



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas



Maestría en Administración (MBA)

Tesis

***Los Centros de Servicios Compartidos
como parte del Diseño Estratégico de
la Organización
El análisis de su localización en la Región
Metropolitana de Buenos Aires¹***

Tesista: Contadora Noralí Greco

Tutora: Doctora Elsa Beatriz Suárez Kimura

Buenos Aires, Marzo de 2014

¹ Ver Glosario.



*Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de Buenos Aires*



Maestría en Administración - MBA

C.P. Noratí Greco

Dedicatoria

A mi esposo, Martín Woizinski; a mi hijo, Lucas; a mis suegros, Roberto y Teresa, y a mis amigas, por darme ánimos y haber sido el apoyo fundamental para la realización de este trabajo.

A mi mamá, Sara, y a mi papá, Francisco (que hace 11 años ya que no está, pero sé que conoce todo mi esfuerzo) por haber formado la persona que soy.



Agradecimientos

Mi más sincero agradecimiento a mi tutora, la doctora Elsa Suárez Kimura, por su paciencia, permanente guía crítica, preciada colaboración, y muy especialmente por su compromiso con la exigencia en la constante búsqueda de la excelencia académica, por darme ánimos para continuar con el trabajo llevado adelante, orientándome y ayudándome a continuar con este trabajo final, a pesar de los múltiples cambios que ocurrieron en mi vida, tanto en el nivel personal como profesional, desde la finalización de la cursada de la Maestría.

Agradezco también a todas las personas que han contribuido en el desarrollo y la elaboración de este trabajo, brindando su tiempo y desinteresada colaboración y, a su vez, compartiendo conocimientos, experiencias y puntos de vista, que conformaron un invaluable aporte para la realización final.



Maestría en Administración - MBA

Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de Buenos Aires



C.P. Noralí Greco

Carta de la Tutora

Buenos Aires, 18 de marzo de 2014.-

Señor Director
de la Maestría en Administración
de la Universidad de Buenos Aires
Dr. Jorge Stern
S _____ / _____ D
De mi consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. con el objetivo de someter a consideración de la Dirección de la Maestría y de los jurados que la misma designe, la versión definitiva de la tesis postulada por la Contadora Pública U.B.A. (Cum Laude) Noralí Greco, titulada: **“Los Centros de Servicios Compartidos como parte del Diseño Estratégico de la Organización. El análisis de su localización en la Región Metropolitana de Buenos Aires”**

En cumplimiento de mis funciones como directora de la tesis de Maestría, considero que la misma reúne muy satisfactoriamente los requisitos de excelencia impuestos por las reglamentaciones vigentes. Fundamento mi opinión en el desarrollo del trabajo, en el que la maestranda ha abordado la gestión de los Centros de Servicios Compartidos con el ánimo de identificar los criterios gerenciales que apoyan este tipo de radicación en el ámbito de nuestro país, y más específicamente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, así como las implicancias que para la gestión de recursos humanos reviste este tipo de decisiones estratégicas.

Para contrastar las hipótesis planteadas, la maestranda ha centrado su análisis en los Centros de Servicios compartidos y las repercusiones que esta nueva modalidad de gestión tiene en la estructura de recursos humanos de la



organización. Asimismo, se ha planteado la evaluación de las mejoras en la competitividad que pudiera lograr el ente mediante la adopción de un modelo de Centros de Servicios Compartidos, estando estos localizados en la Región Metropolitana de Buenos Aires.

El encuadre del trabajo de revisión de las teorías vigentes en cuestiones de gerenciamiento estratégico de la nueva figura, ha sido complementado con un concienzudo trabajo de investigación empírica, producto de un número representativo de encuestas a profesionales responsables de Centros de Servicios compartidos. La representatividad de las encuestas y las conclusiones que de las mismas se derivan, hallan su fundamento en lo novedoso de la estrategia gerencial que las mismas analizan, así como su contextualización local y regional.

El valor aportado por el estudio realizado consiste en la identificación de la figura objeto de análisis, las características particulares de su puesta en marcha, la connotación en la gestión de los recursos humanos, así como las posibilidades de identificar mejoras en las economías locales y regionales al posibilitar la generación de nuevos puestos de trabajo.

Quedo a vuestra disposición para ampliar cualquier aspecto que pudiera estimarse necesario como respaldo de la dirección de tesis ejercida.

Saludo a Ud. con mi mayor consideración.

