando conocimientos adecuados, al costo adecuado en el momento y lugar correctos. Las empresas no sólo establecen su back office o centros de atención al cliente en países como China, India, Brasil, Rusia u otras economías en crecimiento, sino que también establecen allí sus centros de investigación y desarrollo, junto con otras clases de capacidades intensivas de conocimiento. Estas nuevas oportunidades han llevado, en algunos casos, a revertir la migración de talentos. Por ejemplo, se estima que en Bangalore, el corazón del “Silicon Valley” de la India, han retornado entre 30 y 40 mil expatriados en la última década para trabajar tanto en multinacionales como en compañías con base en la India. En poco tiempo, la necesidad de ir a buscar recursos alrededor del mundo ha cambiado drásticamente la naturaleza del juego de los talentos.

**¿Por qué cree que la Argentina ha sido elegida como país donde realizar estas actividades y qué características tiene el profesional argentino que lo hace diferente a otros en el mundo?**

“La Argentina es elegida por la disponibilidad de una fuerza de trabajo altamente capacitada, con dominio de idiomas y con un alto grado de compromiso con su trabajo. Además, la Argentina está ubicada geográficamente en una posición de privilegio, donde la diferencia horaria con el resto del mundo facilita los procesos de trabajo. Otra razón a tener en cuenta son los costos atractivos que las economías en crecimiento representan para los mercados desarrollados. (Global Sourcing, PwC, 2009, pp.11 a 15)<sup>65</sup>

Entrevista realizada a Claudio Chiaramonte responsable de la estrategia global de Disney

### **En otras regiones, ¿Disney tiene sus operaciones centralizadas de una manera similar a como las tiene en la Argentina?**

“Solamente existe un centro de servicios en Estados Unidos, por el momento el único centro está en Orlando.”

### **¿Está centralizado?**

“No. Somos nosotros los que estamos liderando para Latinoamérica. Hay varios factores para considerar a la hora de elegir un Shared Service Centre (SSC), de ahí que la compañía esté hoy algo reacia a llevarlo a cabo en otros sitios. Uno de los primeros ítems que se analiza es el de los costos: instalar un SSC implica de por sí una eficiencia en términos de costos y de expertise. Pero el problema de tener a los costos como driver principal para una decisión de este estilo es que las economías cambian. Incluso la economía estadounidense, una de las más estables del mundo, está cambiando. En países emergentes el tema de los costos siempre es una variable para tener en cuenta, pero las decisiones no pueden basarse únicamente en eso. Pienso que una de las cuestiones clave al decidir instalar un SSC tiene que ver con la calificación de la mano de obra. La Argentina siempre ha tenido un nivel de educación diferencial respecto al resto de Latinoamérica, y esto es particularmente importante en segmentos de mandos medios hacia abajo.”

### **¿Qué otras claves observan?**

“Tratar de diagramar bien la rotación, ya que hay una curva de aprendizaje hasta que se llega al rendimiento óptimo. Mientras tanto, para que no se afecte el nivel de servicio que se les presta a las otras áreas o a los otros países, es importante que los miembros del equipo apoyen a la persona que está formándose. Sucede igual que en una fábrica: cuando hay rotación, la producción se resiente. En países como México y Brasil la rotación es incluso mayor que en la Argentina, lo que constituye un factor de riesgo. Pero además en nuestro caso ocurre que muchos de los negocios de Disney son de presencia pan regional. Obviamente la presencia de la oficina regional en el área de negocios requiere la necesidad de que el SSC, que en muchos casos maneja gran parte de estos negocios pan regionales, tiene mucho más sentido tenerlo en la Argentina que en México. No podría pensar hoy en no tener el SSC en la Argentina; sería muy disruptivo respecto de la dinámica de trabajo de nuestra organización. Hace un tiempo revisamos la decisión de tener este SSC en la Argentina y, por supuesto, aparecen otros factores: hay costos hundidos, hay decisiones tomadas y el hecho de desmantelar un SSC y moverlo a otro país implica despedir gente, tener que contratar gente nueva en otro lugar y entrenarla. Incluso teniendo en cuenta ese único factor era imposible que tomáramos la decisión de irnos.”

---

<sup>65</sup> Ibid pp.11 a 15.

**Si el SSC no estuviera aquí, ¿volverían a instalarlo en la Argentina?**

“Sí. Sin embargo, es un sí que tiene un cierto grado de incertidumbre por una razón: que desafortunadamente la calidad de la educación en nuestro país se está deteriorando. Hoy, por ejemplo, es difícil encontrar gente que domine el apoyar con entrenamiento, si una persona no tiene los conocimientos básicos es imposible contratarla. Por desgracia, tampoco es que otros países estén emergiendo en términos educativos. Por eso junto con el departamento de Recursos Humanos vamos a empezar a concentrarnos en tres aspectos: primero, retener a la gente que tenemos; segundo, trabajar en un esquema de rotación, tanto por funciones como dentro de Latinoamérica y en los otros países en los que Disney tiene presencia. Ése es un proceso que empezamos hace ya unos años y seguimos agresivamente, de hecho está formalizado dentro de los objetivos de los jefes de departamento. Y tercero y último: queremos generar un programa de formación más sofisticado para cerrar esa brecha que vemos en la educación y en la formación en idiomas.”

**Los motivos que los llevaron a tomar la decisión de implementar el CSC en el 2001 ¿fueron similares a los que hoy les hacen reafirmarla?**

“Sí, y algunas de estas razones incluso se han profundizado. En 2002 nuestros negocios más importantes estaban en el cine o la distribución de videos, que son negocios esencialmente de retail o locales. Todos esos negocios suceden a nivel local, con lo cual la pregunta era por qué llevarse la contabilidad de un territorio si la operación es local. En ese momento, obviamente, hubo decisiones de costos, ya que hay una eficiencia por tener un grupo profesionalizado y más chico en lugar de tenerlo diseminado. Ése fue uno de los factores que se tuvieron en cuenta al tomar la decisión, y por supuesto el tema de los costos entre la predevaluación y la postdevaluación también ayudó. Fundamentalmente influyeron dos aspectos: por un lado la estandarización, la aplicación de políticas y la separación de control; por otro, la visión de que nuestros negocios sean pan regionales. En ese momento ésa era una visión; hoy es una realidad, y la visión hacia adelante está todavía más sesgada hacia una negociación pan regional. Y si el negocio pan regional se maneja desde la Argentina, el SSC claramente tiene que estar aquí.”

**Además, la decisión se tomó cuando todavía estaba vigente la convertibilidad, con lo cual, desde el punto de vista de costos, los siguientes años fueron incluso mejores.**

“Sí, nos terminó resultando mucho más barato. Pero como decía: esto va más allá de los costos. Instalar un SSC implica una decisión de largo plazo, un horizonte que tiene un mínimo de 5 a 10 años, ya que mover una organización significa no sólo un importante trabajo de formación y un costo muy alto, sino además un enorme esfuerzo para montarlo. Incluso podría decir que nosotros entramos en un rendimiento realmente estabilizado y de alta performance recién en 2005.”

**Cuando hicieron el balance, ¿qué aspectos les pareció que la Argentina debería trabajar o mejorar para resultar una plaza aún más atractiva?**

“La Argentina debería trabajar en cuanto a la educación. No es tema de la entrevista, pero yo veo que las empresas argentinas tienen poca, o directamente nula, interacción con el sistema educativo. Durante muchos años fui profesor en la universidad, y lo que veía es que había una disociación total entre lo que necesita la sociedad y los objetivos de aprendizaje. Por eso creo que éste es un campo muy importante para que las empresas participen.”

#### **¿Cómo miden el deterioro de la educación?**

“Es una cuestión de percepción, de vivir el día a día, de ver cuánto nos cuesta conseguir gente o cómo rinde cuando la conseguimos.”

#### **¿En qué otros aspectos la Argentina debería mejorar?**

“La gran inestabilidad, la incertidumbre. Como argentino duele decirlo, pero nosotros vivimos entre crisis. Y esto es algo que hoy está sucediendo: en la medida en que la Argentina siga siendo un país de tanta incertidumbre la gente buena se va ir. Y así va a ser cada vez más difícil retener a los talentos.”

#### **¿Y cuáles serían los aspectos positivos?**

“La gran ventaja del argentino es su versatilidad, su capacidad de adaptación al cambio. Eso es un valor agregado diferencial, otro intangible difícil de demostrar en la implementación de un SSC. Además en la parte técnica tenemos gente muy preparada, personas que compiten con las capacidades que tienen los estadounidenses, pero con la ventaja de que son realmente muy versátiles.” (Global Sourcing, PwC, 2009, pp.21 a 25)<sup>66</sup>

### Entrevista realizada a Magdalena González Victorica, responsable del Centro de Servicios Compartidos de Grupo Arcos Dorados S.A. para América Latina

#### **¿Por qué se seleccionó a la Argentina como sede del SSC? ¿Qué parámetros se tuvieron en cuenta?**

“El SSC se desarrolló en el año 2003 y el piloto se implementó en enero de 2004 para brindar servicios a la Argentina, Chile y Uruguay. La decisión se basó en los costos que manejaba el país en ese momento, en el conocimiento de los procesos y sistemas, así como también en la proyección y capacidad de contratación de recursos profesionales calificados del mercado. El modelo a replicar ya estaba implementado en la Argentina, y eso facilitaba su réplica en el resto de los países. Posteriores reevaluaciones de la localización del SSC, una vez tomada la decisión de unificar los procesos de todos los países de Latinoamérica, nos llevaron a concluir que la Argentina continúa presentando ventajas comparativas respecto de otros territorios de la región.”

#### **¿Surgieron nuevos proyectos a raíz de alguna buena experiencia?**

---

<sup>66</sup> Ibid pp.21 a 25

“El proyecto se inició para Cono Sur como piloto. Al obtener tan buenos resultados la compañía tomó la decisión de expandir los servicios a toda América latina. Por otro lado, y a modo de ejemplo, el área de proyectos, que es parte del SSC, fue integrada al centro hace aproximadamente un año. Esta idea surgió en el mismo proceso de implementación, ya que inicialmente no estaba contemplada en el plan, a raíz de que se evaluó que era conveniente aprovechar la sinergia entre el equipo que implementa y el equipo que opera.”

**¿El SSC está pensado para prestar servicios únicamente a las empresas del grupo Arcos Dorados o también tienen pensado en un futuro ser proveedores de servicios para terceros, ajenos al grupo?**

“Actualmente brindamos servicios a 11 países y tenemos además 2 clientes que son del mismo grupo pero con diferente negocio (centros de distribución) y aún nos faltan algunos mercados dentro del grupo. En el mediano y largo plazo probablemente se analice la posibilidad de brindar servicios a terceros, pero hoy el foco es terminar lo que empezamos: llegar a los 18 países de América latina.”

**¿Todos los procesos se llevan a cabo desde el mismo SSC o tercerizan actividades?**

“En Arcos Dorados miramos el outsourcing como un beneficio para algunos procesos transaccionales, que no consideramos core. El SSC gestiona procesos internamente y a su vez terceriza otros, como es el caso de payroll. Este proyecto incluye contratar una empresa experta no sólo en procesamiento de información sino también en payroll, con gran capacidad tecnológica y los recursos necesarios para absorber los volúmenes que Arcos Dorados representa. Esto incluye tanto tareas de administración de personal, como la liquidación de nómina de los grandes mercados de América latina.” (Global Sourcing, PwC, 2009, pp.30 a 34)<sup>67</sup>

---

<sup>67</sup> Ibid pp.30 a 34.

## Entrevistas de elaboración propia

Teniendo en cuenta que el objetivo de este trabajo es analizar e intentar explicar el desarrollo y crecimiento de los Centros de Servicios Compartidos en la Argentina entre el 2010 y el 2011.

Por otro lado, como hipótesis de investigación se ha definido que los Centros de Servicios Compartidos en la Argentina son una alternativa rentable para organizaciones con fines de lucro que buscan optimizar sus recursos, reducir costos e incrementar su productividad, debido principalmente a la relación costo - calidad del capital humano del país, resulta necesario poder ahondar en los fundamentos y análisis que se tienen en cuenta a la hora de elegir a la Argentina para instalar un CSC.

Para este fin, se ha entrevistado personalmente a distintos profesionales que en la actualidad lideran un equipo de colaboradores que brindan soporte a otros países de la región y del mundo formando parte de un Centro de Servicios Compartidos.

La entrevista en todos los casos se realizó siguiendo una guía de 15 preguntas en total, agrupadas en 4 dimensiones:

1. **Características** (generales del CSC en cuanto a tamaño y función)
2. **La Decisión** (de instalar el CSC en la Argentina)
3. **La Transición** (La etapa de implementación)
4. **La Actualidad** (¿Cuáles son los desafíos hoy?)



## Ariel Greco

### Director, Software Development en TeleTech

Licenciado en Administración – UBA

Desde el año 2009 lidera el equipo de Desarrollo de Software del Centro de Servicios Compartidos de TeleTech Argentina.

#### Características Generales

¿Cuándo se instaló el centro de servicios compartidos en la Argentina?

**AG** - Junio de 2004.

¿Cuántos empleados tiene hoy en día el equipo?

**AG** - 162.

¿Cuál es la actividad del equipo global que gestiona? (ej. RRHH, Contabilidad, Desarrollo IT)

**AG** - Desarrollo, implementación y soporte IT.

¿A qué países brinda soporte?

**AG** - 14 Países (Canadá, USA, Mexico, Brasil, Costa Rica, Argentina, Ghana, España, Alemania, Inglaterra, China, Filipinas, Australia, Nueva Zelanda).

Su equipo, ¿brinda soporte a clientes internos o a otras empresas también? (¿Es un área de reducción de costos únicamente o genera ganancias?)

**AG** - Mayoritariamente a clientes internos, aunque existen algunos pocos casos en los cuales brindamos soporte a otras empresas. El equipo es primordialmente un área de reducción de costos, aunque existen nichos de generación de ganancias.

#### La Decisión (de instalar el CSC en Argentina)

¿Qué factores se tuvieron en cuenta a la hora de decidir instalar el centro de servicios en la Argentina?

**AG** - Capacidad profesional. Alineación cultural, Alineación horaria, Alto índice de población bilingüe con carreras terciarias/universitarias en el área de tecnología, relación de costos, probado polo de desarrollo tecnológico a nivel mundial.

En el momento que se tomó la decisión, ¿había algún otro país candidato para ser sede del CSC? ¿Cuál?

**AG** - México, Filipinas e India.

¿Por qué se eligió Argentina?

**AG** - Argentina es el único de los 4 países candidatos que cumple o excede en todos y cada uno de los 6 factores analizados. En 2006 México era más caro que Argentina en 2004. No es un polo de desarrollo tecnológico mundial.

Filipinas solo destaca por su muy beneficiosa relación de costos, pero no cumple con ninguno de los restantes requisitos.

India tiene una alineación horaria muy inconveniente, y ha demostrado estar sobrevalorados en lo que respecta a capacidad profesional.

<p><b>La Transición</b></p> <p><u>¿Cuáles fueron los principales desafíos a la hora de transicionar las tareas?</u></p> <p><b>AG</b> - Principalmente dos. En primer lugar, siendo la Argentina un centro de Servicios que se instala como estrategia de disminución de costos, inicialmente fuimos vistos como recursos más baratos, pero de menor calidad, capacidad. Las mismas circunstancias eran tratadas, calificadas de manera desproporcional dependiendo de si los recursos involucrados estaban radicados en la casa matriz o en el centro de servicios.</p> <p>Así, los éxitos eran minimizados, y los errores maximizados. La motivación y retención del personal del centro de servicios fue un desafío complejo hasta que el centro de servicios en Argentina logro hacerse con una reputación de trabajo arduo y de calidad. Aun hoy quedan algunos resabios, aunque menores, de ese prejuicio inicial. En segundo lugar, la reticencia a la migración de tareas a un centro de servicio off shore, con la consecuente pérdida de puestos de trabajo en la casa matriz.</p> <p><u>¿Hubo algún tipo de inconveniente para encontrar empleados calificados en el mercado laboral argentino? ¿Cuál?</u></p> <p><b>AG</b> - En general no, si bien, para algunos perfiles de nicho en particular, Argentina no posee técnicos con el nivel de certificaciones / calificaciones / experiencia deseados. En estos casos se decidió contratar personal con el potencial necesario, que fueron desarrollados internamente a lo largo de los años. Estos nichos representan aproximadamente un 10 % de la fuerza laboral total.</p>	<p><u>¿Hubo alguna estandarización de procesos previa a la transición?</u></p> <p><b>AG</b> - Lamentablemente no. De hecho, la estandarización de procesos fue un logro obtenido a partir de una iniciativa del Centro de Servicios de Argentina.</p> <p><b>La Actualidad</b></p> <p><u>Si los costos salariales siguen subiendo en la Argentina, ¿el CSC podría migrar a otros países?</u></p> <p><b>AG</b> - En general, sea cual sea el país elegido para un centro de servicios, y sean cuales sean los motivos para la creación del mismo, las condiciones son reevaluadas permanentemente para revalidar o revisar la existencia y ubicación del mismo. La salida de los centros de servicios de tecnología de Argentina hacia otros países, como resultado de los incrementos de los costos laborales, involucra otras variables cuyos costos deben ser considerados, en forma adicional a los salarios. Un tema primordial es si la casa matriz posee centros de servicios distribuidos, o un único centro de servicios en Argentina. Para aquellas compañías con centros distribuidos, el éxodo ya ha comenzado, pues no existen los costos de un nuevo <i>start up</i>, ni un alto riesgo de pérdida de conocimiento. Para aquellas compañías con un único centro de servicios en Argentina, se ha comenzado un proceso de distribución, pero no de migración total, aunque de continuar la suba de costos en Argentina, una segunda etapa posterior a la distribución será seguramente la de una migración completa.</p>
--	---

Actualmente las opciones consideradas para una posible migración son México, India, Filipinas (en nuestro caso, aunque no es una opción generalmente aceptada por la industria) Chile, Brasil, y Europa del Este.

Teniendo en cuenta el creciente costo laboral de los últimos años, ¿por qué piensa Ud. que el CSC sigue en Argentina?

**AG** - En nuestro caso particular, siendo la Argentina el único centro de servicios de tecnología *off shore*, los costos y los tiempos necesarios para la creación de un nuevo centro de servicios, y los riesgos de migración al mismo, todavía nos hacen una opción aceptable. No debe dejarse de lado el hecho de que más allá de los posibles costos más atractivos en otros países, montar y hacer operable un centro de servicios conlleva no menos de dos años. Muchos casos de negocio lucen financieramente sanos en papel, pero no contemplan los costos de implementación y transición.

¿Cuál es la principal ventaja competitiva del CSC en Argentina? ¿El costo o la calidad?

**AG** - Ambas. No debe perderse de vista que si bien con el incremento de los salarios se ha erosionado la relación de costos, Argentina sigue siendo atractivo, solo que no tan atractivo como era 10 años atrás. En promedio, la relación de costos de un profesional de IT en Argentina comparada con USA, ha variado de casi 5 a 1, a 3.5 a 1, pero sigue siendo comparativamente ventajosa.

Desde que se instaló el CSC en Argentina, la cantidad de empleados, ¿se mantuvo, creció o se redujo?

**AG** - La cantidad de empleados creció desde 2004 hasta el 2009 de 16 hasta casi 200. A partir del 2009 se ha mantenido estable hasta este año, en que se ha visto una reducción de un 20 %.



## **Gabriel Vitale**

### **Sr. Manager, Finance & Accounting en TeleTech**

Licenciado en Administración y Contador Público – UBA

Desde el año 2008 lidera el equipo Administración y Finanzas del Centro de Servicios Compartidos.

#### **Características Generales**

¿Cuándo se instaló el centro de servicios compartidos en la Argentina?

**GV** – Año 2008.

¿Cuántos empleados tiene hoy en día el equipo?

**GV** - 200.

¿Cuál es la actividad del equipo global que gestiona? (ej. RRHH, Contabilidad, Desarrollo IT)

**GV** - Administración, Contabilidad, Finanzas, Cuentas a Pagar, Cash Management y Compras.

¿A qué países brinda soporte?

**GV** – USA, Mexico, Brasil, Costa Rica, Argentina, Ghana, España.

Su equipo, ¿brinda soporte a clientes internos o a otras empresas también? (¿Es un área de reducción de costos únicamente o genera ganancias?)

**GV** – Clientes Internos, aunque no se descarta la idea de vender servicios a otras empresas.

#### **La Decisión (de instalar el CSC en Argentina)**

¿Qué factores se tuvieron en cuenta a la hora de decidir instalar el centro de servicios en la Argentina?

**GV** - Mano de obra calificada para brindar servicios profesionales de exigencia; Nivel de desempleo alto; Muy buen nivel de inglés y portugués; Ventaja competitiva respecto a los costos laborales de establecer el centro de servicios en Argentina; Poca diferencia horaria respecto a Estados Unidos.

En el momento que se tomó la decisión, ¿había algún otro país candidato para ser sede del CSC? ¿Cuál?

**GV** - México, Filipinas y Brasil.

¿Por qué se eligió Argentina?

**GV** - Principalmente por contar con abundancia de mano de obra calificada para prestar servicios profesionales de exigencia. Adicionalmente existían ventajas competitivas respecto a otros países de la región.

## La Transición

¿Cuáles fueron los principales desafíos a la hora de transicionar las tareas?

**GV** - Los tiempos estipulados para realizar la transición eran muy acotados. Se comenzó por migrar México. Coordinación del *ramp down* en cada país vs el *ramp up* en Argentina para que los servicios brindados no se vean afectados;

Capacitación intensiva para continuar brindando servicio y buscar mejoras para agregar valor;

Exceso de trabajo en los líderes que llevan a cabo la transición, los cuales fueron sometidos a mayor cantidad de trabajo, presiones derivando en casos de estrés;

Rotación de personal hasta lograr formar un equipo estable, sólido y competitivo.

Lograr colaboración de los empleados a ser desvinculados con el fin de obtener información respecto a los procesos, tareas, políticas, etc. llevados a cabo en cada país. Algunos de los empleados (principalmente jerárquicos) no colaboraron dificultando la transición.

¿Hubo algún tipo de inconveniente para encontrar empleados calificados en el mercado laboral argentino? ¿Cuál?

**GV** - Dado que los tiempos eran muy acotados, los puestos vacantes fueron ocupados rápidamente. Si bien el departamento de recursos humanos a cargo hizo un muy buen trabajo, luego algunos candidatos no terminaron rindiendo lo esperado y fue necesario posteriormente realizar algunos cambios hasta lograr un equipo sólido y equilibrado para cada puesto de trabajo.

¿Hubo alguna estandarización de procesos previa a la transición?

**GV** - El primer país a ser transicionado fue México y no hubo un plan de estandarización previa. La transición del resto de los países fue un tanto más sencilla dado que los procesos ya estaban más claros y el personal más preparado.

## La Actualidad

¿Cree Ud. que si los costos salariales siguen subiendo en la Argentina el CSC podría migrar a otros países? ¿A qué países?

**GV** - Seguramente si los costos siguen subiendo la ventaja competitiva en este aspecto que supo tener Argentina respecto a otros Países emergentes se verá deteriorada. Con lo cual es de esperar que las tareas desarrolladas por personal no tan calificado migren a otros países como ser Filipinas, México, Colombia o Perú. Sin embargo, no creo que corran la misma suerte aquellos servicios de excelencia que requieren personal mas calificado dado que la abundancia que existe en Argentina no se ve en otros países y los costos a este nivel siguen siendo aun favorables. Ahora bien, habrá que estar también atentos a las políticas gubernamentales respecto a giros de divisas al exterior, mercado de capitales y presión fiscal, dado que pueden generar dudas a empresas multinacionales respecto a la continuidad de establecer este tipo de negocios en Argentina.

Teniendo en cuenta el creciente costo laboral de los últimos años, ¿por qué piensa Ud. que el CSC sigue en Argentina?

**GV** - Como se desprende de la pregunta anterior, el valor agregado que aportan los trabajadores calificados en Argentina es difícil de reemplazar, sumado a que los costos a estos niveles siguen siendo competitivos.

¿Cuál es la principal ventaja competitiva del CSC en Argentina? ¿El costo o la calidad?

**GV** - Ídem, la calidad principalmente.

Desde que se instaló el CSC en Argentina, la cantidad de empleados, ¿se mantuvo, creció o se redujo?

**GV** - Se redujo significativamente. Se mantienen los servicios que requieren personal calificado



**Leticia Chajchir**

**Human Capital Manager en TeleTech**

Licenciada en Comunicación – UNR

Desde el año 2010 lidera el equipo de Recursos Humanos para el Centro de Servicios Compartidos.

### Características Generales

¿Cuándo se instaló el centro de servicios compartidos en la Argentina?

**LC** – El Shared Services de Teletech comenzó con algunos equipos funcionales a fines de 2007, para consolidarse en 2008 como GBS (Global Shared Services), que contaba en ese momento con sites en Sudáfrica, Filipinas, USA y Argentina. Luego el primero fue cerrado en 2010 por que no funcionó como se esperaba.

¿Cuántos empleados tiene hoy en día el equipo?

**LC** - Aproximadamente 200 personas, pero si contamos a GDC como equipo global de IT serían unas 400 en total.

¿Cuál es la actividad del equipo global que gestiona? (ej. RRHH, Contabilidad, Desarrollo IT)

**LC** - Las áreas que brindan servicios compartidos son bastante variadas, pero se concentran principalmente en: RRHH, soporte de aplicaciones de RRHH, Finanzas, Contabilidad, Cuentas a Pagar, Impuestos, Desarrollo de aplicaciones, Testing, Reporting Services y BI, Learning Services, Recruiting, Training, Global Compensations, Workforce Management.