Elsa Beatriz Suarez Kimura
Contadora Pública y Lic. En Administración (UBA)
Doctora UBA – Área Contabilidad



*Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de Buenos Aires*



Maestría en Administración - MBA

C.P. Noralí Greco

Cláusula de compromiso

Declaro que el material incluido en esta tesis es, a mi mejor saber y entender, original, producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifiquen explícitamente las contribuciones de otros), y que no he presentado este material en forma parcial o total, como una tesis, en esta u otra institución.

C.P. Noralí Greco



Índice de contenidos

1. Introducción	8
2. Planteo del problema	9
3. Hipótesis	10
4. Objetivos	11
4.1 Objetivo general	11
4.2 Objetivos específicos	11
5. Justificación	12
6. Metodología	14
7. Marco teórico	17
7.1 Centros de Servicios Compartidos (CSC)	29
7.2 Servicios empresariales a distancia	38
7.3 Servicios que se pueden compartir	40
7.4 Recursos humanos acorde con la estructura de la organización.	45
7.5 Funcionamiento de los CSC	47
7.6 Gestión de los CSC	48
7.7 Beneficios de los CSC	49
7.8 Localización geográfica de los CSC	53
8. Análisis de situación	58
8.1 Marco referencial sobre las inversiones en la Argentina	58
8.2 Datos estadísticos sobre factores de localización	60
8.3 Incentivos al empleo	62
8.4 Beneficios de la implantación de CSC	65
8.5 Exposición de la información relevada	67
9. Conclusiones	77
10. Recomendaciones	86
11. Bibliografía	91
11.1 Libros	91
11.2 Publicaciones y notas en revistas	92
11.3 Publicaciones en páginas de Internet	92
12. Ilustraciones	94
13. Anexos	101



13.1	Material provisto por la Dirección de Atención al Inversor (DATIN), Subsecretaría de Desarrollo de Inversiones y Promoción Comercial del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto	101
13.2	Resultados Encuesta Global 2013 de Deloitte	109
13.3	Gráficos comparativos con otros países	124
13.4	Entrevistas	137
13.5	Legislación	201
13.6	Artículos periodísticos	203
Glosario	213



1. Introducción

En un grupo económico de empresas es habitual que ciertas áreas internas –como las áreas de administración, contables, impuestos, facturación, cuentas por cobrar, cuentas por pagar– se repitan con similares esquemas, sistemas y procesos en cada una, respondiendo a los lineamientos organizativos de la dirección. Tomando en consideración esta repetición de tareas, y ante el desafío de buscar una mayor calidad y un menor costo de los servicios, se han creado Centros de Servicios Compartidos (CSC), aprovechando los beneficios de las grandes transformaciones tecnológicas, a fin de ganar competitividad.

Un Centro de Servicios Compartidos es una unidad organizacional que provee soporte de *back office*² a clientes internos ubicados en distintos países y, de esa manera, elimina procesos y sistemas redundantes. Este sistema brinda a la organización un mejor control de la información y permite a cada subsidiaria concentrar sus esfuerzos en la atención de los procesos principales del negocio.

En la actualidad la tesista desarrolla su actividad profesional en el área de servicios profesionales de un Centro de Servicios de una empresa transnacional de servicios de información, motivo que impulsa el interés en desarrollar el tema elegido, a fin de realizar un análisis de los beneficios de la localización de un CSC en la Región Metropolitana de Buenos Aires, República Argentina, para atender a las demás unidades de negocio ubicadas en distintos países de Latinoamérica³.

² *Back office* es el término en inglés para el área de la empresa donde se realizan las tareas destinadas a gestionar la propia empresa y con las cuales el cliente no necesita contacto directo.

³ *América Latina o Latinoamérica* es una región del continente americano que se define como el conjunto de países donde tres lenguas romances o lenguas neolatinas (español, portugués y francés) son lenguas mayoritarias.



2. Planteo del problema

Para plantear el problema que se quiere analizar en la tesis propuesta, y a modo de ejemplo, el proceso de contabilidad de un grupo económico (*holding*⁴) suele estar repetido en las áreas internas de las empresas del grupo, incluso repitiendo el uso de sistemas y la aplicación de procesos. Precisamente, lo que hacen los CSC es consolidar ese conocimiento en una sola entidad, y así brinda a la organización un mejor control de la información y, en consecuencia, permite a cada subsidiaria concentrar sus esfuerzos en atender los procesos principales del negocio.