<p><u>¿A qué países brinda soporte?</u></p> <p><b>LC</b> - A todos los países en los que se encuentra localizado TeleTech, pero principalmente a los sites de LATAM: México, CR, Brasil y también a US.</p> <p><u>Su equipo, ¿brinda soporte a clientes internos o a otras empresas también? (¿Es un área de reducción de costos únicamente o genera ganancias?)</u></p> <p><b>LC</b> – Sólo a clientes internos por el momento.</p> <p><b>La Decisión (de instalar el CSC en Argentina)</b></p> <p><u>¿Qué factores se tuvieron en cuenta a la hora de decidir instalar el centro de servicios en la Argentina?</u></p> <p><b>LC</b> - Creo que como principales factores que se toman en cuenta para la decisión podemos destacar el tipo de cambio, la calidad de los profesionales, la experiencia en estas áreas, la formación con la que nos encontramos en el mercado laboral, el huso horario, la presencia de otros Shared Services en el país y el idioma (inglés, portugués)</p> <p><u>En el momento que se tomó la decisión, ¿había algún otro país candidato para ser sede del CSC? ¿Cuál?</u></p> <p><b>LC</b> - En ese momento se instaló también el Shared en Sudáfrica y no funcionó, al igual que muchas áreas que se instalaron en Filipinas y que no obtuvieron los resultados esperados y por ende se migraron a Argentina.</p>	<p><u>¿Por qué se eligió Argentina?</u></p> <p><b>LC</b> - En primer lugar porque la compañía ya tenía su otro negocio, Operaciones, ya instalado en el país por lo cual tenía conocimiento de cómo manejar la empresa localmente. Luego, por todos los factores mencionados arriba que hicieron que la elección se tomara más rápidamente.</p> <p><b>La Transición</b></p> <p><u>¿Cuáles fueron los principales desafíos a la hora de transicionar las tareas?</u></p> <p><b>LC</b> - Fueron varios, desde el momento del reclutamiento hasta la consolidación de los equipos. En cuanto al reclutamiento, poder entender que los perfiles no son los mismos en todos los países, para hacer una tarea determinada los skills y calificaciones van a variar de acuerdo al mercado laboral local. Luego, las regulaciones locales, la legislación laboral, la presencia de sindicatos y el lugar que ocupan, las normas y procedimientos de la compañía en el país y por sobre todas las cosas, las prácticas compensacionales que se requieren para sostener un quipo en Argentina. En paralelo, todo lo que implican las barreras culturales entre diferentes países, la diferencia de idiomas y costumbres que requieren una adaptabilidad de ambas partes para poder funcionar con éxito.</p>
--	---

<p><u>¿Hubo algún tipo de inconveniente para encontrar empleados calificados en el mercado laboral argentino? ¿Cuál?</u></p> <p><b>LC</b> - En general fue exitoso, salvo algunos perfiles muy específicos de Finanzas o de IT que requirieron una flexibilidad por parte del cliente interno para poder encontrarlos. Pero <i>overall</i>, podría decir que en 4 años hemos perdido 2 o 3 posiciones por no haber encontrado el perfil.</p> <p><u>¿Hubo alguna estandarización de procesos previa a la transición?</u></p> <p><b>LC</b> - Si, muchas, fue clave poder estandarizar procesos y utilizar los sistemas de la compañía para poder implementar este proyecto. Sin eso, es imposible. Incluso es necesario aún vencer algunas prácticas manuales locales que impiden u obstaculizan el correcto funcionamiento de un CSC.</p> <p><b>La Actualidad</b></p> <p><u>¿Cree Ud. que si los costos salariales siguen subiendo en la Argentina el CSC podría migrar a otros países? ¿A qué países?</u></p> <p><b>LC</b> - Sí, y ya lo estamos viviendo. Algunos equipos ya están transicionando y otros directamente se instalan en otros países de cero. En lo que es LATAM, la elección está siendo México, y para el resto del mundo, Filipinas.</p> <p><u>Teniendo en cuenta el creciente costo laboral de los últimos años, ¿por qué piensa Ud. que el CSC sigue en Argentina?</u></p>	<p><b>LC</b> - Creo que hay equipos que son muy difíciles de transicionar a otros países por el expertise que se ha logrado en Argentina. Los costos de la transición, en cuanto a recruiting, training, infraestructura son muy altos para asumirlos tan rápidamente. Luego, está el riesgo de fallar y que esos equipos no funcionen. A diferencia de Operaciones, en donde montar y desarmar un call center es sencillo, rápido y económico; hacer lo mismo con equipos profesionales, entrenados y que desempeñan sus tareas con éxito, implica un riesgo a veces demasiado alto que correr.</p> <p><u>¿Cuál es la principal ventaja competitiva del CSC en Argentina? ¿El costo o la calidad?</u></p> <p><b>LC</b> - Definitivamente la calidad, el costo en Argentina es sólo una ventaja durante los años de crisis, que como sabemos, son cíclicos. Por otro lado, los costos hay que evaluarlos no sólo en base al tipo de cambio sino en relación a los costos laborales que en este país son muy altos en relación a otros.</p> <p><u>Desde que se instaló el CSC en Argentina, la cantidad de empleados, ¿se mantuvo, creció o se redujo?</u></p> <p><b>LC</b> - Creció notablemente hasta 2010, pero luego fue decayendo por la inflación, los aumentos de salarios y la presión sindical.</p>
--	---



## **Fernando Maffassanti**

### **HR Senior Specialist en Accenture**

Recursos Humanos – UADE

Desde el año 2011 lidera un equipo de Recursos Humanos del el Centro de Servicios Compartidos de Accenture en Argentina.

#### **Características Generales**

¿Cuándo se instaló el centro de servicios compartidos en la Argentina?

**FM** – El Shared Services para RRHH de USA se instaló en Argentina el 19 de Diciembre del 2011.

¿Cuántos empleados tiene hoy en día el equipo?

**FM** - 25 empleados.

¿Cuál es la actividad del equipo global que gestiona? (ej. RRHH, Contabilidad, Desarrollo IT)

**FM** – RRHH

¿A qué países brinda soporte?

**FM** – Estados Unidos y Canadá

Su equipo, ¿brinda soporte a clientes internos o a otras empresas también? (¿Es un área de reducción de costos únicamente o genera ganancias?)

**FM** – Es un área de soporte a clientes internos (Reducción de costos)

#### **La Decisión (de instalar el CSC en Argentina)**

¿Qué factores se tuvieron en cuenta a la hora de decidir instalar el centro de servicios en la Argentina?

**FM** - Cultura, disponibilidad de recursos bilingües, costo (aunque este factor no sea del todo competitivo con otras geografías, sí es significativo el valor agregado por la calidad de los profesionales que integran la plantilla)

En el momento que se tomó la decisión, ¿había algún otro país candidato para ser sede del CSC? ¿Cuál?

**FM** - No había otros candidatos.

¿Por qué se eligió Argentina?

**FM** - Para este centro en particular se tuvieron en cuenta los 10 años de servicio que se vienen brindando desde el área de finanzas y los resultados logrados.

<p><b>La Transición</b></p> <p><u>¿Cuáles fueron los principales desafíos a la hora de transicionar las tareas?</u></p> <p><b>FM</b> - Definir el scope del equipo. Centralizar la información de los procesos. Transmitir la estructura del nuevo modelo a los empleados.</p> <p><u>¿Hubo algún tipo de inconveniente para encontrar empleados calificados en el mercado laboral argentino? ¿Cuál?</u></p> <p><b>FM</b> - Falta de candidatos con experiencia suficiente en tareas generalistas. Poco interés de los candidatos en dar soporte remoto.</p> <p><u>¿Hubo alguna estandarización de procesos previa a la transición?</u></p> <p><b>FM</b> - Sí. Pero fue deficiente ya que después del <i>go live</i> muchos procesos no se encontraban estandarizados.</p> <p><b>La Actualidad</b></p> <p><u>¿Cree Ud. que si los costos salariales siguen subiendo en la Argentina el CSC podría migrar a otros países? ¿A qué países?</u></p> <p><b>FM</b> - Sí. China es el principal competidor.</p> <p><u>Teniendo en cuenta el creciente costo laboral de los últimos años, ¿por qué piensa Ud. que el CSC sigue en Argentina?</u></p> <p><b>FM</b> - Específicamente en Accenture, por el valor agregado que se genera.</p>	<p><u>¿Cuál es la principal ventaja competitiva del CSC en Argentina? ¿El costo o la calidad?</u></p> <p><b>FM</b> - Hoy sería la calidad.</p> <p><u>Desde que se instaló el CSC en Argentina, la cantidad de empleados, ¿se mantuvo, creció o se redujo?</u></p> <p><b>FM</b> - Creció y hace un año y medio aproximadamente que se mantiene.</p>
---	--



## ***Hernan Merlani***

### **Head Talent, Resourcing & Organizational Development Latin America en HSBC Bank Argentina**

Licenciado en Administración – UBA. En el año 2007 como consultor, lideró la implementación del Centro de Servicios Compartidos de Quilmes Argentina

#### **Características Generales**

¿Cuándo se instaló el centro de servicios compartidos en la Argentina?

**HM** – Fue en 2007

¿Cuántos empleados tiene hoy en día el equipo?

**HM** - No estoy seguro, pero creo que eran unas 400 personas.

¿Cuál es la actividad del equipo global que gestiona? (ej. RRHH, Contabilidad, Desarrollo IT)

**HM** – La Central de Servicios Compartidos está compuesta por P2P (procure to pay), O2C (order to cash), Reporting, People, A2R (account to report), Contact Center.

¿A qué países brinda soporte?

**HM** – Uruguay, Bolivia, Chile Paraguay y Argentina.

Su equipo, ¿brinda soporte a clientes internos o a otras empresas también? (¿Es un área de reducción de costos únicamente o genera ganancias?)

**HM** – Sólo interno, reducción de costos es el objetivo.

#### **La Decisión (de instalar el CSC en Argentina)**

¿Qué factores se tuvieron en cuenta a la hora de decidir instalar el centro de servicios en la Argentina?

**HM** - La oficina de Quilmes ya era la más importante del cono sur, el CEO y VPs de la región se sientan acá. A su vez, la calidad profesional y mano de obra disponible fueron variables que determinaron la decisión.

En el momento que se tomó la decisión, ¿había algún otro país candidato para ser sede del CSC? ¿Cuál?

**HM** - Hasta donde yo sé, no.

¿Por qué se eligió Argentina?

**HM** - Ídem pregunta 6.

<p><b>La Transición</b></p> <p><u>¿Cuáles fueron los principales desafíos a la hora de transicionar las tareas?</u></p> <p><b>HM</b> - La Gestión del Cambio fue la principal barrera. La gestión de las personas, el cómo se comunicó y capacitó a las personas fueron clave. A su vez, lograr el <i>buy-in</i> de los ejecutivos fue crítico. En Uruguay fue muy complejo dado la fuerza de los Sindicatos, al punto que se resistían a completar los documentos y brindar información para el relevamiento.</p> <p><u>¿Hubo algún tipo de inconveniente para encontrar empleados calificados en el mercado laboral argentino? ¿Cuál?</u></p> <p><b>HM</b> – No, porque Quilmes ya tenía el personal y se cubrieron todas las posiciones con empleados actuales. Sí para minimizar el impacto en la operación de otros países se expatriaron personas hacia la CSC de Argentina.</p> <p><u>¿Hubo alguna estandarización de procesos previa a la transición?</u></p> <p><b>HM</b> - No que sea de mi conocimiento.</p> <p><b>La Actualidad</b></p> <p><u>¿Cree Ud. que si los costos salariales siguen subiendo en la Argentina el CSC podría migrar a otros países? ¿A qué países?</u></p> <p><b>FM</b> - No lo creo porque sería un costo altísimo y Quilmes tiene todas sus operaciones y headquartes de la región en Argentina.</p>	<p><u>Teniendo en cuenta el creciente costo laboral de los últimos años, ¿por qué piensa Ud. que el CSC sigue en Argentina?</u></p> <p><b>HM</b> - Idem respuesta 12.</p> <p><u>¿Cuál es la principal ventaja competitiva del CSC en Argentina? ¿El costo o la calidad?</u></p> <p><b>HM</b> - El mix de ambos.</p> <p><u>Desde que se instaló el CSC en Argentina, la cantidad de empleados, ¿se mantuvo, creció o se redujo?</u></p> <p><b>HM</b> - Por lo que es mi conocimiento, creció.</p>
--	--

## ***Encuestas a empleados de CSC***

Con la intención de profundizar en el tema se realizó una encuesta a empleados de Centros de Servicios Compartidos en Argentina para que puedan brindar una mirada interna que ayude a entender la situación actual de los CSC, los motivos principales por los cuales permanecen en nuestro país y cómo será el futuro de este modelo de negocio en nuestro país.

La consulta se realizó a más de 40 empleados de rangos medios para arriba (Analistas, Jefes y Gerentes) vía web a través de un cuestionario anónimo que permite responder de forma confidencial y re direccionar los resultados a una planilla de cálculo consolidada.

El objetivo principal de la encuesta es entender por qué Argentina fue la opción elegida por las empresas multinacionales para instalar sus Centros de Servicios Compartidos y así poder comprobar, o no, la hipótesis planteada al principio de este trabajo de investigación.

La hipótesis de investigación de este trabajo expresa que el motivo principal por el cual los CSC se instalaron en Argentina es la relación costo-calidad de nuestro país. Seguramente este es un análisis que se realiza para todo tipo de proyecto pero en este caso las ponderaciones de cada uno de estos elementos es la clave para entender la actualidad de los CSC en Argentina y, a su vez, proyectar el futuro de este modelo en nuestro país.

La encuesta está conformada por 9 preguntas distribuidas de forma tal que el encuestado pueda responder de manera rápida y concreta sobre cada uno de los ítems consultados. Este fue uno de los requisitos principales a la hora de diseñar la misma ya que de lo contrario, hubiese sido muy difícil obtener una cantidad considerable de respuestas.

De esta manera, 31 profesionales respondieron al cuestionario, logrando una tasa de completación del 78% (31 respuestas/40 enviadas).

Por otro lado, estos 31 profesionales representan a un total de 13 empresas, que a su vez representan el 50% de las empresas relevadas en este trabajo que cuentan con el modelo de Centro de Servicios Compartidos (total de 26 empresas). Por este motivo, se considera esta muestra como representativa del sector y su resultado significativo para obtener conclusiones sobre este tema.

A continuación, el listado de preguntas y la modalidad de la encuesta enviada:

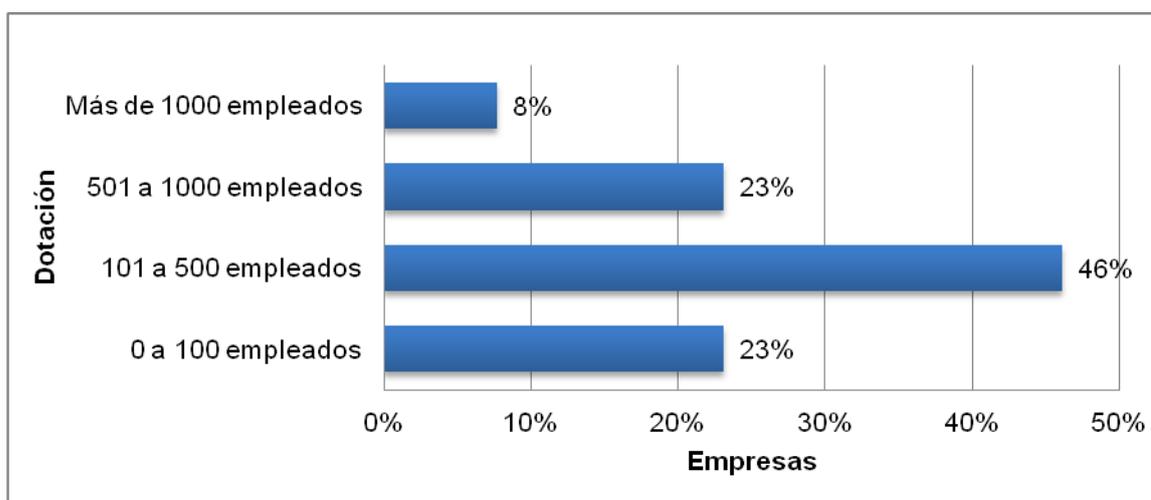
Pregunta	Opciones	Tipo de Pregunta
<b>Dotación del CSC en Argentina.</b>	0 a 100	Opciones múltiples, una respuesta
	101 a 500	
	501 a 1000	
	Más de 1000	
<b>¿Qué funciones tiene el CSC?</b>	Libre	Texto Libre
<b>¿Por qué cree Ud. que Argentina es una buena opción para instalar un Centro de Servicios Compartidos?</b>	Competencias del Mercado Laboral	Puntaje del 1 al 5. Siendo 1 Poco Influyente y 5 Muy Influyente
	Competitividad salarial	
	Compatibilidad horaria (Time Zone)	
	Compatibilidad cultural	
	Beneficios Impositivos	
	Tecnología Disponible	
<b>¿Cuáles son a su entender los principales beneficios de un CSC?</b>	Reducción de costos	Puntaje del 1 al 5. Siendo 1 Poco Influyente y 5 Muy Influyente
	Mayor control sobre áreas de soporte	
	Mejora continua de las áreas de soporte	
	Permite hacer foco en el core business	
<b>Teniendo en cuenta el incremento salarial producto de la inflación, ¿cuál cree Ud. que será el futuro de los CSC en la Argentina?</b>	Podrían migrar a otros países con menores costos laborales	Opciones múltiples, una respuesta
	Aumentará la Dotación del CSC	
	La Dotación se mantendrá estable	
<b>Además de Argentina, ¿qué otros países del mundo podrían ser alternativas competitivas para instalar un CSC?</b>	Libre	Texto Libre
<b>¿En qué año se instaló el Centro de Servicios Compartidos (CSC) en Argentina</b>	Libre	Texto Libre
<b>Nombre de la Empresa en la cual trabajás</b>	Libre	Texto Libre
<b>Nombre de tu puesto</b>	Libre	Texto Libre

La encuesta fue enviada a empleados de las siguientes empresas:

<b>Empresas Encuestadas</b>	
	
	
	
	
	
	

## 1. ¿Cuál es la Dotación del CSC en Argentina?

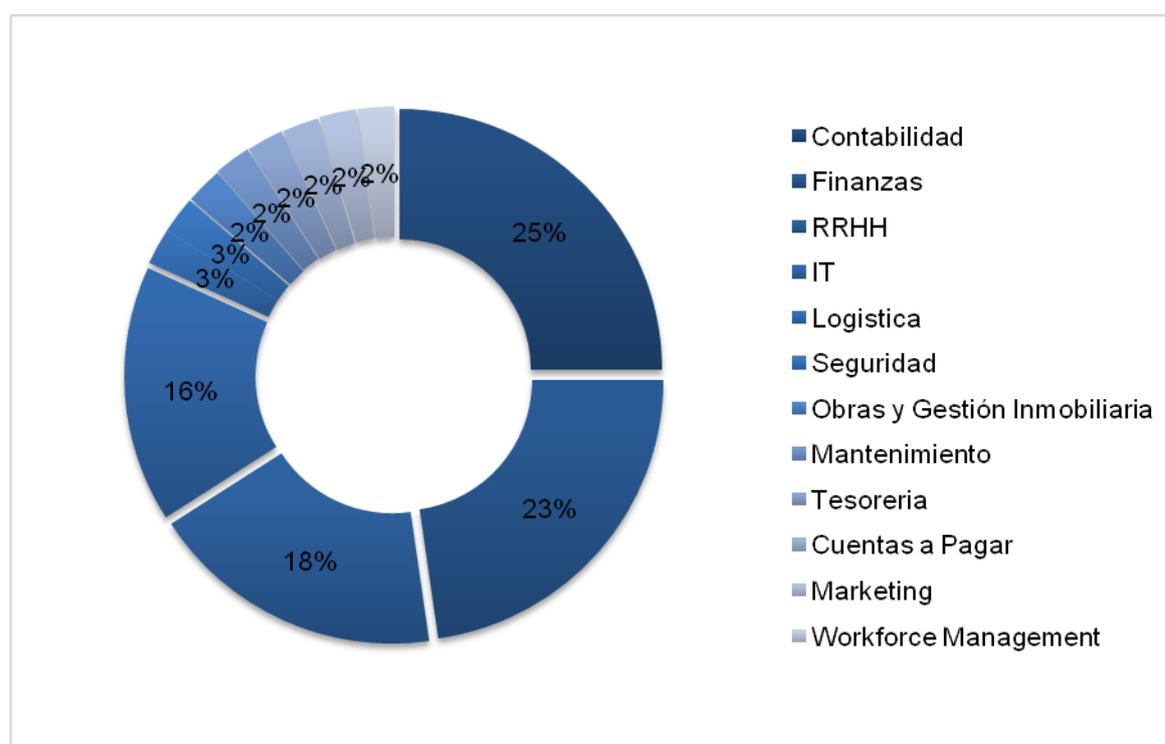
Dotación CSC	Cantidad de Empresas	Porcentaje
0 a 100	3	23%
101 a 500	6	46%
501 a 1000	3	23%
Más de 1000	1	8%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>



De un total de 31 respuestas que concentran 13 empresas distintas, el 46% manifestaron que el CSC cuenta con una cantidad de empleados de entre 101 a 500. Los CSC que en la actualidad tienen más de 1000 empleados representan sólo el 8% de las empresas relevadas.

## 2. ¿Qué funciones tiene el CSC?

Sector	Cantidad	Porcentaje
Contabilidad	11	25%
Finanzas	10	23%
RRHH	8	18%
IT	7	16%
Logística	1	2%
Seguridad	1	2%
Obras y Gestión Inmobiliaria	1	2%
Mantenimiento	1	2%
Tesorería	1	2%
Cuentas a Pagar	1	2%
Marketing	1	2%
Workforce Management	1	2%

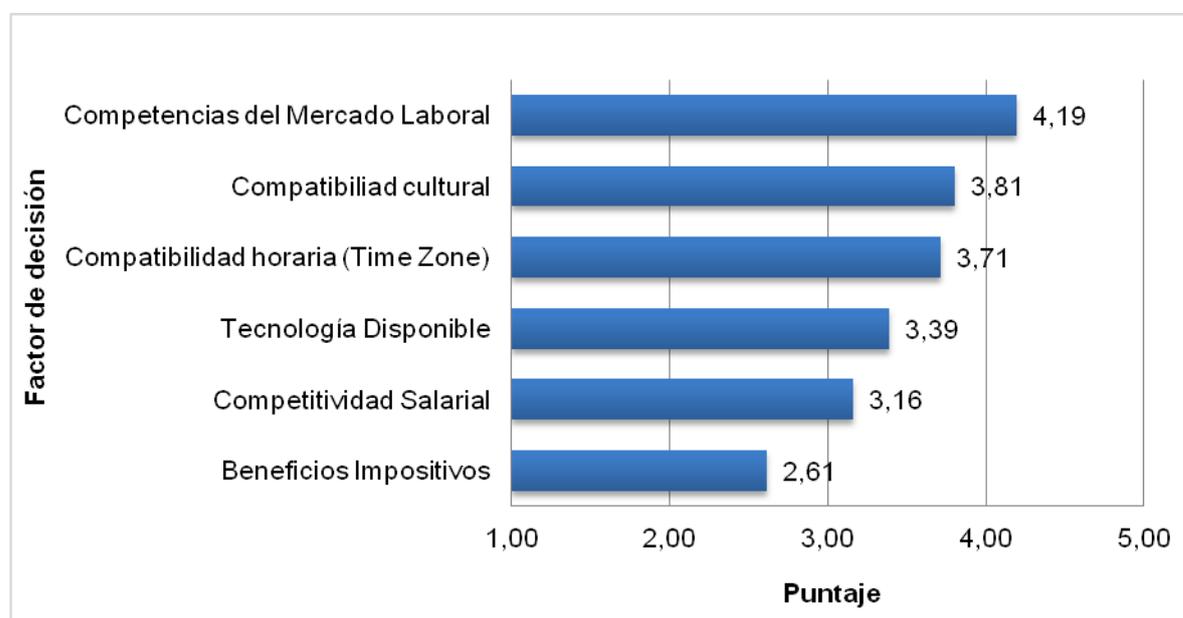


En la Argentina, al igual que en el resto del mundo, los CSC están compuestos por equipos que realizan tareas de IT, RRHH, Finanzas y Contabilidad.

Estos son los sectores que comúnmente son considerados a la hora de centralizar y optimizar costos conformando centros de *expertise* para toda la empresa.

### 3. ¿Por qué cree Ud. que Argentina es una buena opción para instalar un Centro de Servicios Compartidos?

Factor de Decisión	Puntaje
Competencias del Mercado Laboral	4,19
Compatibilidad cultural	3,81
Compatibilidad horaria (Time Zone)	3,71
Tecnología Disponible	3,39
Competitividad Salarial	3,16
Beneficios Impositivos	2,61



En esta pregunta se le solicitó al encuestado asignar un puntaje del 1 al 5 (siendo 1 Poco Influyente y 5 Muy Influyente) a cada uno de estos factores.

La totalidad de los resultados se promediaron para lograr así un puntaje promedio del 1 al 5 a cada uno de los factores claves considerados para instalar el CSC en nuestro país.

Los resultados muestran claramente que el factor más importante es el de las competencias del mercado laboral (4.19 puntos) seguido por la Compatibilidad Cultural (3.81 puntos). Los factores que obtuvieron menor puntuación son los de la competitividad salarial con 3.16 puntos y los beneficios impositivos que ofrece el país con sólo 2.61 puntos.

Esta respuesta llama la atención cuando se analizan los factores por los cuales una empresa decide adoptar este modelo de negocio. En este análisis, la reducción de los

costos tiene un peso mucho mayor, de hecho es uno de los motivos principales por los cuales las empresas se suman al modelo de los centros de servicios compartidos.

En la próxima pregunta, justamente se indaga sobre este tema a los encuestados.

#### 4. ¿Cuáles son, a su entender, los principales beneficios de un CSC?

Motivo	Puntaje
Reducción de costos	4,45
Permite hacer foco en el <i>core business</i>	3,74
Mejora continua de las áreas de soporte	3,68
Mayor control sobre áreas de soporte	3,61



El motivo principal, según los encuestados, por el cual una empresa incorpora el modelo de los Centros de Servicios Compartidos es la Reducción de Costos con un puntaje de 4.45 (en la misma escala del 1 al 5).

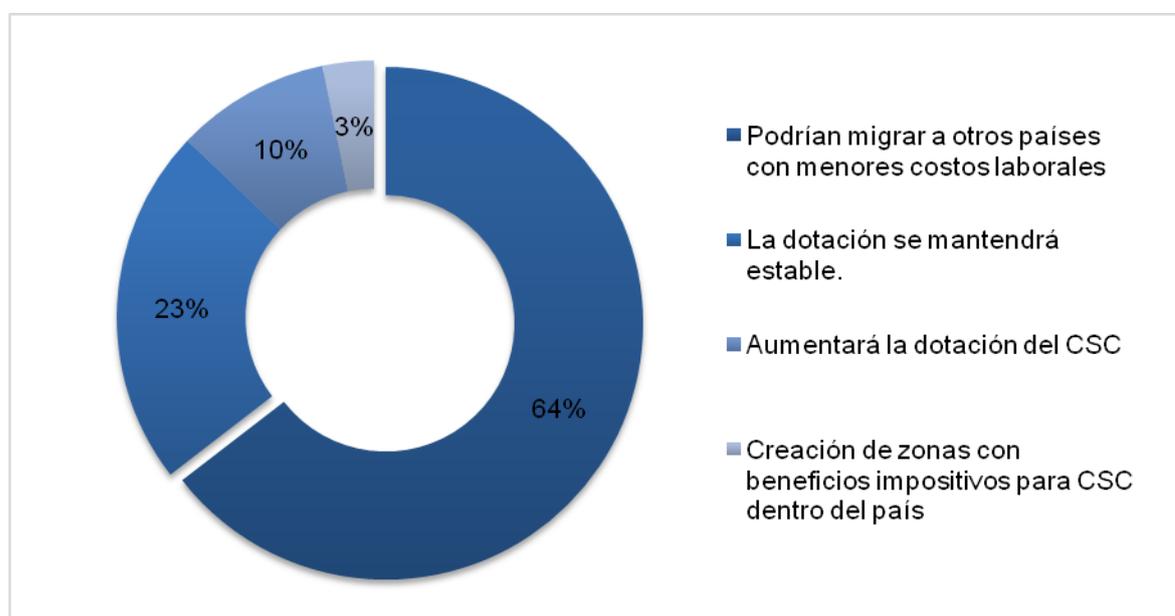
El segundo motivo elegido es el que hace referencia a que un CSC permite hacer foco en el *core business* (negocio principal) de la empresa. Este factor obtuvo un puntaje de 3.74.

Los factores con menor puntaje, fueron la “Mejora Continua de las Áreas de Soporte” con un puntaje de 3.68 y luego “Mayor Control Sobre Áreas de Soporte” con un puntaje de 3.61.

Estos dos últimos factores, si bien son los que obtuvieron menor puntaje, son relevantes y completan los beneficios que obtienen las empresas implementando este modelo.

### 5. Teniendo en cuenta el incremento salarial producto de la inflación, ¿cuál cree Ud. que será el futuro de los CSC en la Argentina?

Motivo	Cantidad	Porcentaje
Aumentará la Dotación del CSC	3	10%
Creación de zonas con beneficios impositivos para CSC dentro del país	1	3%
La Dotación se mantendrá estable.	7	23%
Podrían migrar a otros países con menores costos laborales	20	65%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>



Si bien la mayoría opina que los CSC podrían migrar a otros países con menores costos laborales debido al aumento sostenido de los salarios en la Argentina, sobre todo en relación con el aumento en menor proporción del dólar oficial, muchos opinan que la dotación se mantendría estable (un 23%) en este contexto.

Este porcentaje tiene sentido si comparamos estas respuestas con las respuestas de la pregunta 3 donde queda expuesto que la mayoría opina que el motivo principal por el cual las empresas eligieron a la Argentina como sede para sus CSC está relacionado con las competencias del mercado laboral en el país. Es muy probable que si este no hubiese sido el principal motivo, los resultados de esta pregunta serían muy distintos.

Asimismo, sólo un 10% considera que en este contexto macroeconómico la dotación de del CSC aumentaría.

Esta muestra muy probablemente puede explicar a escala lo que está ocurriendo en las grandes empresas que tienen sede en Argentina. Muchas decidieron congelar su crecimiento hasta que se establezca la economía, otras ya comenzaron a migrar algunas

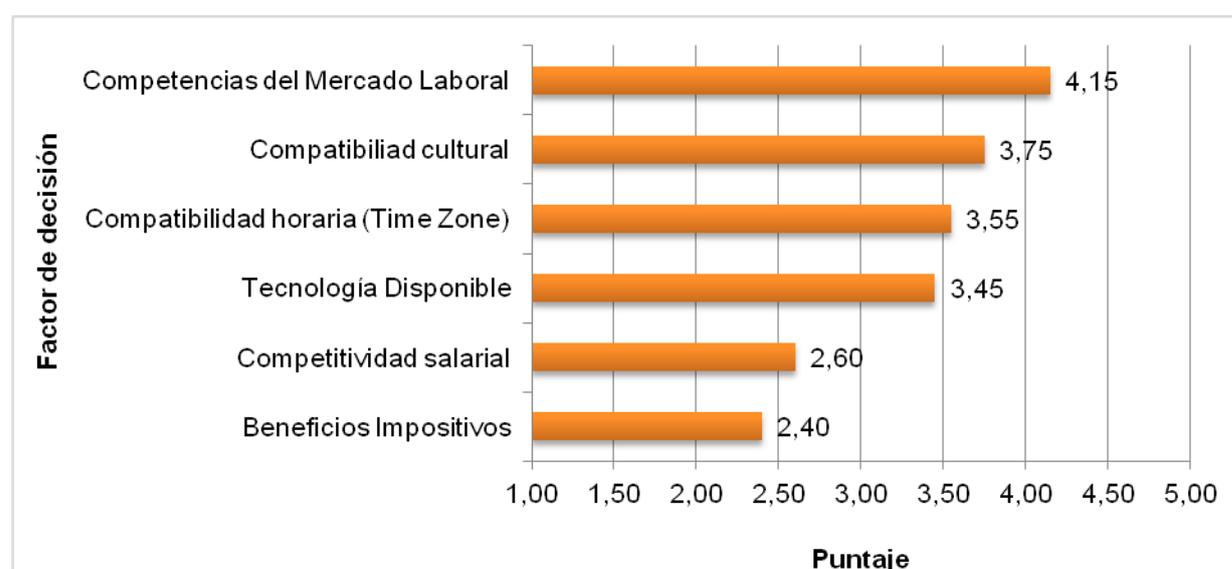
de las funciones de los CSC a otros países más baratos, sin embargo, no han levantado el 100% de los CSC, sino que fueron migrando aquellas áreas más estandarizadas y operativas del CSC. Este punto sigue alineado con la respuesta de la pregunta número 3, al ser las competencias del mercado laboral la principal razón por la cual los CSC están en nuestro país, es probable que este aumento sostenido de los últimos años no sea suficiente para que las empresas decidan levantar el 100% de las operaciones de CSC y que sólo lo hagan con aquellos equipos más operativos que requieren un menor grado de profesionalización para ser gestionados.

Con el objetivo de analizar estos tres escenarios posibles para los CSC en el país, se realizó un análisis cruzando estas respuestas con las preguntas 3 y 4 para evaluar si existe alguna relación relevante que ayude a determinar cada una de las alternativas.

- **Profesionales que opinaron que los CSC podrían migrar a otros países con menores costos laborales (64% de la muestra)**

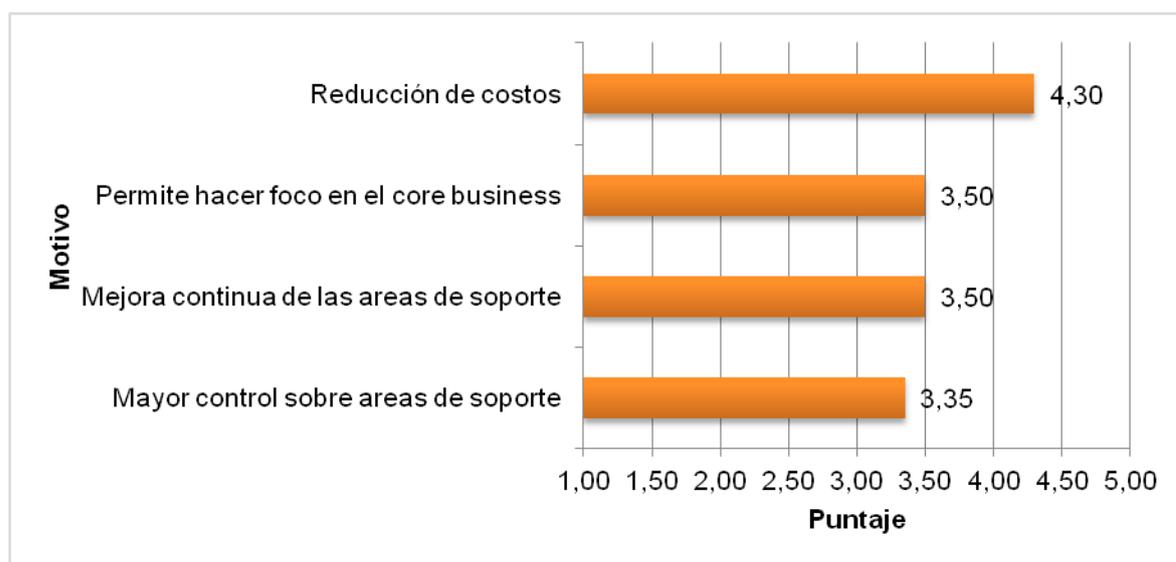
¿Por qué cree Ud. que Argentina es una buena opción para instalar un Centro de Servicios Compartidos?

Factor de decisión	Puntaje
Competencias del Mercado Laboral	4,15
Compatibilidad cultural	3,75
Compatibilidad horaria (Time Zone)	3,55
Tecnología Disponible	3,45
Competitividad salarial	2,6
Beneficios Impositivos	2,4



¿Cuáles son a su entender los principales beneficios de un CSC?

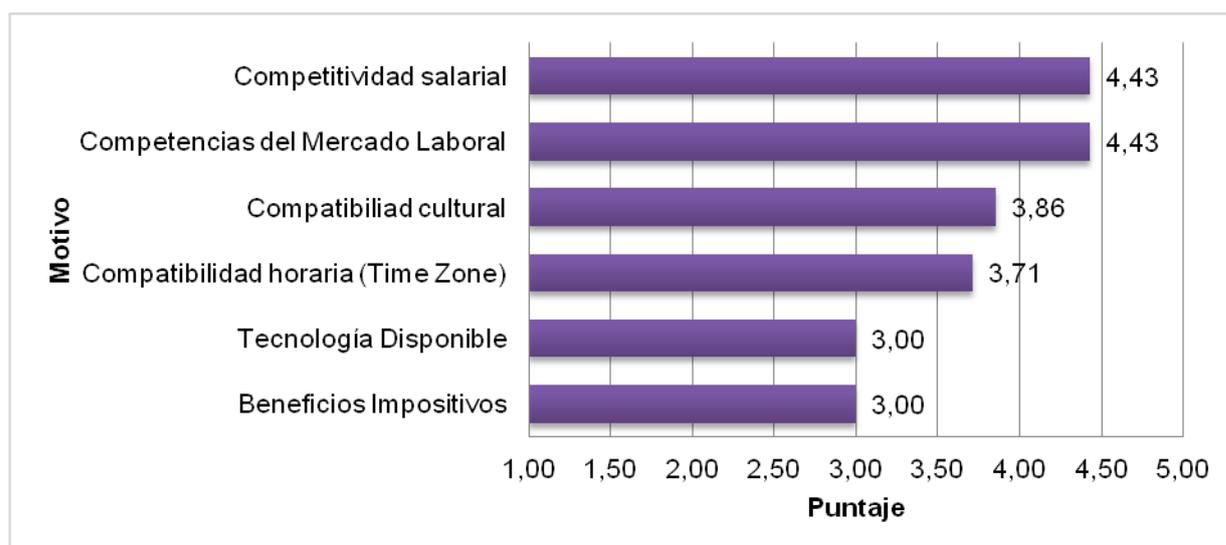
Motivo	Puntaje
Reducción de costos	4,30
Mejora continua de las áreas de soporte	3,50
Permite hacer foco en el <i>core business</i>	3,50
Mayor control sobre áreas de soporte	3,35



- **Profesionales que opinaron que la dotación de los CSC se mantendría estable (23% de la muestra)**

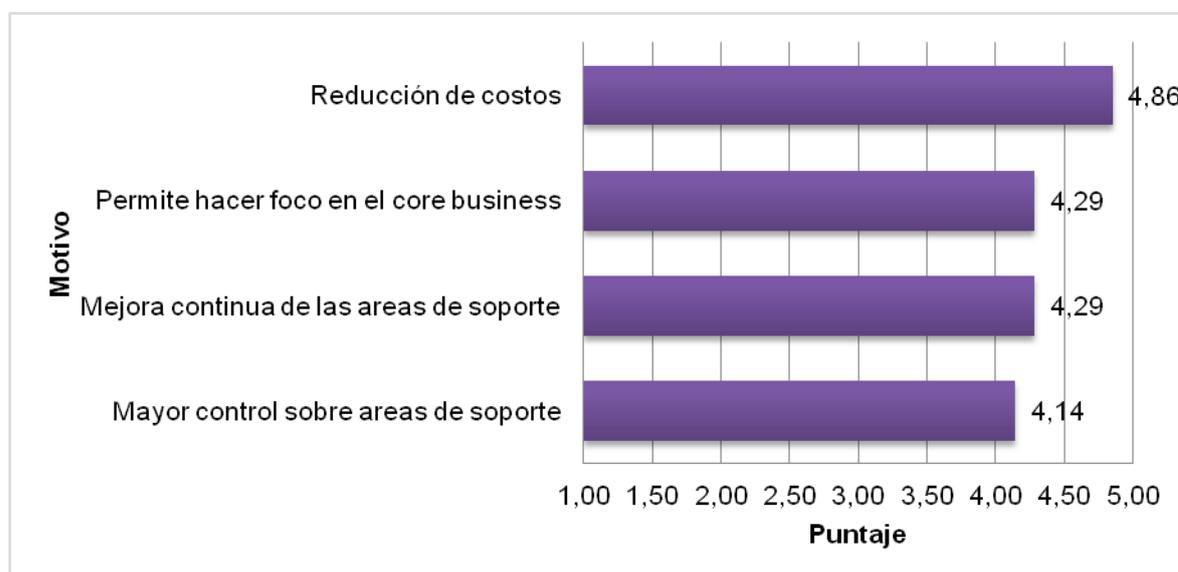
¿Por qué cree Ud. que Argentina es una buena opción para instalar un Centro de Servicios Compartidos?

Factor de decisión	Puntaje
Competencias del Mercado Laboral	4,43
Competitividad salarial	4,43
Compatibilidad cultural	3,86
Compatibilidad horaria (Time Zone)	3,71
Beneficios Impositivos	3,00
Tecnología Disponible	3,00



¿Cuáles son a su entender los principales beneficios de un CSC?

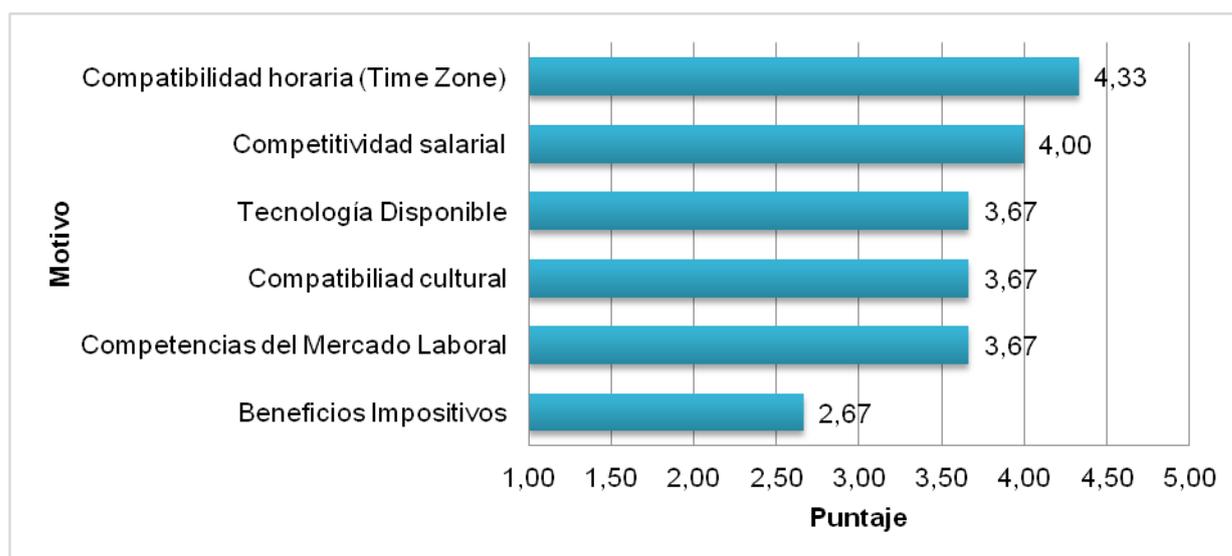
Motivo	Puntaje
Reducción de costos	4,86
Mejora continua de las áreas de soporte	4,29
Permite hacer foco en el core business	4,29
Mayor control sobre áreas de soporte	4,14



- **Encuestados que opinaron que la dotación de los CSC aumentaría (10% de la muestra)**

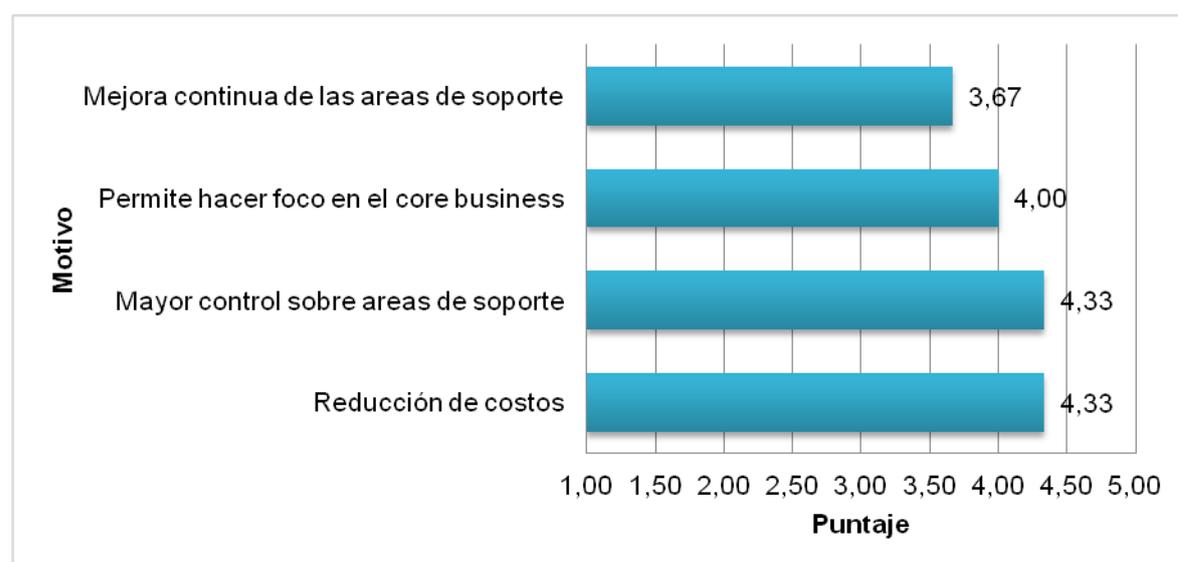
¿Por qué cree Ud. que Argentina es una buena opción para instalar un Centro de Servicios Compartidos?

Factor de decisión	Puntaje
Compatibilidad horaria (Time Zone)	4,33
Competitividad salarial	4,00
Competencias del Mercado Laboral	3,67
Compatibilidad cultural	3,67
Tecnología Disponible	3,67
Beneficios Impositivos	2,67



¿Cuáles son a su entender los principales beneficios de un CSC?

Motivo	Puntaje
Reducción de costos	4,33
Mayor control sobre áreas de soporte	4,33
Permite hacer foco en el core business	4,00
Mejora continua de las áreas de soporte	3,67

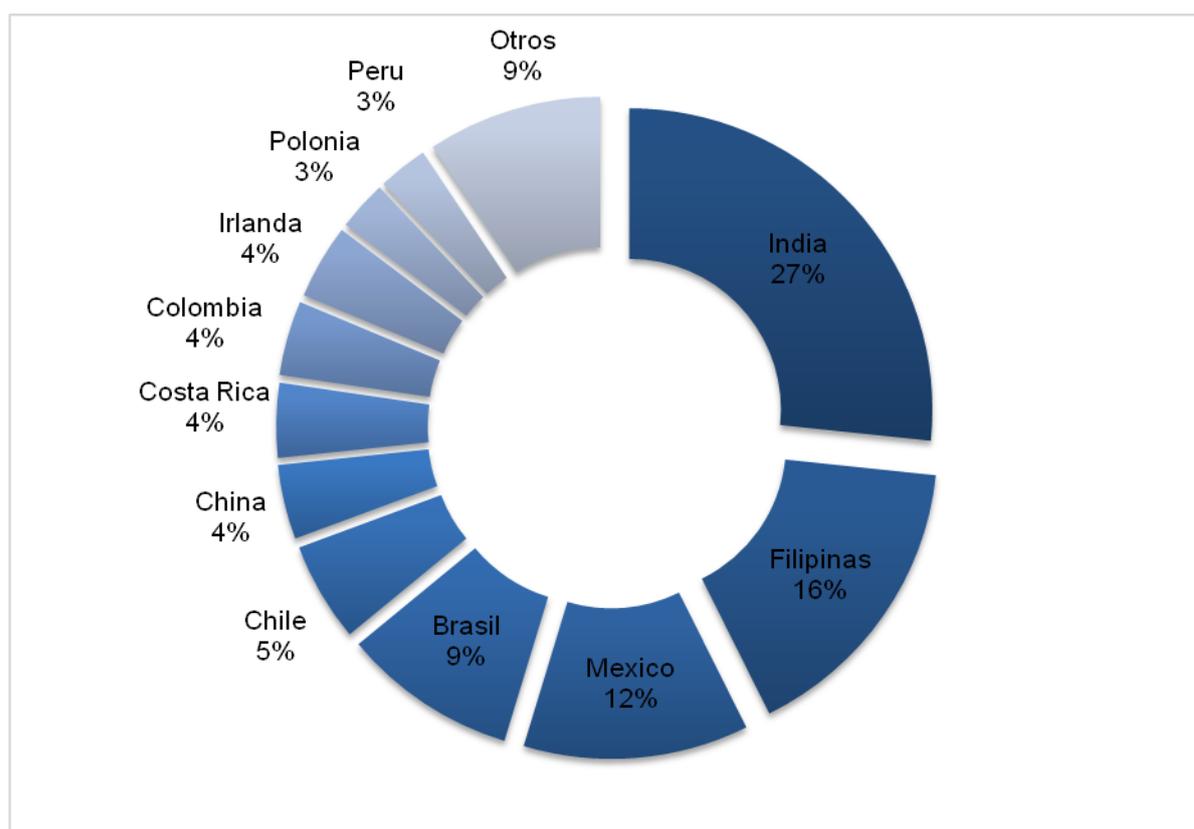


Como resultado de este análisis cruzado se puede observar que aquellos profesionales que piensan que los CSC podrían migrar a otros países con menores costos laborales consideraron que la reducción de costos es el beneficio principal del modelo de CSC (puntaje de 4.3) y al mismo tiempo posicionaron a “Las competencias del mercado laboral” como el principal motivo por el cual las empresas eligen a Argentina para armar sus CSC, asignándole un puntaje del 1 al 5 de 4.15. Esto podría leerse que si bien las competencias de nuestros profesionales son destacables y nos posicionan de forma competitiva en el escenario global, los crecientes costos laborales podrían poner en juego a los CSC instalados en el país. En cuanto a la competitividad salarial, para este grupo tiene un promedio de 2.6, lo cual es realmente bajo y refleja que este aspecto ya no es la ventaja competitiva principal de nuestro país.