Es por esa razón que surgen las siguientes preguntas:

- ¿Qué se entiende por Centro de Servicios Compartidos?
- ¿Qué servicios de gestión de datos e información se pueden compartir por ser comunes a todas las empresas de un mismo grupo económico?
- ¿Qué impacto tienen en la estructura de recursos humanos de la organización?
- ¿Cómo impacta el uso de la tercerización de servicios dentro del mismo ente?
- ¿Cómo pueden las empresas transnacionales mejorar su competitividad mediante el modelo de Centros de Servicios Compartidos, localizados en la Región Metropolitana de Buenos Aires? ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de áreas de soporte en un Centro de Servicios Compartidos?

⁴ *Holding* es el término en inglés para designar grupo económico de empresas.



3. Hipótesis

Para dar respuesta a los interrogantes planteados en la Introducción se propone la siguiente hipótesis:

El análisis de la localización de un Centro de Servicios Compartidos (CSC), en particular CSC que prestan servicios profesionales, en la Región Metropolitana de Buenos Aires, puede ayudar a la gerencia a agregar valor mediante la mejora de la competitividad en la gestión informativa, por el ahorro en costos, y la dinámica de trabajo de los Centros de Servicios Compartidos.



4. Objetivos

4.1 Objetivo general

El objetivo del trabajo es hacer un análisis de los beneficios de la localización de Centros de Servicios Compartidos, con foco en las áreas de soporte de compañías transnacionales en la Región Metropolitana de Buenos Aires, República Argentina.

4.2 Objetivos específicos

- Identificar los beneficios y los problemas de la localización de un CSC en la Región Metropolitana de Buenos Aires.
- Identificar las áreas de servicios que se pueden compartir en una organización a fin de mejorar la competitividad de empresas transnacionales
- Analizar los servicios relativos a las áreas de soporte que se pueden compartir en un grupo económico transnacional.
- Analizar las competencias que deben tener los recursos humanos asignados a un CSC, de áreas de soporte profesional.
- Investigar sobre el modelo de tercerización que se aplica en las áreas de soporte para CSC.
- Desarrollar el estudio en particular sobre servicios profesionales de una organización, debido a la incumbencia profesional de grado de la tesista.
- Demostrar la incumbencia del profesional de posgrado en Administración, por sus conocimientos, habilidades y destrezas, para el tratamiento del tema que estudia la tesis para optar a la graduación como Magíster de la Universidad de Buenos Aires, en Administración.



5. Justificación

Con el fin de aplicar los conocimientos adquiridos durante la Maestría, y debido al interés personal en la temática a tratar, la tesista realizó un análisis de la localización de un Centro de Servicios Compartidos (CSC) en la Región Metropolitana de Buenos Aires, República Argentina, especialmente en lo que respecta a los servicios profesionales prestados por áreas de soporte la organización de empresas transnacionales.

Un primer estudio realizado por la consultora Deloitte, demostró 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.⁵ En ese estudio un alto porcentaje de los entrevistados mencionó la estandarización y el mejoramiento de los procesos como beneficios adicionales. En 2005, la ley Sarbanes-Oxley⁶ (SOX) 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.

Actualmente, la mayor parte de los CSC se encuentran en el continente americano y en la región EMEA (Europa, Medio Oriente y África), Latinoamérica resulta una

⁵ Estudio Deloitte (1999). En: Materia Biz: <http://materiabiz.com/centros-de-servicios-compartidos-qué-son-y-para-qué-sirven/> accedido el 20 de junio de 2012.

⁶ Definición brindada por Deloitte en: http://www.deloitte.com/view/es_CL/cl/ideas-y-perspectivas/sarbanes-oxley/index.htm accedido el 20 de junio de 2012.



*Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de Buenos Aires*



Maestría en Administración - MBA

C.P. Noratí Greco

opción interesante para instalar un CSC por su abundante personal calificado, disponibilidad de tecnología y costos competitivos.

En definitiva, los CSC están ganando espacio entre grandes y medianas empresas como un medio para optimizar recursos e integrar tecnologías, procesos y personal.



6. Metodología

Para la ejecución del trabajo se utilizó:

- Consulta de libros mencionados en la sección “Bibliografía”.
- Consulta de fuentes secundarias de información, como publicaciones, artículos y ensayos relevantes relacionados con la temática abordada.
- Investigación exploratoria cuantitativa y cualitativa semiestructurada por medio de entrevistas personalizadas a los referentes de los diversos temas.
- Se consultaron referentes especializados en temas incluidos en la tesis.
- Se utilizó Internet para investigar, documentar, realizar consultas.
- Se realizaron entrevistas estructuradas y semiestructuradas con los diversos actores participantes. Se lograron realizar 25 entrevistas a profesionales con experiencia en CSC relativos a áreas de servicios financieros, en general, en nivel de gerente o director del CSC, o del área profesional del CSC. Las 25 entrevistas se refieren a 21 empresas o consultoras diferentes (de las cuales 13 coinciden con alguna de las 54 empresas que han sido analizadas por Deloitte Argentina en su encuesta local del año 2013) y a 1 organismo internacional. Además, en general los entrevistados mencionaron conocer el término CSC, y pocos casos indicaron su trabajo actual no corresponde a un CSC. En los casos que se trataron de consultores que brindan sus servicios a empresas que analizan la posibilidad de un CSC, se los entrevistó desde el punto de vista del asesor.