En el otro extremo, los encuestados que respondieron que los CSC podrían aumentar su dotación, le asignaron el mismo puntaje a la reducción de costos como beneficio principal de los CSC (4.3 puntos) pero un puntaje menor a “Las Competencias del mercado laboral” como ventaja competitiva de nuestro país asignándole un promedio de 3.67 puntos. En cuanto a la competitividad salarial, este grupo le asignó un puntaje mayor de 4 puntos. Claramente este segmento todavía considera que nuestros salarios son competitivos en el mercado global, pero sólo representan un 10% de la muestra.

**6. Además de Argentina, ¿qué otros países del mundo podrían ser alternativas competitivas para instalar un CSC?**

Pais	Cantidad
India	20
Filipinas	12
Mexico	9
Brasil	7
Chile	4
China	3
Colombia	3
Costa Rica	3
Irlanda	3
Polonia	2
Peru	2
Malasia	1
Jordania	1
Sudafrica	1
Uruguay	1
Slovakia	1
EEUU	1
UK	1



Para entender el escenario globalizado en el cual están inmersos estos modelos, es importante saber cuáles son los competidores directos para este tipo de proyectos. La encuesta arrojó resultados que muestran que la India es el principal competidor, y de hecho, es uno de los destinos más buscados para este tipo de negocios.

En segundo lugar se encuentra Filipinas, con una amplia población económicamente activa y en su mayoría con idioma inglés. No obstante el factor más importante de competitividad de Filipinas está relacionado con los costos laborales. Es probable que el salario anual de un profesional Argentino represente en dólares el equivalente a 3 salarios filipinos.

Luego entran en el listado México y Brasil, dos gigantes que ofrecen una amplia variedad de profesionales en un contexto inflacionario bastante más estable que el de nuestro país. Mientras que en México y Brasil la inflación anual ronda de 4.6% a 6,5%<sup>68</sup> anual respectivamente, la inflación de nuestro país no baja del 20%.

Desde principios de la década del 2000, la Argentina ha sido una alternativa viable para implementar proyectos de Centros de Servicios Compartidos a largo plazo. La cantidad de empresas que han decidido implementar en nuestro país estos servicios globales demuestra las oportunidades que se presentan principalmente por la competitividad en costos y el alto nivel de profesionales que existen en la Argentina. Si bien este análisis costo-calidad se presenta en cada una de las decisiones mencionadas, es notable como en la mayoría de los casos, hacen referencia a la ponderación que tiene el factor calidad. A diferencia de otros negocios más volátiles, que pueden buscar oportunidades en distintos países, persiguiendo el menor costo posible, los Centros de

<sup>68</sup> <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/inflacion.aspx> (Consultado en MAY 2013)

Servicios Compartidos es una inversión a largo plazo, son los cimientos para la globalización corporativa, es el ancla que permite hacer foco en los negocios *core*. Este aporte tácito e invaluable probablemente es el aporte más rico de este modelo de gestión, poder optimizar los recursos para una gestión eficiente y efectiva, para que los directivos de las empresas puedan hacer foco en los negocios, es definitivamente uno de los aportes más importantes.

El crecimiento de los CSC en la Argentina fue significativo en la última década, seguramente porque los factores analizados en el momento previo a la implementación fueron favorables, sobre todo en la comparación regional y global. Hay que tener en cuenta que cada vez que una empresa hace una inversión tan importante y a largo plazo como esta, se analizan todos los escenarios posibles, sin límites geográficos.

Sin embargo, muchos de los factores que ayudaron a que el balance sea positivo para la Argentina, son factores dinámicos en cierto modo. Si volvemos al análisis básico de costo-calidad y analizamos cada uno de estos, nos damos cuenta que es una relación que se encuentra en constante cambio.

Con respecto al costo, ya sabemos y lo vivimos año a año que los costos en nuestro país son afectados directamente por la inflación y el tipo de cambio con respecto a la moneda extranjera, dos elementos que no necesariamente se mueven a la misma velocidad y en la misma dirección. A fines de la década del 2000, ya experimentamos un desfase importante entre la tasa de inflación y la tasa de cambio, este punto afecta directamente a la ventaja competitiva del país.

De todas formas, dentro de este análisis costo-calidad, la mayoría de los ejecutivos afirmaron que la calidad es el factor que más peso tiene. Afortunadamente la variable calidad es mucho menos dinámica que el costo, pero tampoco es estática. Tal como mencionó el gerente de Disney, una de las preocupaciones es el deterioro de la educación en nuestro país. No alcanza con tener un porcentaje de la población con altos niveles de educación, lo más importante es tener una maquinaria en funcionamiento que asegure cada vez más profesionales que aporten al modelo económico que está transitando la Nación.

Si tenemos una tasa de crecimiento de un 8% anual, es importante poder acompañar ese crecimiento en todo sentido. Este es un círculo virtuoso que demanda muchos recursos, no se trata de aprovechar un ciclo económico favorable, se trata de generar los cimientos, fortalecer la maquinaria, invertir en la estructura educativa, durante los ciclos favorables, para poder así sobrellevar los ciclos poco favorables. Sólo de esta manera, podremos posicionar a nuestro país de forma definitiva en el escenario mundial, no solo por los costos, sino también por la calidad.

## GESTIÓN DE LOS RRHH EN UN CSC

Un Centro de Servicios Compartidos o Shared Service Center tiene la particularidad de brindar soporte a otros sectores, muchas veces situados a una distancia geográfica tal que no les permite tener un contacto directo cara a cara. Generalmente, estos se encuentran en otros países, lo cual hace más compleja la situación ya que se presentan dos problemáticas más, el idioma y las diferencias culturales.

Entonces, se podría decir que en la mayoría de los casos, un Centro de Servicios Compartidos tiene 3 características importantes: el trabajo a distancia, las diferencias culturales y el idioma.

Sin lugar a dudas, estas características representan un desafío para la gestión de los RRHH, desde el momento de la selección de personal (debido a la complejidad de definir perfiles que se adapten fácilmente a estas situaciones de cambio dinámico y de necesidad de alta adaptación a diferencias culturales) pasando por la capacitación para asegurar las competencias necesarias para cada puesto de trabajo.

Sumado a esto, la gestión de las compensaciones y beneficios también representan un desafío cuando se trata de un Centro de Servicios Compartidos ya que este modelo ha cambiado las condiciones del mercado laboral en la Argentina.

Por otro lado, la complejidad en el armado de equipos multidisciplinarios que tienen que trabajar de forma remota para distintas geografías y culturas suma más complejidad a la gestión integral de los RRHH en un CSC.

Todos estos aspectos tienen relevancia en este trabajo ya que el éxito o fracaso de poner en funcionamiento un equipo de trabajo de estas características está relacionado en casi un 100% con la gestión de los RRHH.

Si consideramos que los RRHH son la ventaja competitiva, si consideramos que para cada decisión de instalar o no un CSC, en el análisis Costo-Calidad, tiene más peso la calidad, entonces definitivamente la gestión de los RRHH en un CSC cobra importancia y pasa a ser un eje crítico y estratégico para el éxito del equipo de trabajo.

### ***Gestión de los RRHH en Latinoamérica***

Antes de entrar en los temas particulares de la gestión de los RRHH en los CSC de Argentina, es importante entender las particularidades de la Latinoamérica en términos de gestión de RRHH. En el libro "Managing Human Resources in Latinamerica" se puede apreciar una mirada externa que nos describe desde un aspecto cultural y con enfoque empresarial. Los aspectos culturales que repasa esta obra son: Respeto por la autoridad, el Paternalismo, el conflicto y la confrontación, distancia social, relaciones sociales, contacto personal, lealtad y religión. Teniendo en cuenta estos factores las autoras del libro afirman lo siguiente: "la economía latinoamericana se caracteriza por tener altos niveles de concentración de riquezas, monopolios y oligopolios, altos niveles de intervención estatal, regulaciones de la economía, alta volatilidad, cambios abruptos de

economías abiertas a economías cerradas” (Elvira y Davila 2005, p.11)<sup>69</sup> siendo este el contexto particular de Latinoamérica, las practicas de RRHH:

**Selección y Promociones** (Staffing and Promotion Systems): las políticas de selección y promoción son estudiadas al detalle en Latinoamérica, este punto puede ser, tal vez, uno de los más específicos en la gestión de RRHH culturalmente hablando. Muchas veces la selección está basada en la personalidad, el trato y las características físicas. Un estudio realizado por De Forest en 1994 mostró un ejemplo en una planta industrial de México en la cual se consideraban aquellos candidatos que cooperaran con la autoridad. En otro estudio, surgió un ejemplo en empresas Chilenas se consideraban como aspectos importantes la edad, el género. Aspectos que tenían el mismo nivel de importancia en los puestos más bajos. Adicionalmente, las tradiciones familiares en el lugar de trabajo también tienen una importancia relevante. Muchas empresas mantienen una política de incorporar a familiares de empleados. El supuesto detrás de esta práctica es que la confianza, lealtad y responsabilidad son garantizadas si existe un lazo familiar entre empleados. Este último aspecto, es más común en países pequeños de Latinoamérica con mercados laborales reducidos. Por otro lado, en cuanto a las promociones, también la familia juega un rol importante. En muchas culturas de la región la familia es uno de los aspectos más importantes y por ende, queda relegado a cualquier oportunidad laboral que pudiera surgir. Con respecto a las mujeres, si bien se encuentran presentes en todo tipo de puestos operativos, en los puestos jerárquicos muestran ser minoría. Este punto puede explicarse por dos motivos, uno es la dedicación exclusiva a la familia durante los primeros años de la vida laboral lo cual hace que ingrese más tarde al mercado, y otro punto es la negativa de algunas organizaciones a poner mujeres en puestos de liderazgo.

**Entrenamiento y Desarrollo (Training and Development)** en algunas oportunidades estos sectores entran en conflicto. Por un lado ven la necesidad de entrenar a los equipos de trabajo prácticas modernas de gestión. Por otro lado, estos departamentos saben que no todas las prácticas modernas se ajustan a las idiosincrasias locales y que algunas pueden ser rechazadas o modificadas de acuerdo a las experiencias propias y modelos mentales latinoamericanos. Como por ejemplo Petersen descubrió que los empleados mexicanos de una subsidiaria estadounidense aprendieron a expresar su opinión en el lugar de trabajo sin miedo a ser sancionados como lo hubiesen sido en una empresa latinoamericana tradicional. Además los departamentos de entrenamiento y el desarrollo a menudo buscan estrategias para ampliar su alcance además de desarrollar competencias para sistemas de trabajo específicos.

Estos departamentos a menudo ofrecen educación formal básica y entrenamiento técnico. Chantel, Lorence y Lewis reportaron como un obstáculo serio la falta de conocimiento técnico, educación formal y competencias analíticas y comunicacionales en trabajadores mexicanos. Esta ineficiencia impide el funcionamiento de prácticas gerenciales como los equipos de autogestión y sistemas de producción Justo a Tiempo.<sup>70</sup> (Elvira y Davila, 2005, p.14)

---

<sup>69</sup> Marta M. Elvira and Anabella Davila (2005) “*Managing Human Resources in Latin America*” Routledge, Oxon, Canada. p.11

<sup>70</sup> Ibid p.14

## ***Gestión de la Cultura en los equipos globales***

Para analizar este tema se ha consultado un conocido *best seller* llamado “Comportamiento Humano en el Trabajo” por Keith Davis y John W. Newstrom (2000) en el cual desarrolla un apartado dedicado específicamente al comportamiento organizacional en diferentes culturas.

En este estudio, el autor describe las siguientes condiciones que afectan a las operaciones transnacionales:

- 1. Condiciones Sociales**
- 2. Condiciones Legales y Éticas**
- 3. Condiciones Políticas**
- 4. Condiciones Económicas**

### **1. Condiciones Sociales**

Las condiciones sociales son definitivamente un aspecto a tener en cuenta ya que para que un equipo multidisciplinario pueda trabajar de forma eficiente brindando soporte a empleados que pertenecen a otra realidad social es importante poder entender cada situación y encontrar formas de nivelar las realidades para incrementar así la compatibilidad y la probabilidad de éxito. Los autores sobre estos puntos escribieron: “En muchos países, la condición social predominante es la de recursos humanos deficientemente desarrollados. Se padecen grandes carencias de personal administrativo, científico y técnico, deficiencias que limitan la posibilidad de emplear productivamente a la fuerza de trabajo local. Las habilidades necesarias deben ser importadas temporalmente de otros países, mientras, por medio de vastos programas de capacitación, se comienza a preparar a los trabajadores locales.” (Davis y Newstrom, 2000, p.14)<sup>71</sup>

### **2. Condiciones Legales y Éticas**

Según los autores Davis y Newstrom (2000):

Los sistemas legales y en especial las leyes laborales y prácticas empresariales de los diversos países del mundo entero varían sustancialmente. En lo que refiere al sistema judicial, en algunos países se practica la rápida tramitación de demandas, mientras que en otros las demandas pueden durar años. Además, las sanciones a infracciones aparentemente menores pueden variar enormemente de cultura a otra. Una cuestión importante entre las que afectan a las empresas transnacionales es cómo enfrentar contrastantes usos, costumbres y conductas éticas locales. En algunos países se tolera la práctica del soborno como medio

---

<sup>71</sup> Keith Davis y John W. Newstrom (2000) “*Comportamiento Humano en el trabajo*”. Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. P 497. México.

para la obtención y permanencia de actividades empresariales, otros la prohíben severamente. ¿Estas diferencias dan pie a un grave dilema para las compañías transnacionales: deben mantener normas consistentes para todos los empleados sin importar el país donde se encuentren o adaptar pragmáticamente sus operaciones a las normas éticas del país anfitrión?

Los administradores deben conocer las posibles diferencias tanto en leyes como en valores éticos que definen las conductas aceptables e inaceptables en países extranjeros. Los empleados estadounidenses que operan en el ámbito internacional deben atenerse primeramente a la Foreign Corrupt Practices Act (Ley sobre prácticas corruptas en el extranjero) de 1997 (en su versión enmendada). Esta ley rige las acciones de las organizaciones estadounidenses en el exterior, particularmente en relación con el soborno de funcionarios gubernamentales en intentos de obtener contratos. Por lo tanto, los administradores en países extranjeros deben familiarizarse con las costumbres y prácticas locales. Al aplicar sus sistemas de valores personales (y organizacionales) deben decidir qué conductas son compatibles con las expectativas de ambas partes y cuáles no. Finalmente, deben reconocer que la resolución de cuestiones éticas nunca es del todo definida (¿es inmoral llevar a clientes a cenar?, por ejemplo). Las cuestiones éticas plantean dilemas reales, los que, sin embargo, deben enfrentarse y resolverse.

Un asunto importante para muchas empresas se refiere al trato a las mujeres y otras minorías. Aunque el título VII de la Civil Rights Act (Ley de Derechos Civiles) de 1964 de Estados Unidos prohíbe la discriminación en el empleo por motivos de género y otros factores, no fue hasta 1991 que legislación federal adicional extendió esos derechos a ciudadanos estadounidenses empleados en un país extranjero por una compañía de propiedad estadounidense. Debido a que la experiencia global es un prerequisite cada vez más importante para el ascenso al puesto de dirección ejecutiva, a muchas mujeres le interesan puestos en el exterior en los que puedan destacarse, enfrentar retos y obtener la oportunidad de desarrollo personal. Aunque la solución no es sencilla, los empleadores pueden resolver estos asuntos locales estándar recurriendo a consultores locales para identificar posibles problemas y ofreciendo “capacitación en realidad” para alertar a individuos transferibles de los problemas culturales con que pueden toparse. En muchas culturas, los centros de trabajo siguen siendo dominio masculino, de manera que las mujeres son sistemáticamente excluidas de los altos puestos administrativos. A pesar de ello, es posible superar añejos problemas. Un estudio acerca de 52 administradoras expatriadas de América del Norte reveló que la gran mayoría de ellas (97%) tuvo éxito en su encomienda no obstante la carencia de antecesoras femeninas como punto de referencia en sus puestos. Esas mujeres atribuyeron su éxito a su gran notoriedad, sensibilidad cultural y habilidades interpersonales. El triunfo de estas expatriadas debería estimular a otras empresas a dirigir la selección de candidatos a ocupar puestos en el extranjero a la identificación de características similares tanto en mujeres como en hombres<sup>72</sup> (Davis y Newstrom, 2000, p.500)

### **3. Condiciones Políticas**

Las condiciones políticas con significativo efecto en el comportamiento organizacional son la inestabilidad del gobierno, los

---

<sup>72</sup> *Ibid* p. 500

impulsos nacionalistas y la subordinación de empleadores y trabajadores a un estado autoritario. La inestabilidad afecta a las organizaciones que desean establecer o ampliar sus operaciones en un país anfitrión, ya que se ven obligadas a ser sumamente cautas con nuevas inversiones. Esta inestabilidad organizacional produce inseguridad en los trabajadores y los induce a ser pasivos y de escasa iniciativa. Es posible que adopten frente a su trabajo la actitud de: “que ocurra lo que tenga que ocurrir, para que molestarse entonces en intentar que las cosas sean diferentes?” Por otra parte, una fuerte tendencia nacionalista puede empujar a la población local a buscar conducir su país y sus organizaciones, sin la interferencia de extranjeros. Un administrador extranjero sencillamente puede ser rechazado.<sup>73</sup> (Davis y Newstrom, 2000, p.501)

#### **4. Condiciones Económicas**

Si bien el autor realiza sus análisis desde una perspectiva de una empresa de un país desarrollado expandiéndose hacia países subdesarrollados y las complicaciones que esto puede traer, sus conclusiones sobre cada uno de estos temas y los aspectos culturales que utiliza en su análisis son totalmente válidos para trasladarlos a este trabajo de investigación. Un CSC implica la creación de equipos multidisciplinarios trabajando para dar soporte en muchas oportunidades a unidades de negocio situadas en otros países. Estos aspectos deben ser tenidos en cuenta ya sea para la implementación del CSC, transición de tareas de departamentos locales a un centro centralizado de soporte global o regional. Por otro lado estos aspectos son importantes a la hora de analizar si es conveniente o no situar el CSC en Argentina. El autor en este punto destaca que

(...) una de las condiciones económicas más comunes de los países subdesarrollados es la inflación. A pesar de la periódica inquietud en Estados Unidos por la elevación de precios de los alimentos, combustible y vivienda, ese país ha disfrutado de tasas de inflación más bien moderadas en las últimas décadas. En contraste, México y algunos países de Sudamérica, Europa y Medio Oriente han sufrido periodos de enorme inflación. Incluso los habitantes de la antigua Unión Soviética padecieron por primera vez, en forma muy penosa, las inclemencias de la inflación al intentar su país una transición de una economía controlada a una de mercado. La inflación da inseguridad a los trabajadores en cuanto a su vida económica. Los empuja a gastar su dinero rápidamente antes de que pierda valor, patrón de gasto que agudiza el problema inflacionario del país. Dado que el ahorro pierde rápidamente su valor, es frecuente que los trabajadores no planeen su seguridad de retiro. Desarrolla una dependencia con el gobierno, a menudo incapaz de responder. La intranquilidad social se complica aún más a causa de la inmensa disparidad en la distribución de la riqueza en esas naciones. Las consecuencias suelen ser de muy diversa índole: algunos trabajadores aceptan pasivamente su situación mientras que otros protestan agresivamente. Todos estos factores hacen difícil motivar a los empleados.<sup>74</sup> (Davis y Newstrom, 2000, p.502)

---

<sup>73</sup> Ibid p. 501

<sup>74</sup> Ibid p. 502

Sumado a las condiciones que afectan las operaciones internacionales, tenemos las diferencias entre las poblaciones que hacen del escenario global un complejo mix de culturas que puede llegar a potenciar soluciones si encuentran sinergia en la interacción o bien pueden llevar al fracaso determinados proyectos globales que no tengan en cuenta estos aspectos tan importantes del comportamiento humano.

En una investigación que se realizó entre 60 países, se identificaron cinco dimensiones principales que explican las diferencias entre empleados de distintas culturas. Estas dimensiones son:

### **1. Individualismo/Colectivismo**

Hay culturas que privilegian el logro individual ante el logro grupal, donde destacar las individualidades es el objetivo y la tendencia de cada empleado. En estas culturas se predominan los éxitos individuales y trayectorias profesionales de los empleados. Por el contrario, las culturas con tendencia al colectivismo subordinan las posturas individuales a la voluntad del grupo. Por ejemplo, EEUU tienen una cultura de individualismo y Japón tiene una cultura de Colectivismo.

### **2. Distancia al Poder**

¿Qué tan importantes son el prestigio y el nivel en la jerarquía organizacional? ¿Qué derechos de toma de decisiones les son conferidos a los administradores en función de su puesto? ¿A qué grado los empleados deben someterse automáticamente a los deseos y decisiones de los administradores? La distancia de poder se refiere a la convicción de que existen sólidos y legítimos derechos de toma de decisiones que distinguen a los administradores de los empleados, esta costumbre se da frecuentemente en los países asiáticos y sudamericanos. En contraste, los empleados de Estados Unidos y de los países escandinavos sostienen la opinión de una baja distancia de poder y por lo tanto se inclinan menos a creer que los administradores están automáticamente en lo cierto. Por consiguiente, muchos empleados estadounidenses y escandinavos no se someten ciegamente a los deseos de los administradores. En un estudio, se preguntó a administradores de varios países si creían importante para ellos tener respuestas precisas a la mayoría de las preguntas de trabajo de sus subordinados. Alrededor de tres cuartas partes de los administradores indonesios y japoneses coincidieron en que tal factor era importante para ellos (lo que indica alta distancia de poder). En agudo contraste con ello, sólo una cuarta parte de los administradores ingleses y daneses y estadounidenses estuvieron de acuerdo con esa conclusión. En lugar de aceptar el papel de expertos, los miembros de este último grupo pensaban que debían ser más bien un recurso, solucionadores de problemas y fuente de apoyo personal (lo que indica una baja distancia de poder).

### **3. Elusión de la incertidumbre**

Los empleados de algunas culturas valoran la claridad y se sienten muy bien cuando reciben instrucciones específicas de sus supervisores. Estos empleados poseen un alto nivel de elusión de incertidumbre y prefieren evitar la ambigüedad en el trabajo. Empleados de todas partes reaccionan en forma contraria, y a que la ambigüedad no amenaza su escasa necesidad de estabilidad y seguridad. Estos empleados pueden prosperar incluso en las condiciones de incertidumbre asociadas con sus labores. Los empleados de países como Grecia, Portugal y Bélgica poseen características de alta elusión de incertidumbre y a menudo prefieren estructura, estabilidad, reglas y claridad. Países con menor elusión de incertidumbre son China, Irlanda y Estados Unidos.

### **4. Masculinidad/Feminidad**

“Las sociedades masculinas definen los roles de género en forma tradicional y estereotipada, mientras que las sociedades femeninas tienen puntos de vista más amplios sobre la gran variedad de roles que hombres y mujeres puede desempeñar en el centro de trabajo y en el hogar. Además, las sociedades masculinas valoran el comportamiento asertivo y la adquisición de riqueza, las culturas femeninas conceden gran valor a las relaciones interpersonales, la atención a los demás y el equilibrio entre la vida familiar y laboral. Los países escandinavos son de cultura marcadamente femenina, Japón, de cultura marcadamente masculina, Estados Unidos de cultura moderadamente masculina.

### **5. Orientación Temporal**

Algunas culturas acentúan valores como la necesidad de prepararse para el futuro, la importancia del ahorro y los meritos de la persistencia. Los miembros de estas culturas, ejemplificadas por Hong Kong, China y Japón, tienen una orientación al largo plazo. Otras culturas valoran el pasado y acentúan el presente, con enorme respeto por la tradición y la necesidad de cumplir históricas obligaciones sociales. Estas sociedades, como Francia, Rusia y África occidental, tienen por lo general una orientación a corto plazo.<sup>75</sup> (Davis y Newstrom, 2000, p.504)

Estas 5 dimensiones que utiliza el autor para analizar las diferencias culturales son sólo una guía que podría ser de utilidad para aquel profesional que necesite trabajar con equipos internacionales con diferencias culturales que pueden potenciar o debilitar las relaciones si no se tienen en cuenta adecuadamente.

Estos aspectos no definen si una cultura es mejor o no que la otra, pero sí puede dar una idea de la compatibilidad cultural que dos o más países podrían tener.

---

<sup>75</sup> Ibid p.504

## ***Selección de Recursos Humanos en un CSC***

Uno de los principales motivos por el cual algunas empresas deciden instalar los Centros de Servicios Compartidos en Argentina es porque contamos con profesionales con los conocimientos y capacidades necesarias para poder brindar servicios de calidad en un contexto global con las exigencias que esto implica.

Teniendo en cuenta que un Centro de Servicios Compartidos se ocupa de dar soporte a varias unidades de negocio o a distintas sedes de la empresa ubicadas probablemente en otros países, el perfil del profesional que trabaja en un Centro de Servicios Compartidos debe adaptarse exitosamente a este modelo de gestión.

El reclutamiento y la selección de empleados en una organización son clave por una simple razón, es imprescindible contratar a los perfiles adecuados que puedan llevar a cabo las estrategias definidas por la empresa para lograr los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo.

Por este motivo, el proceso de selección de personal es uno de los pilares de la gestión de RRHH y, como tal, debe ser planificado y ejecutado de manera eficiente y efectiva.

En el caso de los Centros de Servicios Compartidos, hay algunos puntos a tener en cuenta ya que la selección de personal para este modelo de organización tiene algunas particularidades que la diferencian de la selección de personal para otros sectores de la empresa.

Para planificar la selección de un CSC es necesario tener en cuenta la etapa en la cual se encuentra el CSC. A grandes rasgos, las etapas pueden ser divididas en dos, Etapa Inicial y la Etapa de Maduración.

Si el CSC está en una **etapa inicial**, de transición de tareas, de estandarización de procesos y de migración de equipos locales descentralizados hacia una nueva estructura de CSC, hay que tener en cuenta que los candidatos a seleccionar para esta etapa deben contar con las habilidades necesarias para poder desempeñarse exitosamente en sus puestos de trabajo en esta etapa inicial. Los perfiles requeridos en esta instancia serán más completos y experimentados. Si cuentan con experiencia previa en implementación y armado de equipos globales mucho mejor. Si tienen experiencias previas, deben tener las competencias necesarias para poder transitar este proceso que, en muchos casos, implica manejar grandes volúmenes de trabajo, exigencias en cuanto a tiempos de entrega, y la presión de mostrar resultados positivos que demuestren los beneficios de tener el CSC en el país.

El equipo de RRHH debe estar al tanto de esta situación, para poder así diseñar e implementar una estrategia de selección que le permita identificar correctamente a los candidatos que ocuparan los puestos en el CSC.

Por otro lado, si el CSC se encuentra en una **etapa de maduración**, las exigencias y desafíos de una implementación o de una transición ya no están presentes, pero sí cabe destacar que las tareas a realizar en un CSC están teñidas por estas características

relacionadas al trabajo a distancia, estandarizado, con relaciones entre distintos países y, por lo tanto, culturas.

Por este motivo, antes de comenzar con la selección de personal, es necesario contar con una correcta descripción de puestos que contemple estos aspectos, relacionados al momento de maduración del CSC y a las tareas que realizan estos centros de servicios.

Las descripciones de puestos también traen aparejadas la correcta valuación de puestos para poder así adecuar una estructura de compensaciones que se adapte a este escenario y que cumpla con la equidad interna de la compañía sin descuidar la competitividad externa que hace relación a la comparación con el mercado laboral.

Adicionalmente, en aquellas empresas que, además de contar con su CSC en la Argentina, también tienen una sede del negocio local situado en nuestro país. Esta convivencia entre los equipos globales y el CSC a veces resulta complicada, sobre todo desde la óptica del equipo de RRHH, que, en la mayoría de los casos, es el mismo único equipo de RRHH que da soporte tanto al equipo local, como a los equipos que forman parte del Centro de Servicios Compartidos.

Por este motivo la selección de empleados para los CSC generalmente se lleva a cabo de forma simultánea con la selección de personal para ocupar otras posiciones locales y es ahí cuando se generan complicaciones a la hora de priorizar las búsquedas.

En resumen, los desafíos propios de la selección de personal en un CSC son los siguientes:

## **1. Características del perfil de un empleado de un CSC**

Cabe destacar que en este punto se hace referencia a las posiciones de nivel medio y jerárquicos debido a que son estos los roles que principalmente tienen un rol diferente a aquellos que trabajan en puestos similares pero de alcance local. Estos son algunos de las competencias necesarias a tener en cuenta

- Conocimiento de idiomas

Es fundamental el conocimiento de idiomas, principalmente el inglés, por dos motivos: uno es que los CSC generalmente dan soporte a varios países, y el idioma elegido de la mayoría de las empresas es el inglés, el segundo motivo son los sistemas, una de las características de los CSC son los procesos estandarizados y la sistematización de los mismos y muchos de estos sistemas de gestión utilizados por las empresas, están en idioma inglés.

- Capacidad de flexibilidad y adaptación al cambio

Los CSC son centros de excelencia que están siempre en búsqueda de mejores, más rápidas y baratas formas de hacer las cosas. El cambio es una de las características propias de este modelo dinámico. Por esta razón, es importante que los empleados que formen parte de estos equipos, sean flexibles y se adapten con facilidad al cambio, encontrando en éste la oportunidad de mejora continua.

- Adaptabilidad cultural

Estos equipos son interculturales, tienen permanente interrelación con otros empleados ubicados en distintos países, con otras culturas, otro lenguaje, otras costumbres. La adaptabilidad a este contexto debe ser un requisito en los empleados que trabajen en estos equipos multidisciplinarios y multiculturales.

- Manejo de sistemas

Como se mencionó en uno de los puntos anteriores, el trabajo de un CSC está generalmente sistematizado en su totalidad. Un CSC es producto de una evolución e implementación de sistemas que permitió armar una estructura centralizada de soporte. El candidato que se postule para una posición en un CSC, tiene que tener conocimientos de sistemas para poder desempeñarse con éxito.

- Orientación a Procesos

Los CSC cuentan con procesos estandarizados, no hay lugar a la improvisación, debido a que cada tarea fue diseñada y pensada a priori para poder dar los mismos niveles de servicios a todos los clientes internos del CSC. Los procesos ayudan a minimizar los tiempos de respuestas ya que definen cursos de acción para cada situación. Por otro lado, ayudan a un mejor control del soporte brindado por el CSC. Resulta necesario que los empleados de los CSC estén orientados a procesos.

## **2. Selección para el CSC vs. resto de la organización**

Muchas de las empresas que cuentan con Centros de Servicios Compartidos en la Argentina también cuenta con filiales o sedes operativas que se ocupan del core business de la empresa.

Esta convivencia entre los sectores operativos y el centro de servicios compartidos puede ser conflictiva si no se la organiza correctamente.

Por un lado, es importante entender en qué etapa se encuentra el CSC. En el momento de la implementación, es decir en la primera etapa, pueden surgir algunos inconvenientes que llevan un tiempo resolver. Uno de los inconvenientes es la priorización de búsquedas. El equipo de selección de personal que antes se ocupaba exclusivamente de realizar búsquedas para la sede en Argentina, ahora también lo tiene que hacer para el Centro de Servicios Compartidos. En cuanto a las prioridades, es posible que en los primeros momentos del CSC las urgencias de aquellos clientes internos que se encuentran ansiosos por recibir servicios del CSC representen presiones importantes al equipo de selección de personal.

Por este motivo, es necesario dimensionar correctamente la demanda del CSC en temas de selección de personal para así poder armar un equipo de selección que pueda absorber tanto la carga local como la carga regional.

## **3. Fuentes de Reclutamiento y Mercado laboral de los CSC en Argentina**

En cuanto a las fuentes de reclutamiento para los CSC, se podría decir que es un mercado relativamente saturado. Muchos de los perfiles adecuados para cubrir

posiciones en equipos globales se encuentran trabajando muy probablemente en algunas de las no más de 50 empresas que tienen sus CSC en el país.

Por este motivo, para asegurar candidatos que califiquen con los requisitos para cada uno de estos puestos los selectores tienen que rebuscárselas para encontrar perfiles que no se encuentran precisamente buscando trabajo.

Para este fin, las redes de contactos son los principales canales de comunicación y fuentes de reclutamiento. Sitios de interés, grupos en internet y herramientas como LinkedIn permiten a que cada selector cuente con una red de contactos para reclutar y seleccionar de manera eficiente y efectiva el personal adecuado para los CSC.

Según el libro, *Desarrollo Humano en las Organizaciones*, escrito por Alejandro Pablo Cardozo, "las redes sociales parten de la teoría de los seis grados de separación. Según esta teoría, todos los habitantes del planeta estamos conectados a través de una cadena de no más de cinco nodos, se estima que cada persona se relaciona, entre familiares, amigos y conocidos con unas 100 personas. De esta modo, si quieren enviar un mensaje a 10000 personas simplemente piden a sus contactos que los trasmitan a los suyos. Hasta aquí estamos en un segundo nivel, si esos 10000 conocen a otros 100, la red ya se ampliaría a 1000000 de personas conectadas con un tercer nivel, a 100000000 en un cuarto nivel, a 10000000000 en un quinto nivel y a 1000000000000 en un sexto nivel. En seis pasos, y con las tecnologías disponibles se podría enviar un mensaje a cualquier lugar individual del planeta.

Es decir, las redes sociales virtuales fueron diseñadas claramente para que se contacten millones de personas con intereses en común. Un estudio realizado por zonajobs indica que el 30% de los latinoamericanos utilizan las redes sociales para buscar trabajo.

Por otro lado, dicho sitio encuestó a profesionales de las áreas de RRHH para investigar si estaban usando los medios sociales para reclutar personal. El 37% de las empresas consultadas y los usan mientras el 63% dice no utilizarlos. Más de la mitad afirmó que piensa hacerlo en un futuro como complemento de las estrategias de reclutamiento. De las empresas que si recurren a las nuevas herramientas sociales de Internet, el 57% considera fácil el proceso y no solo al 10% le resulta difícil. El 81% afirma que utilizar la web 2.0 le facilita la búsqueda de personal. Para Alonso J de RRHH Digital, las redes profesionales tipo LinkedIn, Xing o Viadeo son buenas herramientas para la búsqueda de empleo, aunque al día de hoy están siendo explotadas por empresas y head hunters para localizar buenos profesionales, más que para conseguir candidatos que estén en una situación de búsqueda activa. Elsa Izquierdo a su vez opina que si entendemos por redes sociales las que tienen un fin amistoso, lo sería en tanto en cuanto favorece al networking personal, es decir, si tu le dices a tus contactos que estas buscando un cambio o un empleo, lo haces de forma rápida y abarcando multitud de personas. No obstante, esto siempre enfocado desde el punto de vista personal del usuario.

En la Argentina la red social laboral por excelencia es LinkedIn, en la actualidad una invitación a unirse a esa red profesional tiene mayor utilidad que la entrega de tarjetas personales o el envío de CV.<sup>76</sup>

---

<sup>76</sup> Cardozo, Alejandro Pablo (2012) *Desarrollo Humano en las Organizaciones* - Temas Grupo Editorial, BsAs. pp. 124, 125.

Uno de los fenómenos que surgió gracias a las redes sociales es el de los reclutadores y selectores *free lance*. Debido a que las redes sociales permiten armar una amplia red de contactos relacionados con el mundo laboral, es común que una persona que trabaje en la selección de personal tenga suficiente contactos como para poder encarar búsquedas de forma independiente. Esto representa una oportunidad laboral para muchos profesionales que deciden llevar adelante emprendimientos personales y, por otro lado, representa una interesante fuente de reclutamiento para las empresas que buscan ampliar sus alcances en las redes 2.0 y también optimizar sus recursos.

En la actualidad muchas empresas optan por utilizar las redes sociales para ampliar su capacidad y efectividad en el reclutamiento.

El siguiente cuadro resume las ventajas y desventajas de las redes sociales en el reclutamiento<sup>77</sup>,

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Reducción de costos, en algunos casos nulos.</li> <li>◦ Rapidez en publicación</li> <li>◦ Rapidez en Postulaciones</li> <li>◦ Fluidez en la comunicación</li> <li>◦ Conocerse las partes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Demasiada transparencia puede volverse en contra para ambas partes.</li> <li>◦ Exceso de información puede hacer que se pierdan buenas oportunidades.</li> <li>◦ El candidato no se detiene demasiado a estudiar la propuesta y se postula.</li> </ul>

Otra innovación importante en el reclutamiento y selección de perfiles es el uso de Skype. Las entrevistas realizadas por video conferencia son cada vez más populares. No solo resuelven el inconveniente geográfico que presentan algunas empresas globales cuando quieren reclutar perfiles en otros países, sino que también representan un beneficio para el reclutamiento local.

Obviamente que no puede compararse con una entrevista personal, pero definitivamente tiene sus ventajas a la hora de ahorrar tiempo, tanto para el candidato como para el entrevistador.

En los Centros de Servicios Compartidos, sobre todo en la primera etapa de armado y crecimiento, los entrevistadores se encuentran en otros países, principalmente en la donde sea que se encuentre la casa matriz de la empresa en cuestión. Es en esta instancia donde cobra mayor sentido esta herramienta para realizar entrevistas mediante video conferencia.

<sup>77</sup> Ibid p.127

## *Compensaciones*

La gestión de las compensaciones en los Centros de Servicios Compartidos se podría comparar a la gestión de las empresas multinacionales con sede en Argentina. Estas últimas presentan características comunes que permiten agruparlas a la hora de comparar salarios y beneficios de los empleados.

Según los autores Novick, Palomino y Gurrera (2011):

Los salarios pagados por las filiales de las empresas multinacionales radicadas en la Argentina son más elevados que los de las firmas nacionales. Las diferencias salariales entre firmas locales y filiales cambian con las fases del ciclo económico y con los contextos macroeconómicos e institucionales. En efecto, hacia 1998 la brecha salarial entre ambos tipos de agentes era del 359%, proporción que fue aumentando hasta el 444% en 2002 y luego decayó en la fase expansiva del ciclo, hasta 251% en el 2008. Además, de las fases del ciclo económico, los cambios en el marco regulador explican las variaciones en la brecha salarial entre firmas nacionales y filiales. En efecto, a partir del año 2003, la política económica recuperó un conjunto de instituciones del mercado de trabajo que mejoraron la distribución del ingreso entre los asalariados registrados, en general, y en particular entre los trabajadores de filiales y de empresas locales.

La estimación de la evolución de la brecha salarial entre empresas nacionales y filiales (como una medida de desigualdad del mercado de trabajo) confirma que esta se incrementa entre los años 1998 y 2002, y que decrece de manera sostenida entre los años 2003-2008. En el año 2009, con la crisis internacional el diferencial aumentó levemente. Una manera de medir la incidencia de los cambios del marco regulador (institucional) del mercado de trabajo sobre la brecha salarial es considerar la cobertura que tienen los convenios colectivos entre los trabajadores de distintas empresas. En este sentido, es importante destacar la menor proporción de trabajadores bajo convenio que presentan las filiales: mientras que las empresas nacionales casi la totalidad de sus trabajadores están bajo convenio, la proporción alcanza en promedio al 58% de los que trabajan en filiales de Empresas Multinacionales. Esto se debe en parte a las diferencias en el tamaño de las empresas, ya que las más grandes cuentan con una proporción más elevada de trabajadores "fuera de convenio" y precisamente el tamaño promedio de las filiales es mayor que el de las firmas nacionales.

Esta proporción fue cambiando entre los años 2002 y 2008 hacia una mayor participación de los trabajadores bajo convenio en las filiales, como resultado de dos factores: el crecimiento del empleo generado, en su mayor parte en las categorías de trabajadores bajo convenio, y el fortalecimiento de la negociación colectiva que promueve la incorporación de trabajadores a los convenios. Esto explica parte de la disminución de la brecha salarial mencionada anteriormente entre las filiales y las nacionales, demostrando que en un contexto de crecimiento del empleo el efecto de una mayor institucionalidad en el mercado de trabajo disminuye la desigualdad salarial. Al incorporar al modelo que explica la brecha salarial entre filiales y nacionales como control, la proporción de trabajadores bajo convenio, la diferencia salarial entre ambos grupos se reduce significativamente al 69%, la variable de proporción de trabajadores bajo convenio es significativa y con un coeficiente

negativo (a mayor proporción de trabajadores bajo convenio en las empresas, menor diferencial salarial. (p.90)<sup>78</sup>

Si bien todavía los Centros de Servicios Compartidos no representan una categoría en sí mismo con características únicas en cuanto a las compensaciones, muchas consultoras y profesionales especializados en el tema ya están encontrando características que son propias de los CSC.

En un artículo publicado por la SSON (Shared Services & Outsourcing Network) se revela el desafío de establecer un esquema de compensaciones adecuado para los CSCs:

Los líderes de los CSC tienen dos objetivos principales cuando se trata de determinar el valor de mercado de sus empleados: asegurar que el valor interno de su trabajo sea reconocido y entendido por el resto de la organización y que la competitividad externa sea apropiadamente evaluada. Para asegurar que el valor relativo del trabajo en un CSC esté alineado con el resto de los puestos en la organización, los líderes deben diferenciar el trabajo realizado en los CSC de los trabajos realizados de forma tradicional, especialmente para que quede claro al departamento de compensaciones de la casa matriz. Por supuesto que si pudiéramos comparar con un mercado o industria equivalente podría resolverse el problema, pero desafortunadamente esta información todavía no está disponible para los CSC. La razón es muy simple, hay poca información y no muchas similitudes entre los distintos CSCs en diferentes empresas. Como no hay una definición común del alcance de los puestos de trabajo en un CSC, no se puede armar una familia de puestos. Como resultado, el método tradicional de comparación con el mercado no es una opción.<sup>79</sup> (Custis, Hilton & Sequeira, 2012)

Como bien lo explica el artículo, no hay mucho investigado sobre el tema, pero sin duda es una realidad. Existen muchas diferencias entre los distintos CSCs y también existen diferencias dentro del mismo CSC. Algunos puestos del centro de servicios son de alto nivel técnico y tienen un alcance importante en cuanto a información que manejan, cantidad de clientes internos, globalización del puesto, niveles de servicio, etc. mientras que otros puestos dentro del mismo centro de servicios son más operativos, estandarizados y limitados en cuanto a su alcance. Estos últimos podrían ser comparados a los puestos administrativos (backoffice) de la estructura tradicional de soporte.

¿Cómo hacer para recorrer este camino de valorizar correctamente cada puesto de trabajo? El artículo publicado por la SSON propone 3 puntos clave:

“Primero los líderes deben entender cuán maduro está el CSC, en qué etapa se encuentra de nivel de servicio operacional. Segundo, deben poder articular cómo el formato de servicios compartidos ha cambiado sus roles tradicionales y tercero deben determinar e implementar una metodología consistente para reflejar estos cambios de forma relativa con respecto a otras posiciones de la empresa y a información disponible del mercado.”<sup>80</sup> (Custis, Hilton & Sequeira, 2012)

---

<sup>78</sup> Marta Novick, Hector Palomino y María Silvana Gurrera (2011) *Multinacionales en la Argentina – Estrategias de Empleo, Relaciones Laborales y Cadenas Globales de Valor* 1ra Edición PNUD Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Buenos Aires, p.90

<sup>79</sup> Nell Custis, Karen Hilton & John Sequeira (2012) *Getting Compensation Right for Shared Service Positions*. Recuperado de <http://www.ssonetwork.com/business-process-outsourcing/articles/getting-compensation-right-for-shared-services-pos/> (Consultado en AGO 2012). Traducción Propia.

<sup>80</sup> Ibid (Consultado en AGO 2012). Traducción Propia.

La madurez del centro de servicios compartidos es un factor importante para llevar adelante este proceso de valuación de puestos. Un CSC está en constante desarrollo y sobre todo en sus primeros momentos debe demostrar que no es solo una centralización de recursos sino también que puede funcionar como un centro de *expertise* generando valor y mejora continua en cada servicio que provee.

En la Argentina, el grupo HAY ha realizado un relevamiento específico del mercado de los CSC justamente para poder suplir esta falta de información consolidada de este sector<sup>81</sup>. La motivación de realizar esta investigación surgió de la dinámica actual que viven las empresas que ya tienen su CSC funcionando en el país y tienen que enfrentar el gran desafío de retener a sus talentos. Parte de la investigación justamente está relacionada con los desafíos que enfrentan hoy en día los profesionales de RRHH en los CSC, este fue el resultado,

1. Retención
2. Rotación
3. Beneficios
4. Compromiso
5. Desarrollo
6. Selección
7. Integración con el resto de la Cía
8. Idiomas

En cuanto a los beneficios para el personal que trabaja en los CSC también pasó a ser uno de los puntos más importantes para diferenciarse en el mercado. Algunos de los beneficios más comunes en los CSC son los siguientes:

1. Vacaciones adicionales
2. Trabajo flexible desde la casa
3. Descuentos en comercios varios
4. Gimnasio en la oficina
5. Desayuno con frutas y cereales
6. Espacios recreativos y de zonas de relax y juegos
7. Clases de yoga, masajes
8. Transporte/ estacionamiento

---

<sup>81</sup> Nota: Información compartida por el Lic. Gustavo de Bardeci – Regional Senior Consultant at Hay Group – para ser utilizada sólo en el marco de este trabajo de investigación.

## **Capacitación y Desarrollo**

La capacitación en los CSC es fundamental, muchos de los conocimientos necesarios para desempeñar correctamente la tarea son incorporados en el trabajo, y brindados por la empresa. Sobre todo en un mercado tan competitivo como el de los Centros de Servicios Compartidos.

Una de las particularidades, sobre todo en el sector IT, es que los empleados adquieren la formación profesional en el trabajo y no en instituciones académicas. De hecho, muchos de los profesionales del sector IT no han finalizado sus estudios, terciarios o universitarios, debido principalmente a la gran demanda de trabajo que se traducen en oportunidades concretas, con buenos salarios, beneficios innovadores y modalidades flexibles de trabajo.

Por este motivo, la capacitación cobra relevancia, ya no es suficiente con exigir un perfil cada vez más preparado para poder así reducir los esfuerzos de capacitación. En el mercado laboral de los CSC, es imprescindible contar con una propuesta de capacitación que logre el objetivo de formar empleados para que logren desempeños excepcionales en sus puestos de trabajo.

Según lo describe Ariela Schulman en el libro “La Gestión Moderna en Recursos Humanos” de Luis Perez van Morlegan y Juan Carlos Ayala (2012),

La capacitación puede definirse como una manera de brindarles a los empleados las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo con mayor eficiencia. Su función principal se basa en mejorar el rendimiento presente y ayudar en la construcción de un futuro. Se hace referencia a un proceso que sucede en el corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante la cual las personas aprenden y desarrollan nuevas competencias. Toda capacitación genera y acompaña un cambio. Es importante entender que el proceso de capacitación es una inversión y que redundará en beneficios para la organización y las personas que la componen. Luego se analizará de qué forma se podrá medir este retorno de la inversión.

El planeamiento estratégico de Recursos Humanos permite organizar las búsquedas y así poder contar con las personas adecuadas, con los conocimientos necesarios, en el momento indicado. Muchas veces ocurre en las organizaciones que no se selecciona a la persona que cumpla con todos los requerimientos descritos en su perfil, pero si a aquella que posee cierto potencial y que se sabe que podrá adaptarse a la cultura organizacional. O muchas veces, los cambios ocurren y las personas ya están en la organización, en ese caso habrá que desarrollar un plan de capacitación.<sup>82</sup> (p.360)

Una nueva tendencia que se está consolidando cada vez mas es la de implementar “universidades corporativas” que vendrían a ser las propuestas integrales de formación y desarrollo de las grandes empresas.

Estas Universidades Corporativas generalmente ofrecen un mix entre propuestas de formación presenciales y a distancia (e learning) y en muchos casos certifica a aquellos empleados que pasan por completan determinados módulos de formación.

---

<sup>82</sup> Luis Perez van Morlegan y Juan Carlos Ayala (2012) “La Gestión Moderna en Recursos Humanos” Eudeba, – Bs As. p.360

Estas plataformas permiten ofrecer una amplia variedad de cursos y administrarlos de una manera integral. Existen cursos que son de carácter obligatorio para todos los empleados, otros que son propios de una determinada función, otros que hay que renovar de forma periódica, etc.

Las UC pueden entonces verse como divisiones de grandes empresas dedicadas exclusivamente a la capacitación, en las que especialistas en formación empresarial forman equipos con expertos académicos para entrenar los recursos humanos en aspectos tan diversos como novedades técnicas específicas o negociación. Un beneficio importante es que además de ser centros de aprendizaje son núcleos de reunión y contacto que mejoran las comunicaciones interpersonales en la empresa y facilitan la creación de redes informales de cooperación y flujo de información. Esta aparición masiva de las Universidades Corporativas se debe en gran medida a los siguientes factores: Las empresas necesitan cubrir puestos de trabajo de alta y continua especialización. La educación formal no logra dar respuesta a los requerimientos de formación organizacionales. Es por esto que las empresas decidieron dar una respuesta a esta situación creando sus propias Universidades Corporativas, utilizando un modelo de aprendizaje de “trabajar y aprender” simultáneamente y con una adaptación curricular estrechamente ligada a las necesidades concretas de la organización. Si bien es cierto que la universidad tradicional siempre guardó para sí el papel de investigación, en tanto que el de las universidades corporativas se orienta hacia el conocimiento técnico cotidiano, hoy en día ese límite y no esta tan demarcado, ya que estas últimas han jugado un papel preponderante en lo que se refiere a investigación en el campo de la denominada sociedad de la información.<sup>83</sup> (Cardozo, 2012, p.265)

La propuesta de capacitación y desarrollo de una empresa debe ser considerada como una inversión a corto, mediano y largo plazo.

Esta inversión genera no solo beneficios en el negocio debido al impacto en el conocimiento técnico y de habilidades enseñados en los programas sino también en el aspecto motivacional que genera esta actividad.

En los CSC estos beneficios son fundamentales, ya que pasan a formar parte de la propuesta integral de valor de la empresa y representan uno de los aspectos positivos evaluados por los profesionales a la hora de elegir un trabajo. Por este motivo, la capacitación y desarrollo es sumamente efectiva a la hora de atraer y retener el talento en una organización.

Por otro lado, la capacitación y desarrollo permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a los vertiginosos cambios del entorno debido a que cuentan con una maquinaria adecuada para incorporar nuevos conceptos y procesos y por otro lado permite preparar proactivamente a los perfiles que se necesitarán en el futuro, ya sea por crecimiento en volumen de las operaciones existentes o bien por la incorporación de nuevas unidades de negocio o servicios a brindar.

Estas características positivas resultan vitales en los CSC ya que están en un contexto de permanentes cambios y de alcance global.