Para las primeras entrevistas se utilizó un formulario básico de preguntas, que posteriormente, y a raíz de esos primeros resultados, fue ampliado para las siguientes entrevistas realizadas.

La guía de preguntas que se utilizó para las entrevistas se puede dividir en:



- Preguntas sobre el conocimiento previo del entrevistado sobre el tema de Centros de Servicios Compartidos:

En qué compañía trabaja? ¿Es una compañía multinacional? ¿Cuál es su puesto? ¿En cuál área trabaja?

¿Está familiarizado con el término Centro de Servicios Compartidos (CSC)?

¿Su empresa aplica el concepto de CSC? Caso afirmativo, ¿están las áreas financieras migradas a un modelo de CSC? ¿Por cuánto tiempo?

¿Cuál es su función en el CSC? ¿Está a cargo de áreas financieras? Si está a cargo de otra área, ¿cuál es la relación con el área financiera?

- Preguntas sobre la estructura del Centro de Servicios Compartidos:

El CSC de áreas financieras, ¿se encuentra localizado en la C.A.B.A. o en el Gran Buenos Aires? Caso negativo, ¿dónde se centralizan las operaciones contables? ¿Cuál es la zona donde se encuentra dicho CSC (barrio o dirección)?

¿Cuántos empleados trabajan en el área? ¿Cómo es la estructura interna? ¿Cuántos son los empleados a cargo del área financiera?

¿Cuántas compañías del grupo centralizan las operaciones en dicho CSC?

- Preguntas sobre factores de localización del Centro de Servicios Compartidos en RMBA:

En el caso de que el CSC se encuentre en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires:

- *¿Cuáles considera que son las ventajas de dicha localización? ¿Y en relación con otras ciudades de la Argentina, el resto de Latinoamérica u otras regiones?*
- *¿Y las desventajas? ¿Y en relación con otras ciudades de la Argentina, el resto de Latinoamérica u otras regiones?*
- *¿Cuáles son las competencias que puede mencionar como principales a destacar que debe tener un empleado de CSC de áreas financieras en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires?*



-
- *Las oficinas del CSC al cual pertenece, ¿son de fácil acceso para los empleados? ¿hay suficientes medios de transporte para permitir el fácil traslado al trabajo diario?*
 - *¿Cuenta su CSC con una buena red de telecomunicaciones? ¿Qué puede mencionar como destacado en este sentido?*
 - *¿El trabajo se encuentra alineado a normativas corporativas? ¿se encuentra suficientemente estandarizado?*
 - *¿Considera que hay suficiente promoción a nivel impositivo y de creación de empleo para facilitar la localización de CSC de áreas financieras en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires?*
 - *Y en lo relativo a los costos de estructura del CSC (alquiler, costo de mantenimiento), ¿considera que es competitivo para la localización en Buenos Aires?*
 - *El huso horario de Buenos Aires, ¿considera que es un factor a favor de la localización en dicha ciudad?*
- *Pregunta de opinión respecto a la elección de la RMBA para la localización del Centro de Servicios Compartidos para empresas transnacionales:*
- ¿Recomienda la aplicación de CSC en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires para empresas transnacionales?*



7. Marco teórico

El marco teórico para el desarrollo del trabajo de tesis involucró los diversos conocimientos adquiridos durante la cursada de la Maestría en Administración; incluye información y herramientas provenientes de las asignaturas: Globalización y Posmodernidad, Análisis Organizacional, Diseño y Cambio de la Organización, Gestión del Conocimiento, Gestión de la Innovación, Contabilidad de Gestión, Gestión de Recursos Humanos, Marketing Avanzado, Mercados y Competitividad, La Racionalidad y la Acción Humana, Dirección de la Complejidad. Además, se deben considerar también los conocimientos y la información obtenidos en la formación de grado de la tesista, Contadora Pública egresada de la Universidad de Buenos Aires.