---

<sup>83</sup> Alejandro Pablo Cardozo (2012) *“Desarrollo Humano en las Organizaciones”* Temas Grupo Editorial, Buenos Aires, Argentina p. 265

En la Argentina, la Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos (CESSI) ofrece algunos cursos orientados a capacitar a los profesionales del ámbito IT para así ayudar a la creciente demanda en este sector. Esta propuesta es un esfuerzo más orientado a promover la actividad en el país y se complementa con los planes de capacitación y desarrollo que propone cada empresa. Estos son algunos de los planes publicados en el sitio web de la CESSI<sup>84</sup>:

- **+MAS**: conjuntamente con el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, CESSI y Microsoft. Se capacitaron 1000 jóvenes durante el 2005.
- **EnterTECH I y II**: ambos conjuntamente con el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, CESSI, Sun Microsystems y Oracle. Se capacitaron 4000 jóvenes durante el 2006, 2007 y 2008.
- **Invertí en vos**: conjuntamente con el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, CESSI y Oracle. Se capacitaron 800 jóvenes durante el 2007.
- **Becas Control+F**: conjuntamente con CESSI, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación y 5 empresas corporativas: Cisco, IBM, Microsoft, Oracle y Sun Microsystems. El plan capacitó a 12.000 jóvenes de bajos recursos para ser incorporados en empresas del sector, y 480 formadores (2009 – 2011).
- **Becas Control+F y Control+A**: con financiamiento del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación y la participación de 25 efectores, se capacitó a 3000 jóvenes en distintas tecnologías y a otros 1000 en alfabetización digital, durante el 2° semestre de 2011 y los primeros meses de 2012.
- **EMPLEARTEC**: es el nuevo plan de capacitación que continúa con el trabajo de los dos programas anteriores.

Por otra parte, el Ministerio de Educación ha impulsado la creación de Tecnicaturas Informáticas de dos años de duración en casi un centenar de universidades y centros de estudio, y ha lanzado un plan de becas universitarias y terciarias para alumnos de carreras informáticas

---

<sup>84</sup> *Por Qué Argentina*, Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de la Republica Argentina <http://www.cessi.org.ar/mercados-externos-por-que-argentina-1030/index.html> (Consultado en ABR 2013)

## ***Las relaciones laborales***

Las relaciones laborales en la Argentina tienen una particularidad propia al contexto sindical que tiene nuestro país. Este contexto es muy diferente al de otros países y condiciona considerablemente la forma en que se gestionan los RRHH en la Argentina. Para una empresa multinacional que está considerando instalar una filial o un centro de servicios compartidos en la Argentina, este debe ser un punto a tener en cuenta.

En la actualidad, los profesionales que trabajan en los centros de servicios compartidos (principalmente áreas de IT, contabilidad, finanzas, rrhh, cuentas a pagar, entre otros) no se encuentran en su mayoría enmarcados dentro de algún sindicato. Aunque la tendencia a que estos grupos encuentren su lugar de representación gremial está creciendo cada vez mas.

Un ejemplo es la Asociación Gremial de Operadores de Sistemas Informáticos y Afines (AGOSIA), que fue creada en 2006 con la finalidad de representar a los empleados de la industria del software (licenciados en sistemas, ingenieros en informática, analistas de sistemas, etc). Si bien esta asociación todavía no cuenta con personería gremial ya cuenta con una gran cantidad de empleados afiliados.

Por otro lado, el CePETel (Sindicato de los trabajadores de las tecnologías de información) que fue creado en el año 1958 y consiguió su inscripción gremial en el año 1964 cuenta en la actualidad con más de 1000 afiliados principalmente en las empresas Telecom, Telefónica, IBM, HP, entre otras. El CePETel cuenta con la representación de más de 64 delegados gremiales en estas empresas y está agrupado a la CTA (Central de Trabajadores de Argentina).

En cierta forma es evidente el crecimiento de la actividad gremial en la Argentina, entre el año 2003 y 2008 se aprobaron 113 personerías gremiales en el Ministerio de Trabajo.<sup>85</sup>

En un artículo publicado por el sitio Recursos Humanos.org, se describe la situación actual y da algunas cifras que explican el fenómeno. Uno de los datos importantes es el que brinda la directora de gestión del talento y compensaciones de la consultora Towers Watson, Marcela Angeli: “En los últimos cuatro o cinco años notamos que muchos de nuestros clientes han tenido que trasladar gente de su nómina fuera de convenio a convenio. Organizaciones que antes tenían entre el 40 y el 60% de su gente fuera de convenio hoy tienen entre el 25 y el 35%. Según datos oficiales, el 10% del personal del sector privado no está agremiado.”<sup>86</sup>

Uno de los motivos principales por el cual cada vez más empleados deciden agruparse y ser representados por sindicatos es el salarial.

En el año 2010, los aumentos salariales para el personal fuera de convenio representaron en promedio una suba de 20% mientras que los aumentos para el personal dentro de convenio promediaron los 24 o 25 puntos.

---

<sup>85</sup>“*Caracterización de las Nuevas Inscripciones y Personerías Gremiales en la Argentina*” [http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/descargas/toe/toe\\_08\\_06.pdf](http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/descargas/toe/toe_08_06.pdf) (Consultado en ABR 2013)

<sup>86</sup>“*Empleados Fuera de Convenio que Quieren Armar su Sindicato*” <http://www.recursoshumanos.org.ar/relaciones-laborales/empleados-fuera-de-convenio-que-quieren-armar-su-sindicato.html> Consultado en ABR de 2013

El solapamiento salarial es uno de los temas más críticos, cerca del 80% de las empresas tienen problemas de solapamiento (según informe de Mercer y Adrha).

Los expertos en este tema aseguran que una diferencia saludable entre supervisor y supervisado podría ser de un 20%, aunque en pocas empresas se cumple. Lo importante es mantener una brecha de diferencia que evite el solapamiento.

Este es un tema crítico, sobre todo para las empresas multinacionales. Evitar el solapamiento salarial representa un costo laboral importante y muchas veces no se consiguen aprobaciones de las casas matrices para los aumentos salariales para empleados fuera de convenio.

Este escenario trae como consecuencia disconformidades por parte de algunos empleados fuera de convenio que conviven con el solapamiento a diario.

Si no encuentran respuestas por parte de sus empleadores, estarán dispuestos a escuchar otras propuestas para analizar y presionar.

En el libro “Multinacionales en la Argentina” de Marta Novick, Hector Palomino y Maria Silvana Gurrera (2001), se desarrolla este tema abordado desde la adaptación de filiales al sistema de relaciones laborales. Para llevar adelante esta investigación se construyó una taxonomía que contempla por un lado la presencia sindical en los lugares de trabajo (delegados), aspecto que revela la aceptación de la legislación nacional sobre representación de los trabajadores, por otro, el grado de autonomía de las filiales respecto de sus casas matrices para definir la participación de los sindicatos en la toma de decisiones.

En cuanto a la autonomía de las filiales, si bien la encuesta proporciona múltiples indicadores de autonomía gerencial, se ha seleccionado el indicador que más precisión aportaba para explorar el vínculo entre las filiales y sus casas matrices, atendiendo a la participación de los sindicatos en el proceso de toma de decisiones. Sobre este aspecto específico, más de la mitad de las filiales encuestadas (57%) respondió contar con autonomía. El predominio de este rasgo es evidente entre las firmas con más de 100 empleados, las manufactureras (72%), las de servicios (51%) y entre las latinoamericanas, en tanto que solo un poco más de un tercio de las firmas de comercio (35%) indicaron ser autónomas.

Estas dos variables seleccionadas para construir el indicador de adaptación al sistema de relaciones laborales muestran al mismo tiempo una elevada asociación estadística entre ellas, de manera que a mayor autonomía de la filial, la presencia sindical en los lugares de trabajo tiene un peso más fuerte. Dos tercios (62%) de las firmas que tienen autonomía cuentan con delegados gremiales en los establecimientos, en tanto que esa proporción cae al 27%.

Cuando se combinan las dos variables detalladas anteriormente se obtienen cuatro tipos posibles de adaptación al sistema de relaciones laborales, a saber: a) adaptación por decisión de la casa matriz, lo cual supone que la filial cuenta con delegados en sus establecimientos, pero carece de autonomía; b) ausencia de adaptación por decisión de la casa matriz, esto se produce cuando no hay delegados sindicales en los establecimientos de la filial, pero esta sí tiene autonomía; c) adaptación por decisión de la filial argentina, según lo cual la filial tiene autonomía y cuenta con la presencia de delegados y, finalmente, d) ausencia de adaptación por decisión de la filial local, en donde se observa que la autonomía no va acompañada de la presencia de delegados:

		Autonomía de la filial para definir la participación de los sindicatos en la toma de decisiones	
		Si	No
Presencia de delegados en la filial	Si	Adaptación por decisión de la filial argentina: 36%	Adaptación por decisión de la casa matriz: 12%
	No	Ausencia de adaptación por decisión de la filial argentina: 21%	Ausencia de adaptación por decisión de la casa matriz: 31%

A partir de esta taxonomía, la muestra de filiales de la encuesta queda dividida en dos grandes grupos. Algo más de la mitad de los casos no está adaptado al Sistema de Relaciones Laborales (51.9%), en tanto que la otra mitad sí lo está (48.1%). Además, las firmas no adaptadas al sistema concentran el 23% del total del empleo de la muestra. Un análisis más pormenorizado señala que las firmas adaptadas por decisión de la filial (36.3%) superan a las adaptadas por decisión de la casa matriz, las que representan 11.8% del total. Asimismo un tercio de las firmas no se adapta debido a la influencia de la casa matriz (30.9%), mientras que aquellas que no lo hacen por una decisión de la filial representan una proporción mucho menor (21%). (p.171)<sup>87</sup>

Si bien las relaciones laborales en nuestro país no deja de ser un tema de preocupación para las empresas multinacionales con sedes, filiales o CSCs en la Argentina, la realidad demuestra que es posible gestionar filiales, o bien, Centros de Servicios Compartidos en este contexto de relaciones laborales de la Argentina.

Es verdad que una posible sindicalización de los empleados puede generar un aumento de los costos laborales o una pérdida de flexibilidad a la hora de gestionar los RRHH, pero también es verdad que es posible anticiparse a estas situaciones realizando un correcto análisis y asegurando un acertado asesoramiento local que permita entender la realidad y el contexto del país antes de realizar inversiones.

Todas las actividades y puestos de trabajo que en la actualidad cuentan con representación gremial están detalladas explícitamente y reglamentadas en cada uno de los estatutos gremiales.

Las condiciones en nuestro país son muy favorables para la inversión extranjera, ya sea instalando sus filiales de multinacionales o bien, instalando sus centros de servicios compartidos, no obstante, el no tener en cuenta el contexto sindical y la naturaleza de las relaciones laborales de nuestro país podría ser un grave error que puede hasta llevar al fracaso cualquier proyecto.

<sup>87</sup>Marta Novick, Hector Palomino y María Silvana Gurrera (2011), Op cit p.171

## CASO TELETECH ARGENTINA

TeleTech Argentina S.A. es una empresa dedicada a la tercerización de servicios y es parte de una compañía multinacional con sede en más de 30 países alrededor del mundo, con presencia en 5 continentes y más de 60000 empleados. La casa matriz de TeleTech está situada en Denver, EEUU.

TeleTech se instaló en Argentina luego de la crisis de 2001 y desde entonces, ha crecido hasta el punto de tener más de 5000 empleados distribuidos en Buenos Aires y Santa Fe. El principal negocio de TeleTech es el Call Center, mediante el cual brinda servicios de Atención al Cliente, Ventas, Soporte Técnico y tercerización de procesos a empresas globales de primer nivel.

El principal motivo por el cual TeleTech se instaló y creció exitosamente en la Argentina fue el bajo costo de la mano de obra combinado con una competitiva y destacada calidad del servicio ofrecido.

Luego de la devaluación del peso argentino en 2001, el tipo de cambio favoreció a que este tipo de actividades se instalaran en el país.

Aun teniendo costos más elevados que India y Filipinas, la Argentina contaba con una oferta laboral altamente calificada que permitió destacar el nivel de servicio y calidad al punto de competir con países considerablemente más baratos.

A medida que transcurrieron los años, la empresa TeleTech se fue expandiendo en varios países tales como España, México, Costa Rica, Irlanda y Australia. Todo este crecimiento fue necesitando de estructuras de soporte administrativo para poder llevar adelante las operaciones principales. Debido a esta expansión, en cada país se formaron equipos de soporte local tales como equipos contables, finanzas, compras, recursos humanos, marketing, capacitación y desarrollo, relaciones laborales, soporte técnico y desarrollo de software.

Estas áreas de soporte locales claramente incrementaron la estructura de costos fijos de la empresa ya que, al tener equipos en cada locación inevitablemente se duplicaron los roles y tareas de cada sector.

Otro inconveniente fue que, debido a la descentralización de las áreas de soporte, resultaba muy complejo llevar adelante tareas de control y gestión corporativa. Implementar una normativa o práctica de forma global realmente era casi imposible debido a la dispersión de los equipos que debían ejecutar la implementación. Asimismo, consolidar los informes de gestión de forma tal que desde la casa matriz pudieran tener una visión clara, global y actualizada para poder tomar decisiones de negocio, era una tarea casi imposible.

De esta manera, en el año 2007, surgió la necesidad de crear Centros de Servicios Compartidos para poder centralizar estratégicamente estas áreas de soporte. Fue entonces, cuando TeleTech Argentina presentó el proyecto para instalar el Centro de Servicios Compartidos en Buenos Aires, argumentando contar con los recursos para llevarlo adelante.

Desde entonces, el Centro de Servicios Compartidos se instaló y creció de forma paulatina migrando tareas de contabilidad, finanzas y desarrollo de software y centralizándolas en Buenos Aires de forma exitosa.

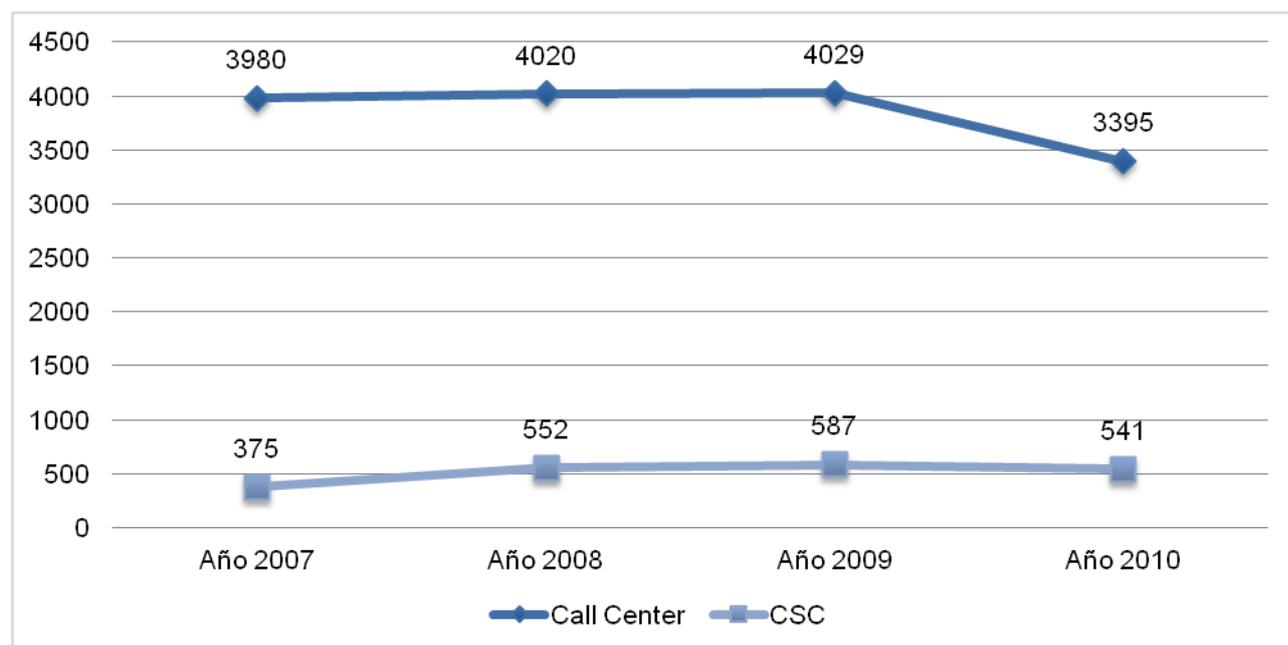
Este crecimiento del Centro de Servicios Compartidos en la región se basó principalmente en la disponibilidad de mano de obra altamente calificada y a un precio globalmente competitivo.

A comienzos del año 2011, el Centro de Servicios Compartidos de TeleTech Argentina ya contaba con más de 500 empleados trabajando en equipos globales tales como: Contabilidad, Finanzas, Compras, Cuentas a Pagar, Planeamiento de Operaciones, Calidad, Reclutamiento, Marketing, e-learning, Reportes, Compensaciones y Beneficios, liquidación de sueldos, desarrollo de software, soporte de aplicaciones y desarrollo.

En el transcurso de 4 años, el Centro de Servicios Compartidos tuvo un crecimiento sostenido consecuencia de resultados altamente positivos desde sus inicios.

Estos resultados estaban relacionados directamente con la reducción de costos, la estandarización de procesos, y calidad de servicio brindado, todos factores positivos que se destacaron aún en un contexto inflacionario que incrementó los costos salariales aproximadamente un 30% anual.

Año	Call Center	CSC	Total
2007	3980	375	4355
2008	4020	552	4572
2009	4029	587	4616
2010	3395	541	3936



El negocio principal de TeleTech Argentina siempre fue el call center y la clave de la rentabilidad estaba basada principalmente en exportar estos servicios. Es decir brindar soporte vía telefónica a empresas del exterior.

De esta manera, TeleTech Argentina facturaba sus servicios en dólares y pagaba sus costos locales en pesos argentinos una ecuación que claramente favoreció a la corporación durante varios años, siempre y cuando la relación entre los costos estructurales y operativos (en pesos) y la facturación de los servicios (en dólares) se mantuviera sin afectar al margen de ganancia de la empresa.

Entrando en detalle en lo que refiere a los costos estructurales y operativos podríamos destacar que, como muchas empresas de servicios, los costos salariales representaban cerca de un 80% de los costos totales de la empresa, y el 20% restante estaba compuesto principalmente por aquellos gastos fijos estructurales como alquiler y mantenimiento de instalaciones y también otros costos variables relacionados a servicios locales contratados como consultoras, estudios, medicina laboral, insumos de oficina, etc.

Debido a esta composición de costos, cualquier movimiento de la variable salario realmente represaba un incremento sustancial de los costos totales de la organización.

Para analizar el comportamiento de esta variable cabe destacar que prácticamente el 80% de la dotación se encontraba dentro del convenio de Empleados de Comercio.

Por este motivo, la gestión de la variable salario, el componente más importante dentro de la estructura de costos de la empresa, no estaba 100% en manos de la empresa, sino que estaba sujeta a las negociaciones con el sindicato de comercio.

Este punto, siempre representó una amenaza importante para la empresa, ya que prácticamente no tener injerencia en el componente de costo más importante podría llegar a ser crítico para la subsistencia del negocio en el país.

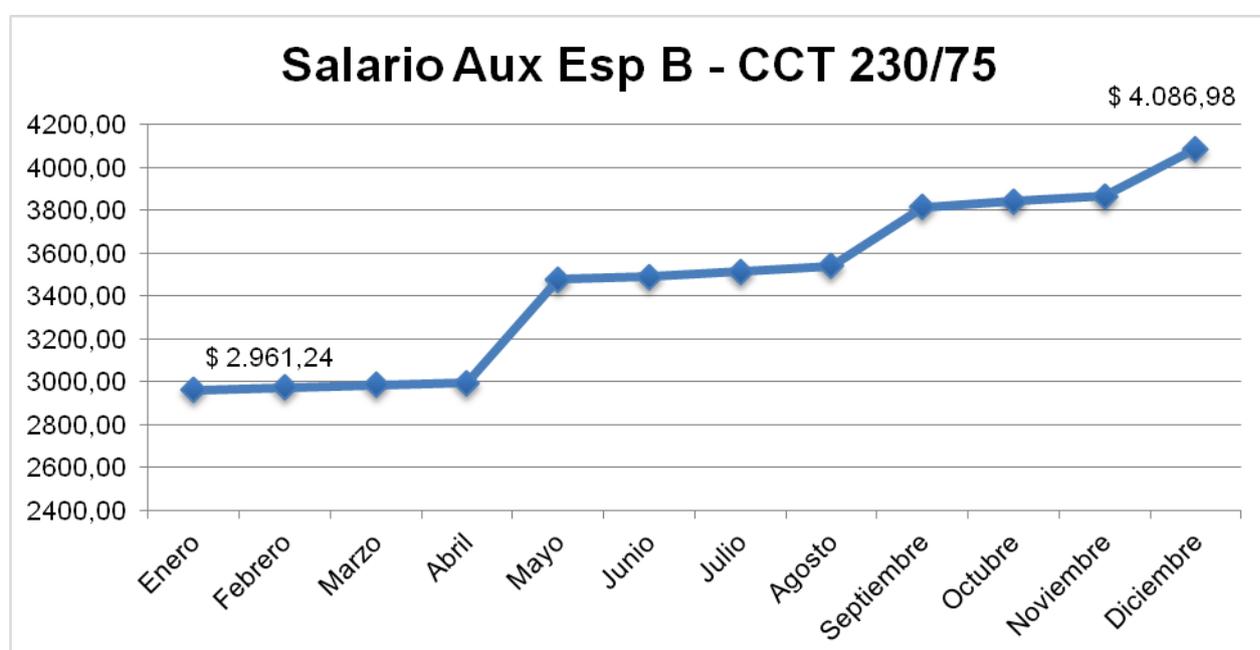
En cuanto a los empleados que no se encontraban dentro de convenio, sus salarios debían ser revisados al mismo ritmo que los salarios de los empleados dentro de convenio, principalmente para evitar el solapamiento salarial y mantener la equidad interna respetando las escalas salariales de cada puesto.

A continuación, se detalla el incremento salarial según la escala de convenio de empleados de comercio para la categoría Auxiliar Especializado B para el año 2011<sup>88</sup>, ya que la nomina dentro de convenio de la empresa se encontraba dentro de esta descripción,

Mes	Aux Esp B	Variacion Salarial Acumulada
Enero	\$ 2.961,24	0
Febrero	\$ 2.972,50	0,38%
Marzo	\$ 2.983,74	0,76%

<sup>88</sup> <http://www.sec.org.ar/> (Consultado en AGO 2012)

Abril	\$ 2.994,98	1,14%
Mayo	\$ 3.477,81	17,44%
Junio	\$ 3.489,05	17,82%
Julio	\$ 3.514,32	18,68%
Agosto	\$ 3.539,59	19,53%
Septiembre	\$ 3.816,37	28,88%
Octubre	\$ 3.841,64	29,73%
Noviembre	\$ 3.866,91	30,58%
Diciembre	\$ 4.086,98	<b>38,02%</b>



Como se puede apreciar, el mínimo de convenio en el año 2011 comenzó siendo de \$2961,24 en el mes de enero y para diciembre del mismo año terminó se incrementó a la suma de \$4086,98, el aumento ese año fue de 38,02%.

Para analizar el impacto de estos aumentos salariales, es importante tener en cuenta la cotización del dólar. Siendo TeleTech Argentina una empresa que exporta servicios y que factura en dólares, este punto es fundamental para entender cómo un incremento de la masa salarial puede afectar al margen de ganancia de la empresa.

A diferencia de una empresa local, con clientes locales, TeleTech Argentina no podía simplemente trasladar los aumentos salariales al precio de su producto o servicio, ya que el mismo está globalizado. Y el cliente que contrata a TeleTech, paga un precio determinado más allá del país desde el cual se le brinda el servicio.

Si TeleTech Argentina hubiera aumentado los precios de sus servicios al mismo ritmo que los aumentos salariales, simplemente los clientes habrían cambiado de proveedor.

Queda claro entonces que ante la imposibilidad de mover los precios de los servicios ofrecidos por la empresa, lo que se vio afectado fue el margen de ganancia de la misma.

Teniendo en cuenta que la empresa factura sus servicios en dólares, se podría inferir que si la cotización del dólar hubiera mantenido el mismo ritmo que los aumentos salariales, la ecuación se hubiese mantenido igual.

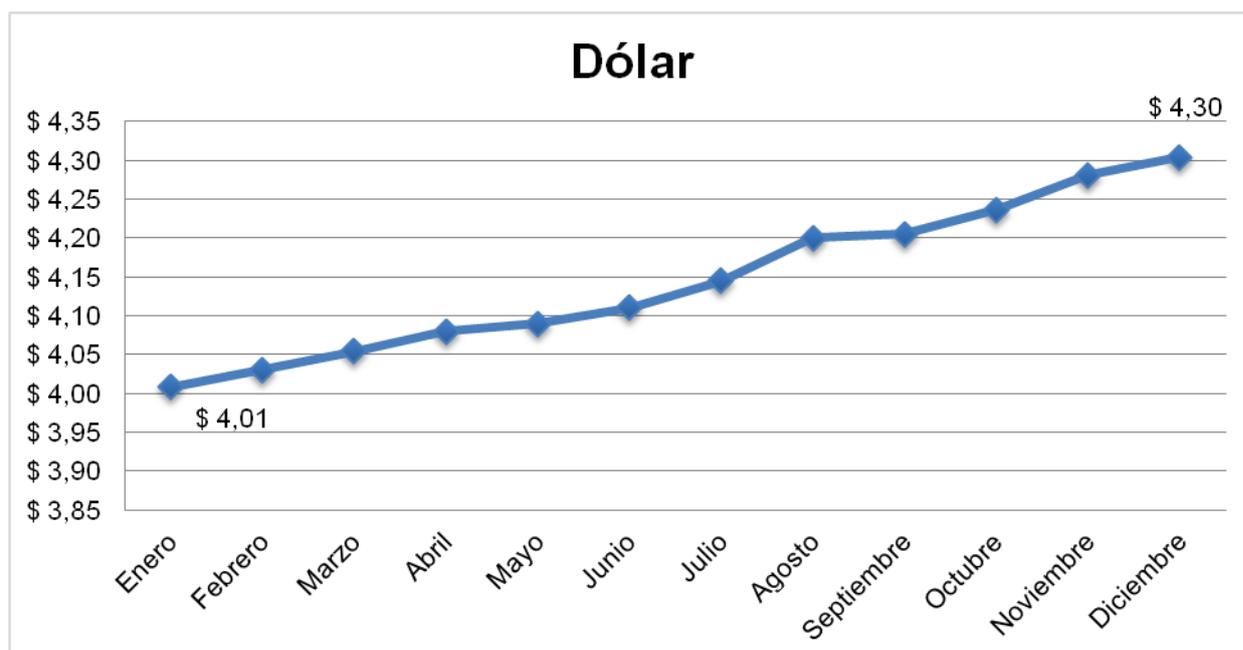
En otras palabras si el dólar hubiese aumentado de la misma forma que lo hicieron los salarios, el poder adquisitivo del dólar en cuanto a su capacidad para pagar los salarios de los empleados en Argentina hubiese sido el mismo.

Sin embargo, la cotización del dólar no se movió de la misma forma que lo hicieron los salarios, por este motivo, la pérdida de rentabilidad de TeleTech Argentina fue paulatinamente cada vez más importante.

Según datos del Banco Central de la República Argentina<sup>89</sup>, la cotización del dólar para el año 2011 fue la siguiente,

Mes	Dólar	Variación Dolar Acumulada
Enero	USD 4,01	0
Febrero	USD 4,03	0,55%
Marzo	USD 4,05	1,15%
Abril	USD 4,08	1,80%
Mayo	USD 4,09	2,05%
Junio	USD 4,11	2,54%
Julio	USD 4,15	3,42%
Agosto	USD 4,20	4,79%
Septiembre	USD 4,21	4,92%
Octubre	USD 4,24	5,69%
Noviembre	USD 4,28	6,81%
Diciembre	USD 4,30	<b>7,39%</b>
<b>Variación Total</b>	<b>7,39%</b>	

<sup>89</sup> <http://www.bcra.gov.ar/> (Consultado en AGO 2012)



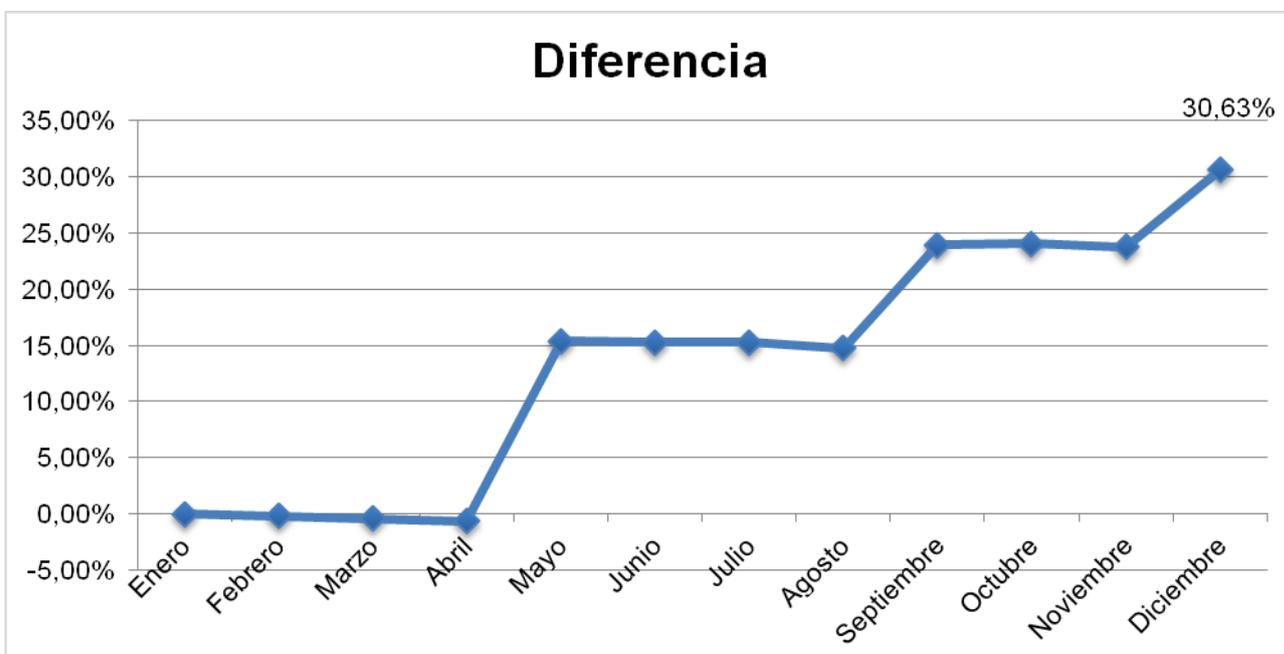
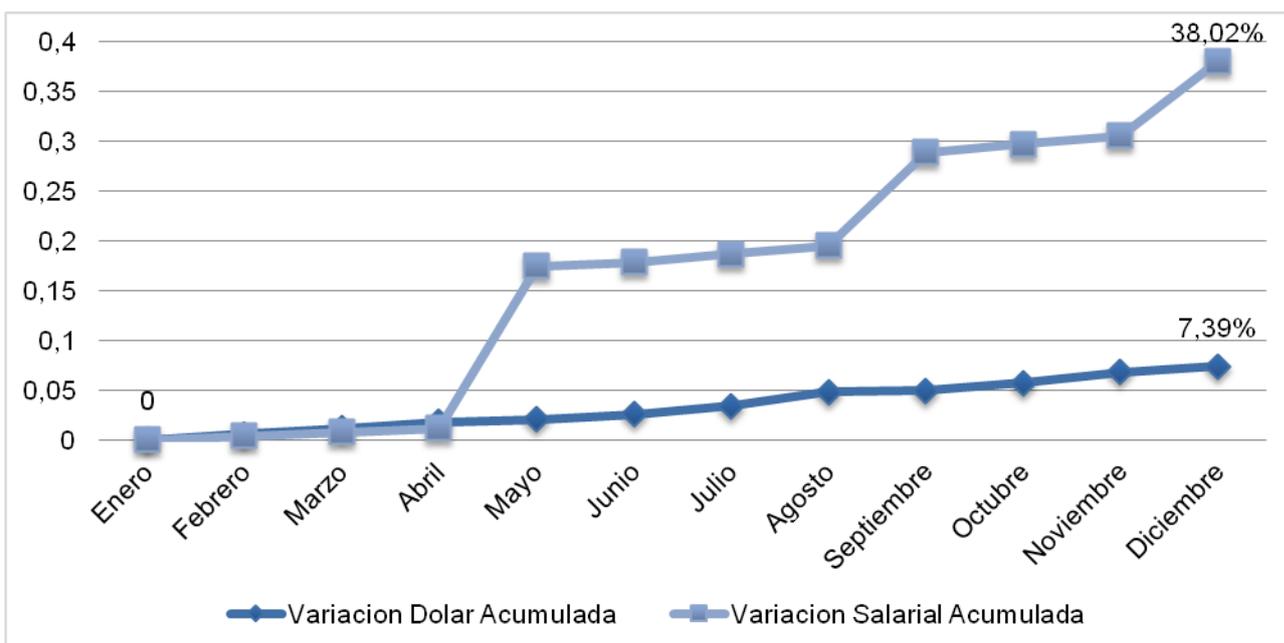
Se puede observar que la variación total de la cotización del dólar en relación al peso argentino entre enero y diciembre de 2011 fue de sólo 7,39%.

Esto significa que mientras los salarios aumentaron un 38,02% en el transcurso del 2011, el dólar aumentó un 7,39%, esta diferencia de exactamente 30,63% representa el aumento de los costos para TeleTech Argentina.

Si hacemos el ejercicio hipotético de dejar fijo el tipo de cambio y sólo aumentar los salarios, podríamos decir que los costos salariales aumentarían exactamente igual a los aumentos de salarios negociados por el sindicato.

En la realidad, este costo se diluye con el aumento de la cotización del dólar. Todo aumento en el tipo de cambio podría funcionar como atenuante, en este caso puntual, el aumento del 7,39% de la cotización del dólar fue el único atenuante ante los aumentos salariales.

El próximo gráfico compara ambas variaciones, la brecha comienza en el mes de Abril y concluye en el mes de diciembre con una diferencia de 30,63%.



Continuando con este desarrollo, el impacto que tuvieron los aumentos salariales y la reducción del margen de ganancia de TeleTech Argentina se pueden ver reflejados en la notable reducción de dotación que sufrió en el año 2011.

Como se mencionó más arriba, para fines el año 2010 la empresa contaba con una nómina activa total de 3936 empleados de los cuales 3395 pertenecían al call center y el resto, 541 a los centros de servicios compartidos.

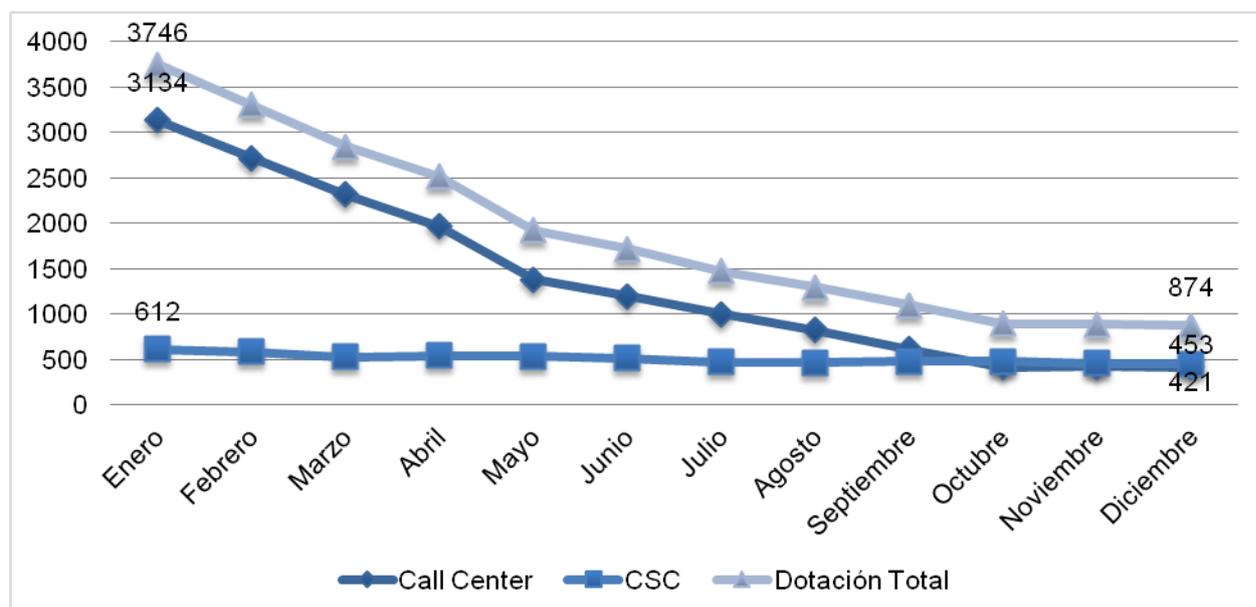
Ya iniciado el año 2011, la corporación cuya sede se encuentra en Denver, EEUU, tomó la decisión de migrar las operaciones de Argentina y localizarlas en otros países más baratos que pudieran brindar un servicio similar.

Este desafío implicaba poder replicar el nivel de servicio y la calidad que hasta el momento brindaba la sede en Argentina. Esta tarea no fue fácil, ya que la empresa en el país ya llevaba más de 10 años acumulando experiencia en la industria.

Sin embargo, debido a la contundente reducción de los márgenes, la empresa comenzó a migrar las operaciones a otros países.

A continuación, la tabla y el gráfico que describen la situación:

Período	Mes	Call Center	CSC	Dotación Total
2011	Enero	3134	612	3746
2011	Febrero	2721	587	3308
2011	Marzo	2320	529	2849
2011	Abril	1970	548	2518
2011	Mayo	1385	537	1922
2011	Junio	1199	520	1719
2011	Julio	1001	474	1475
2011	Agosto	828	467	1295
2011	Septiembre	615	485	1100
2011	Octubre	415	483	898
2011	Noviembre	428	462	890
2011	Diciembre	421	453	874
		<b>86,57%</b>	<b>25,98%</b>	<b>76,67%</b>



Tan solo en el transcurso de un año, la dotación total de la empresa en Argentina se redujo un 76,67%. No obstante, como se puede observar, esta reducción se dio principalmente en el call center.

Mientras que la dotación del call center se redujo un 86,57%, la dotación del Centro de Servicios Compartidos se achicó sólo un 25,98%.

Para diciembre de 2011, la cantidad total de empleados activos era de tan solo 874, de los cuales 421 correspondían a las operaciones de call center y 453 pertenecientes al Centro de Servicios Compartidos.

Una pregunta que surge de este análisis es, por qué el call center se vio tan afectado ante un aumento de salarios mientras que el Centro de Servicios Compartidos no.

Para poder responder esta pregunta hay que hacer foco en la especificidad de cada puesto de trabajo.

Los puestos de trabajo del call center tienen la particularidad de ser puestos con un nivel de estandarización y sistematización que permiten reducir los requisitos formales del mismo. Las competencias y habilidades requeridas para ocupar estos puestos son mínimas, ya que con una adecuada capacitación, que podría durar entre 4 y 8 semanas, cualquier persona con conocimientos mínimos de informática e idiomas podría desempeñarse sin inconvenientes.

Esta particularidad, fue clave a la hora de migrar la actividad a otros países más baratos.

Por el contrario, los puestos de trabajo del Centro de Servicios Compartidos son más específicos. Cada puesto requiere formación profesional universitaria para poder desempeñar las tareas necesarias.

Por este motivo, si bien los costos salariales subieron tanto para el Call Center como para los CSC, la reacción no fue la misma.

Con el fin de expresar objetivamente esta diferencia de reacciones ante un aumento salarial, podríamos utilizar el concepto de Elasticidad. En Microeconomía, el concepto de elasticidad mide la sensibilidad de la demanda ante una variación en el precio, es igual al “cambio porcentual en la cantidad demandada dividida por el cambio porcentual en el precio.” (Esquivel y Parking, 2006)<sup>90</sup>

#### Elasticidad Call Center ante la variación salarial:

Variación salarial Total: 30,02%

Variación Dotación Total: **86,57%**

Elasticidad= 30,02% / 86,57% = **227,71%**

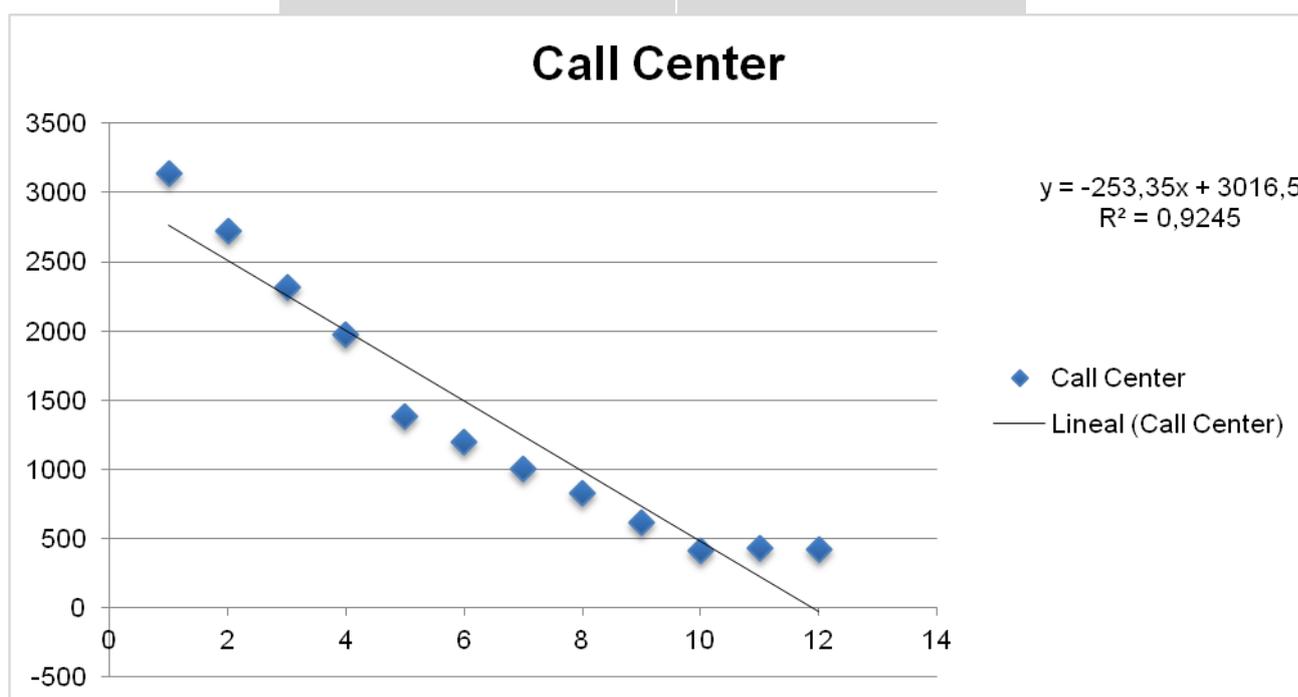
<sup>90</sup> Gerardo Esquivel y Michael Parking (2006) “Microeconomía – Versión para Latinoamérica” – Séptima Edición Pearson Educación, México p. 102

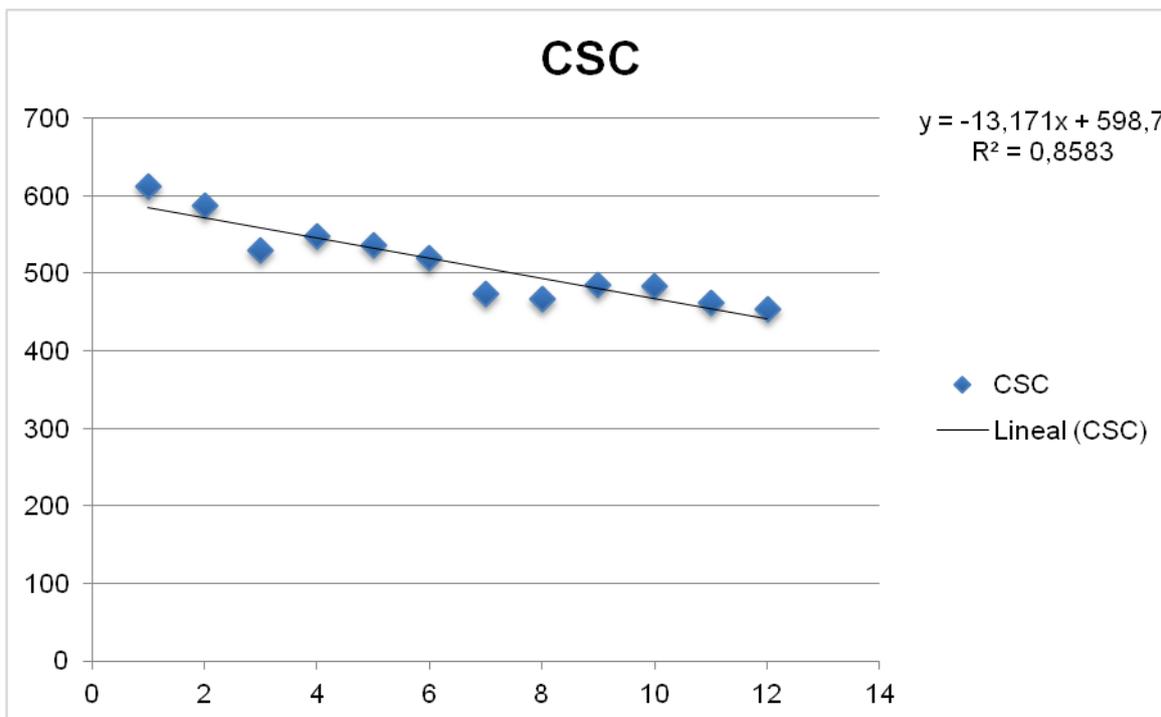
Elasticidad CSC ante la variación salarial:

Variación salarial Total: 30,02%

Variación Dotación Total: **25,98%**Elasticidad= 30,02% / 25,98%= **68,34%**

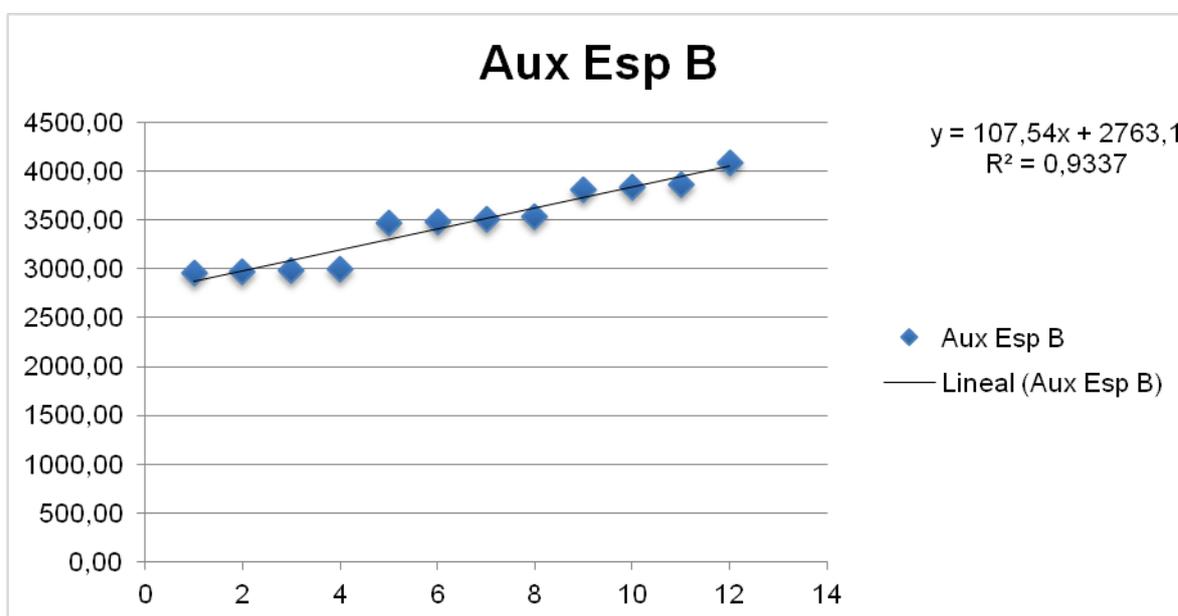
Mes	Call Center
Enero	3134
Febrero	2721
Marzo	2320
Abril	1970
Mayo	1385
Junio	1199
Julio	1001
Agosto	828
Septiembre	615
Octubre	415
Noviembre	428
Diciembre	421





Mes	CSC
Enero	612
Febrero	587
Marzo	529
Abril	548
Mayo	537
Junio	520
Julio	474
Agosto	467
Septiembre	485
Octubre	483
Noviembre	462
Diciembre	453

Mes	Aux Esp B
Enero	2961,24
Febrero	2972,50
Marzo	2983,74
Abril	2994,98
Mayo	3477,81
Junio	3489,05
Julio	3514,32
Agosto	3539,59
Septiembre	3816,37
Octubre	3841,64
Noviembre	3866,91
Diciembre	4086,98



El caso de TeleTech Argentina muestra claramente cómo se constituyó y se afianzó el Centro de Servicios Compartidos en los últimos años de la década del 2000 y cómo fue afectado por el cambiante contexto del país.

Mientras que las operaciones del Call Center se redujeron significativamente debido al incremento de los costos laborales, el CSC se vio afectado en menor medida, principalmente porque los costos tuvieron una relevancia mayor en esta unidad de negocios mientras que en el CSC, la calidad de los servicios tiene una poderación mayor a los costos.

A medida que los costos laborales fueron incrementando, encontrar una alternativa más rentable para el Call Center fue una necesidad que pudo resolverse de manera inmediata, encontrando en otras economías más competitivas una calidad similar a la que se brindaba desde Argentina.

Sin embargo, encontrar una alternativa más competitiva para el CSC no resultó ser tarea fácil. Si bien el incremento de los costos laborales llevó a un análisis para encontrar otras opciones en alguna otra parte del mundo, el centro de servicios se mantuvo en el país.

Las competencias de los profesionales argentinos, la adaptabilidad cultural, la compatibilidad horaria y las tecnologías contribuyeron para lograr ser competitivos a pesar de los costos crecientes.

No obstante, en el año 2012 algunas funciones del CSC comenzaron a migrar hacia países como Brasil, México y Filipinas, principalmente aquellas funciones que ya habían alcanzado un grado de estandarización tal que permitían llevar adelante las tareas más operativas con recursos menos experimentados.

Mientras tanto, los equipos de mayor complejidad se mantuvieron estables en Argentina.

Nota: La Información usada para este análisis fue provista por la empresa TeleTech Argentina S.A. con la autorización correspondiente para ser utilizada sólo en el marco de esta investigación con fines académicos.

## CONCLUSIONES DE INVESTIGACIÓN

Al comienzo de este trabajo de investigación se planteó el objetivo de explicar el crecimiento de este nuevo formato de estructura organizacional conocido como Centros de Servicios Compartidos en la Argentina.

En principio, se planteó una hipótesis que propone una posible respuesta a los interrogantes que surgen, y esta hipótesis destaca que los factores que motivaron a varias empresas multinacionales a elegir la Argentina como un destino estratégico para instalar sus CSC, tienen que ver con la competitividad salarial (costo laboral comparado con otras economías del mundo), la compatibilidad horaria y cultural, los beneficios impositivos, la tecnología disponible, y principalmente, a la disponibilidad de profesionales calificados

Para cumplir el objetivo resultó necesario comenzar por definir qué es un CSC y cuáles son las características fundamentales de este modelo. Entendiendo los beneficios del mismo y los requisitos para diseñar y armar un CSC, podría surgir una mayor cantidad de argumentos para explicar el crecimiento de esta actividad en el país, sin limitarse a la explicación de que Argentina sólo es un buen destino por los bajos costos laborales.

Vimos en este primer apartado que un CSC surge como una solución que apunta al incremento de la productividad y calidad obteniendo los siguientes beneficios:

Beneficios Tangibles	Beneficios Intangibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Reducción de costos</li> <li>◦ Economías de escala</li> <li>◦ Se eliminan funciones duplicadas</li> <li>◦ Se eliminan redundancias</li> <li>◦ Menores costos de aprovisionamiento</li> <li>◦ Menores costos de mantenimiento IT</li> <li>◦ Menores costos laborales</li> <li>◦ Mayor productividad</li> <li>◦ Beneficios impositivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Se mejoran los servicios internos</li> <li>◦ Se mejora el alcance del control</li> <li>◦ Se estandarizan procesos</li> <li>◦ Enfoque “One-company”</li> <li>◦ El negocio se focaliza en las actividades de mayor valor</li> <li>◦ Se mejora la consistencia de la información</li> <li>◦ Adaptabilidad / escalabilidad</li> <li>◦ Provee una plataforma para el crecimiento</li> </ul>

Luego de recorrer algunas opiniones, concluimos con esta definición: “Un Centro de Servicios Compartidos es un modelo de gestión que está orientado a maximizar los recursos de una Compañía mediante la concentración de las áreas de soporte para que brinden servicios a toda la organización actuando como socios estratégicos, reduciendo costos de estructura, aumentando los niveles de servicio y estandarizando las prácticas de forma tal que pueda medirse fácilmente el valor agregado a toda la empresa.”

En tanto a la convivencia con otros modelos ya conocidos como el Outsourcing o Tercerización, podría decirse que estos modelos son complementarios. Existen algunas funciones que, dependiendo el tamaño de la empresa y la naturaleza de cada área, podrían tercerizarse algunas funciones, es decir, que las ejecute un tercero, y al mismo tiempo, otras funciones podrían ser desempeñadas por un CSC interno, al cual se le pueden establecer pautas y acuerdos de servicio (SLAs) de la misma forma que a un tercero. Cuál sería la ventaja entonces de un CSC sobre un tercero?, acá podría decirse que el control de la gestión de un CSC queda en manos de la misma empresa, y que el conocimiento generado en esta unidad de servicio es un capital muy importante para la empresa.

Asimismo, podría decirse que si a una empresa tercerizada se le imponen los mismos estándares de control y calidad que a un CSC, se generaría entonces una interdependencia tal que ya no sería favorable y atentaría contra los principales motivos de la tercerización, reducción de costos y achicamiento de estructura para ganar agilidad y dinamismo.

Ahora bien, entendiendo la naturaleza del modelo y los aportes que este puede brindar a las organizaciones, es evidente concluir que sólo es posible diseñar con éxito un CSC si contamos con profesionales que estén a la altura de los requisitos.

En función de lo desarrollado en el capítulo “Contexto y Mercado Laboral Argentino”, se puede concluir que, a principios de la década del 2000, los costos laborales bajaron significativamente producto de la devaluación. En ese momento la competitividad de los salarios abrió el juego para que las empresas multinacionales pusieran el foco en nuestro país aprovechando la mano de obra a un precio muy competitivo. Este fue el puntapié inicial tal vez que incentivó al crecimiento de actividades relacionadas a la exportación de servicios.

De esta manera, los CSC comenzaron a instalarse en la Argentina, y al menos 26 empresas decidieron seguir por este camino. Entre las pioneras se encuentran Telefónica, TeleTech, IBM, Disney, Arcos Dorados, Chevron entre otras.

Como resultado de las entrevistas realizadas a los líderes de estas unidades de negocio, la mayoría coincidió que los factores que generan el diferencial competitivo de nuestro país son: el nivel de competencias de los recursos humanos, los conocimientos de idioma y finalmente, los bajos costos laborales.

Esta es una combinación que permitió el desarrollo de los CSC, pero uno de los objetivos de este trabajo es determinar si existe alguna diferencia en la ponderación de estos factores. En ese sentido, uno podría resumir que en el análisis costo-calidad, cuando se trata de CSC, la calidad tiene un peso más importante. Prueba de esto es la reacción ante los crecientes costos laborales que el país experimentó sobre todo en la segunda mitad de la década del 2000.

Este crecimiento de los costos laborales fue producto de un constante incremento nominal salarial, a un ritmo de 25% a 30% que, en combinación a un crecimiento relativamente menor del tipo de cambio, trajo como consecuencia la pérdida gradual de competitividad salarial de la Argentina en el mundo.

En ese momento, algunas empresas decidieron migrar algunas funciones hacia países más baratos. Un ejemplo es TeleTech Argentina, que contaba con un call center

dedicado a exportar servicios de atención al cliente, ventas y soporte técnico que llegó a emplear a más de 4500 operadores y que entre los años 2010 y 2011 prácticamente cerró sus operaciones en Argentina y las mudó a países como Filipinas y México. Sin embargo, estos crecientes costos laborales no impactaron de la misma forma en el CSC de TeleTech Argentina, mientras que el call center se redujo un 87% en el año 2011, el CSC sólo se redujo en un 26%.

Esta diferencia se explica principalmente porque el call center tiene la característica de desempeñar tareas más estandarizadas y operativas que pueden ser ejecutadas sin una preparación profesional especializada. Así, los esfuerzos para transicionar un call center resultan ser menos significativos que mudar un Centro de Servicios Compartidos. Esto no significa que los crecientes costos laborales no afecten a los CSC, pero lo hacen en menor medida.

El resultado de las encuestas completadas por profesionales que trabajan en CSC mostró que, a su entender, el principal factor de decisión que llevó a instalar los CSC en el país está relacionado con las competencias del mercado laboral. Luego, ubicaron los siguientes factores como influyentes en menor medida, compatibilidad cultural, compatibilidad horaria y tecnología disponible, mientras que la competitividad salarial y las políticas impositivas quedaron en los dos últimos lugares, que, si bien son factores influyentes, lo harían en menor medida. Estos resultados ya nos permiten acercarnos a una conclusión que podría ubicar a las competencias del mercado laboral como uno de los factores más influyentes por sobre los costos laborales, es decir, si hablamos de análisis costo-calidad, la calidad tendría un peso superior.

Para complementar esta información y enriquecer las conclusiones obtenidas hasta el momento, podemos agregar los resultados de las entrevistas realizadas a los líderes de CSC, aquellas personas que participaron de manera activa en la instalación, e implementación de los CSC en el país.

Para el Lic. Ariel Greco (Director del Global Development Center de TeleTech Argentina hacen) las principales ventajas competitivas están relacionadas con la capacidad profesional, la alineación cultural, la alineación horaria, el alto índice de población bilingüe con carreras terciarias y universitarias en el área de tecnología, y, por último, la relación de costos, y los programas de incentivo que el gobierno implementó, como por ejemplo, el polo de desarrollo tecnológico.

Adicionalmente, el Lic. Gabriel Vitale (Gerente de Finanzas y Contabilidad del CSC de TeleTech Argentina) agregó a las ventajas mencionadas por Ariel Greco, el nivel de desempleo que la Argentina tenía hacia fines de la década del 2000, como un factor positivo que contribuyó a la disponibilidad de profesionales en el mercado laboral.

La Lic. Leticia Chajchir (Gerente de RRHH del CSC de TeleTech Argentina) también sumó a los factores ya mencionados el hecho de varias empresas ya habían elegido a la Argentina como destino estratégico para instalar sus CSC, esto fue una señal positiva para las empresas que se encontraban en ese momento analizando si era conveniente o no invertir en la Argentina. Esto no es un dato menor ya que puede deducir que si otras empresas ya optaron por esta opción, luego de haber hecho un análisis exhaustivo, es un dato que cualquier otra empresa puede utilizar en su caso de análisis.

Daniel Alegre (ex Vicepresidente de operaciones de Google) habló de una combinación ideal de talento calificado y aporte en el desarrollo de tecnologías

innovadoras. Por su parte, Ezequiel Piccione (gerente de RRHH de IBM Argentina), destacó que la Argentina la disponibilidad de fuerza de trabajo altamente capacitada, con dominio de idiomas y un alto grado de compromiso con su trabajo. Con esta información, podemos argumentar que el talento calificado de nuestro país es un común denominador que influyó de forma determinante en las decisiones de muchas de las empresas que optaron instalar los CSC en Argentina.

Sin embargo, ninguno dejó de mencionar el costo laboral competitivo como elemento que contribuyó a la decisión, y es por esta razón, que los crecientes costos laborales afectan a la estabilidad de los CSC.

Para intentar dimensionar esta reacción a la variación de los salarios podemos remitirnos a los resultados de la encuesta realizada a profesionales de los CSC en el país. Cuando fueron consultados sobre cómo creen que afectarían los crecientes costos laborales, un 65% respondió que los CSC podrían migrar hacia otros países de menores costos laborales, mientras que solo un 10% opinó que podrían seguir creciendo en el país. Esto significa que la competitividad salarial definitivamente afecta a la permanencia de los CSC en nuestro país, pero ¿en qué medida? Desde el año 2002, el promedio de las remuneraciones registradas en la Argentina aumentó todos los años, acumulando una variación de 225% hasta el año 2012. Paralelamente, la cotización oficial del dólar aumentó a un ritmo mucho menor, acumulando una variación de 37% en el tipo de cambio y obteniendo como resultado una variación acumulada de los salarios expresados en dólares de más de 183%, siempre analizando la misma década (2002 al 2012).

Para expresar estos datos en números concretos, podríamos decir que el salario promedio expresado en dólares era de USD 289 y fue aumentando año a año hasta llegar a un salario promedio de USD 1.533 en el año 2012. Estos números muestran concretamente el encarecimiento de nuestros salarios a nivel mundial. Sin embargo, durante esta misma década, 26 empresas decidieron instalar sus CSC en el país.

Tanto la calidad como los costos son factores relevantes que explican el crecimiento de los CSC en el país, pero definitivamente la calidad tiene un peso predominante en esta ecuación. Si fuese solo por los costos que los CSC se instalaron acá, probablemente ya hubiesen migrado hacia otras regiones con menores costos laborales, como ocurrió con los Call Centers que brindaban servicios al exterior. No obstante, existe seguramente un punto de inflexión, un punto de equilibrio en el cual el costo laboral podría ser tan alto que Argentina dejaría de ser una opción viable para mantener los CSC. Si bien es casi imposible predecir cuál será ese punto de inflexión, es aun más difícil predecir cuándo ocurriría, pero sí podemos hablar de tendencias.

Sin embargo, podríamos asegurar que si los indicadores macroeconómicos relacionados a la inflación, la variación salarial y la cotización de la moneda extranjera no mantienen un justo equilibrio, tarde o temprano las empresas optarán por otros países más competitivos. También se podría predecir que si no seguimos manteniendo el foco en la educación, seguramente dejaremos de ser un jugador clave a nivel global.

Teniendo en cuenta esta reflexión, para algunos economistas, una solución podría ser devaluar la moneda, para mantener competitividad, esto es correcto, pero no resuelve el problema a largo plazo. Si complementamos esta medida con un fuerte foco en la educación y una fuerte inversión en el desarrollo de tecnologías en un marco de estabilidad jurídica, política e institucional, este sí podría ser una combinación exitosa que aseguraría ubicar a la Argentina en el escenario global de forma competitiva.

Por otro lado, la gestión estratégica de los Recursos Humanos es otro de los factores fundamentales que determinan el éxito o el fracaso de un proyecto de estas características. En el capítulo “Gestión de los RRHH en un CSC” se resumen algunas dimensiones del área de RRHH que juegan un rol clave en el modelo.

Tener en cuenta la cultura organizacional es vital para lograr estar a la altura de las exigencias globales que tiene un CSC. Seleccionar a los perfiles adecuados que puedan compatibilizar con la cultura de trabajo de un CSC es el punto de partida. Capacitar, desarrollar y motivar a estos equipos de trabajo debe ser un objetivo estratégico y tiene que estar a la altura de las mejores prácticas del mercado mundial.

En resumen, si el objetivo es mantener a la Argentina en el plano global no alcanzaría con una devaluación, la apuesta definitivamente tiene que ser en la educación, la tecnología y la estabilidad jurídica, económica y política para así ubicar a la Argentina de forma competitiva en el mercado globalizado, no por sus bajos costos, sino por su alta capacidad profesional y calidad de servicios. El desafío a nivel organizacional está definitivamente en la gestión estratégica de los Recursos Humanos ya que el diferencial pasa por el valor agregado por los empleados del CSC, la excelencia en la ejecución, la generación de nuevas ideas y la mejora continua pasa directamente por los empleados, por lo tanto, la participación estratégica del equipo de Recursos Humanos es fundamental para que esto ocurra.

De esta forma se podrán generar nuevas oportunidades laborales a mediano y largo plazo, lo que además permitirá a nuestros profesionales insertarse al mercado globalizado, trabajando desde nuestro país para dar soporte a otras regiones del mundo y con la capacidad de continuar su carrera en cualquier parte del mundo.

La globalización es un fenómeno que no se detiene, el descubrimiento de nuevas tecnologías ocurre día a día, las redes sociales revolucionaron la forma en la cual nos comunicamos y nos relacionamos. Todos estos cambios tienen un impacto inevitable en nuestra sociedad y, por ende, en nuestras organizaciones. La clave, es aprovechar este nuevo escenario mundial que nos abre la puerta a un sinfín de oportunidades y para aprovecharlas es vital poder agregar valor de forma competitiva. Si nuestro diferencial es únicamente el bajo costo laboral, entonces estaremos sujetos a los cambiantes vaivenes de la economía global y estaremos sujetos a factores como la inflación, el tipo de cambio y los costos salariales.

Finalmente podemos concluir que las competencias de nuestra fuerza de trabajo, el desarrollo tecnológico, la compatibilidad cultural y los costos laborales son los principales factores que, combinados, influyeron en el crecimiento de los Centros de Servicios Compartidos en nuestro país. De todos estos aspectos, las competencias del mercado laboral y la disponibilidad de profesionales capaces de brindar un servicio de excelencia son los motivos principales que posicionaron a la Argentina como destino estratégico para instalar los Centros de Servicios Compartidos.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS CONSULTADOS

- Ulrich Beck (2008) *Qué es la Globalización* Ediciones Paidós Ibérica S.A. Barcelona, España.
- Manuel Antonio Garretón (2002) *América Latina, un Espacio Cultural en el Mundo Globalizado* Panamericana Formas e Impresos S.A. Bogotá, Colombia
- Bryan Bergeron (2003) *Essential of Shared Services* John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey, EEUU. Traducción Propia.
- Karen V. Beaman (2007) *Shared Services for Human Resources* International Association of Human Resources Information Management. Austing Texas, EEUU. Traducción Propia
- Donniel S. Schulman, Martin J. Harmer, John R. Dunleavy y James S. Lusk (1999) *Shared Services – Adding Value to Business Units*. JOHN WILEY & SONS, INC, New York. Traducción Propia.
- Granovsky E. (2004) *Outsourcing, Factores Clave de Éxito*. Dunken, Buenos Aires.
- Dave Ulrich y Wayne Brockbank (2006) *La Propuesta de Valor de Recursos Humanos* Deusto, Barcelona.
- Luis Perez van Morlegan y Juan Carlos Ayala (2011) *El comportamiento de las Personas en las Organizaciones* Pearson. Buenos Aires.
- Keith Davis y John W. Newstrom (2000) *Comportamiento Humano en el trabajo*. Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.
- Marta M. Elvira and Anabella Davila (2005) *Managing Human Resources in Latin America* Routledge, Oxon, Canada.
- Marta Novick, Hector Palomino y María Silvana Gurrera (2011) *Multinacionales en la Argentina – Estrategias de empleo, relaciones laborales y cadenas globales de valor* 1ra Edición PNUD Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Buenos Aires,
- Alejandro Pablo Cardozo (2012) *Desarrollo Humano en las Organizaciones* Temas Grupo Editorial, Buenos Aires, Argentina
- Luis Perez van Morlegan y Juan Carlos Ayala (2012) *La Gestión Moderna en Recursos Humanos* Eudeba, Buenos Aires.
- Gerardo Esquivel y Michael Parking (2006) *Microeconomía – Versión para Latinoamérica – Séptima Edición* Pearson Educación, México

## Instituciones consultadas vía WEB

- ONU (Organización de Naciones Unidas)
- <http://www.un.org/> Naciones Unidas (Consultado el 20 de Noviembre de 2011)
  
- OIT (Organización Internacional del Trabajo)
- <http://www.ilo.org> Organización Internacional del Trabajo (Consultado el 20 de Noviembre de 2011)
  
- OMC (Organización Mundial del Comercio)
- <http://www.wto.org/> Organización Mundial del Comercio (Consultado el 20 de Noviembre de 2011)
  
- BM (Banco Mundial)
- <http://www.bancomundial.org> Banco Mundial (Consultado el 20 de Noviembre de 2011)
  
- FMI (Fondo Monetario Internacional)
  - <http://www.imf.org> Fondo Monetario Internacional (Consultado el 20 de Noviembre de 2011)
  - La globalización: ¿Amenaza u oportunidad? Informe realizado por el personal del FMI en el año 2000.  
<https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/esl/041200s.htm#II>
  
- MTySS (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social)
  - <http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/oede/estadisticas.asp> Consultado en Abril 2013. Boletín de Remuneraciones de los trabajadores registrados 2012. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Dirección General de Estudios y Estadísticas Laborales.
  - <http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/bel/belDisplay.asp?idSeccion=1&idSubseccion=2> consultado el 14 de abril de 2013
  - <http://webserver3.deloitte.com.co/Servicios%20compartidos/ServiciosCompartidosPresentacion.pdf> -Beatriz Dager – Deloitte. Bogotá D.C., 25 de Noviembre de 2008 (Consultado el 3 de agosto de 2012)
  - Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social “Trabajo, ocupación y empleo La complejidad del empleo, la protección social y las relaciones laborales.”  
[http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/descargas/toe/toe\\_10\\_completo.pdf](http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/descargas/toe/toe_10_completo.pdf) (Consultado en MAY 2013)
  - Caracterización de las Nuevas Inscripciones y Personerías Gremiales en la Argentina”  
[http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/descargas/toe/toe\\_08\\_06.pdf](http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/descargas/toe/toe_08_06.pdf) (Consultado en ABR 2013)
  
- Ministerio de Educación de la Nación
  - <http://repositorio.educacion.gov.ar/dspace/bitstream/handle/123456789/109591/> Anuario\_de\_

- [Estadisticas\\_Universitarias\\_2010.pdf?sequence=1](#)
- BCRA (Banco Central de la Republica Argentina)
  - <http://www.bcra.gov.ar/>
  - <http://www.bcra.gov.ar/index.asp>
- INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)
  - [http://www.indec.gov.ar/indec/indec\\_ipc\\_inflacion\\_costodevida.asp](http://www.indec.gov.ar/indec/indec_ipc_inflacion_costodevida.asp) (Consultado en MAY 2013)
  - <http://www.indec.gov.ar/> (Consultado en Mayo 2013)
- SEC (Sindicato de Empleados de Comercio)
  - <http://www.sec.org.ar/> (Consultado en AGO 2012)
- Ministerio de Ciencia y Tecnología
- [http://www.mincyt.gov.ar/multimedia/archivo/archivos/ley\\_25856\\_industria\\_software.pdf](http://www.mincyt.gov.ar/multimedia/archivo/archivos/ley_25856_industria_software.pdf) (Consultado en ABR 2013)
- AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos)
- [http://biblioteca.afip.gob.ar/gateway.dll/Normas/Leyes/ley\\_c\\_026692\\_2011\\_07\\_27.xml#articulo\\_0002](http://biblioteca.afip.gob.ar/gateway.dll/Normas/Leyes/ley_c_026692_2011_07_27.xml#articulo_0002) (consultado en ABR 2013)
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires
- [http://www.buenosaires.gob.ar/areas/produccion/distrito\\_tecno/](http://www.buenosaires.gob.ar/areas/produccion/distrito_tecno/) (Consultado en ABR 2013)
- Fundación Herritage
- <http://libertad.org/acerca-de-la-fundacion-heritage> (Consultado en MAY 2013)
- CESSI Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina (CESSI)
- <http://www.cessi.org.ar/mercados-externos-por-que-argentina-1030/index.html> (Consultado en ABR 2013)

## Otros sitios WEB consultados

- <http://www.tasadeinflacion.com.ar/promotion/inflacion-indec-vs-inflacion-privados/> (Consultado en Abril 2013)
- Deloitte
- Beatriz Dager – Deloitte. Bogotá D.C., 25 de Noviembre de 2008  
<http://webserver3.deloitte.com.co/Servicios%20compartidos/ServiciosCompartidosp resentaci%C3%B3n.pdf> (Consultado en AGO 2012)
- PwC
  - [1] <http://www.pwc.com.ar/es/shared-service-centre/que-es-ssc.jhtml> PwC
  - <http://www.pwc.com.ar/es/shared-service-centre/que-es-ssc.jhtml> (Consultado el 3 de agosto de 2012)
  - Global Sourcing, PwC (2009) Recuperado de:  
<http://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/assets/ceo-globalsourcing.pdf> (Consultado en Nov 2012)
- <http://www.materiabiz.com/mbz/economiayfinanzas/nota.vsp?nid=38050> Delloite –
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n\\_de\\_Recursos\\_Empresariales](http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_de_Recursos_Empresariales)
- Education First <http://www.ef.com.ar/epi/> Consultado en ABR 2013
- *75% de los Jóvenes Optan por Carreras Tradicionales*, Diario La NACION, recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1410107-el-75-de-los-jovenes-opta-por-las-carreras-tradicionales> (Consultado en ABR 2013)
- *Se Estudia Más Lo Que Menos Se Necesita*, Nota Realizada por Natalia García, Diario La Voz, Recuperado de <http://www.lavoz.com.ar/cordoba/se-estudia-mas-lo-que-menos-se-necesita> (Consultado en ABR 2013).
- <http://www.materiabiz.com/mbz/economiayfinanzas/nota.vsp?nid=38050> Delloite – (Consultado el 3 de agosto de 2012)
- <http://tax.uk.ey.com/NR/rdonlyres/eg44rjaaoz6wxse4gg4ky6z7zwue3ieuwgoucraol/lwbf5kk67ezcfdtnzj77lsu2siri74uy34qul3cv3k6yschvd/ITA071.pdf> (Consultado en DIC 2012)
- <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/6022-se-afianza-en-argentina-el-modelo-de-centro-de-servicios-compartidos.html>
- <http://www.sap.com/argentina/press.epx?pressid=7361>
- <http://www.lanacion.com.ar/1522697-el-riesgo-pais-argentino-alcanzo-los-1066-puntos-y-solo-es-superado-por-grecia> (Consultado en Mayo 2013)
- [http://careers.chevron.com/global\\_operations/country\\_operations/argentina/BASSC\\_spa.pdf](http://careers.chevron.com/global_operations/country_operations/argentina/BASSC_spa.pdf)

(Consultado en AGO 2012)

- <sup>1</sup> <http://www.sap.com/argentina/press.epx?pressid=7361>  
(Consultado en JUL 2012)
- <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/inflacion.aspx>
- “*Empleados Fuera de Convenio que Quieren Armar su Sindicato*”  
<http://www.recursoshumanos.org.ar/relaciones-laborales/empleados-fuera-de-convenio-que-quieren-armar-su-sindicato.html> Consultado en ABR de 2013

## Artículos Publicados en la Web

- Jim Scully and Barbara Levin (2010) “HR Shared Services Is Hot and Getting Hotter”. *Employment Relations Today* DOI 10.1002/ert. Paper 2010 Wiley Periodicals, Inc.
- Published online in Wiley InterScience ([www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com)). p. 23
- Gartner Group 23/06/2001. *Los Beneficios del Outsourcing en Servicios Virtuales* (<http://www.imarket.net/noticiasd.asp?id=17//>).
- Nell Custis, Karen Hilton & John Sequeira (2012) Getting Compensation Right for Shared Service Positions. Recuperado de <http://www.ssonetwork.com/business-process-outsourcing/articles/getting-compensation-right-for-shared-services-pos/> (Consultado en AGO 2012). Traducción Propia.