A partir de esa base, se explican y analizan conceptos considerados fundamentales para entender de qué se trata la idea de Centro de Servicios Compartidos de una empresa transnacional, para luego hacer un análisis de su localización en la Región Metropolitana de Buenos Aires, en lo que respecta a servicios profesionales. Para lograr ese objetivo resulta fundamental abordar los siguientes aspectos:

- ¿Qué se entiende por empresa u organización?
- ¿Cómo era la organización tradicional de una empresa?
- ¿Cómo son las nuevas formas organizativas que surgieron en los últimos treinta años?
- ¿Qué se entiende por empresa transnacional?
- ¿Cómo impacta el proceso de globalización en el desarrollo de las nuevas formas organizacionales?
- ¿Qué se entiende por Centro de Servicios Compartidos?

Para responder a estas preguntas es preciso comenzar con definiciones más generales.



a. Concepto de organización

Según Guillermo Gómez es: “La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados con anterioridad”⁷.

Al respecto Harold Koontz y Heinz Weihrich opinan: “Se piensa en organización como: 1) La identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos, 3) la asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos (delegación) y 4) las medidas para coordinar horizontalmente y verticalmente en la estructura organizacional”⁸.

Stoner y otros opinan que organización: “Son dos personas o más que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas”⁹.

Por su parte, Chester I. Barnard¹⁰, sostiene que la organización es un sistema de fuerzas o actividades coordinadas conscientemente por dos o más personas; sin la existencia de un propósito compartido, de la voluntad de cooperar y de la habilidad para comunicarse, la organización no sobrevive.

Para Peter Drucker¹¹ la organización no es un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar los resultados. Si la estructura no es la adecuada a las necesidades específicas de la empresa en aquel momento, el proyecto no funcionará. Las

⁷ Gómez Ceja Guillermo (1994) *Planeación y Organización de Empresas*, (8ª Ed.), McGraw-Hill, México.

⁸ Koontz Harold, Weihrich Heinz (1998) *Administración. Una Perspectiva Global* (11ª Ed.), McGraw-Hill, México.

⁹ Stoner, James A.F.; Freeman, R. Edward y Gilbert, Daniel R. (1996) *Administración* (6ª Ed.), Prentice Hall, México.

¹⁰ Barnard Chester I, *The Functions of the Executive*, 1938, citado en “El canon del management. Los libros clave” de Alfonso Durán-Pich. Grupo Planeta. España. 2010

¹¹ Drucker, Peter F. “The practice of management” (1954), citado en *El canon del management. Los libros clave* (2010) Alfonso Durán-Pich. Grupo Planeta. España.



funciones del gerente son fijar objetivos a corto, mediano y largo plazos, organizar, motivar y comunicar, medir las prestaciones, desarrollar a las personas. La estructura organizativa es un medio indispensable, y una estructura incorrecta perjudicará al negocio e incluso lo puede destruir. Se debe diseñar la estructura organizativa para que haga posible alcanzar los objetivos.

Más tarde, a principio del siglo XX, James G. March y Herbert A. Simon¹² definen la organización según tres realidades diferentes: la que considera a los empleados como sujetos pasivos, complementos de una máquina y, por lo tanto, se les niega la iniciativa; la que asume que todos aportan sus creencias y valores y que además, tienen objetivos propios; la que describe a los actores como solucionadores de problemas. Como organismo vivo, cualquier organización es generadora de problemas, la forma de resolverlos o de negociar es lo que marca la diferencia.

Es así que para Jorge Etkin¹³, “el concepto de organización se caracteriza por referir a pautas de relación estables que comparten individuos y grupos, y que les permiten realizar un esfuerzo coordinado, aun cuando el contexto cambiante también requiera una adaptación en su rumbo. Importan tanto los objetivos compartidos como las condiciones de existencia del sistema (sus límites, sus necesidades)”. Define la organización como marco de referencia, como conjunto de expectativas compartidas.

Como indica José Jorge Ader, entre otros autores, “las organizaciones son sistemas sociales compuestos por individuos y grupos de individuos que, mediante la utilización de recursos, desarrollan un sistema de actividades interrelacionadas y coordinadas, para el logro de un objetivo común, dentro de un contexto con el que establecen una influencia recíproca¹⁴.”

¹² March James G. y Simon Herbert A. (2010) “Organizations, 1958”, citado en *El canon del management. Los libros clave de Alfonso Durán-Pich*. Grupo Planeta. España.

¹³ Etkin, Jorge.(2006) *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Granica. Buenos Aires.

¹⁴ Ader, José Jorge y otros (1993). *Organizaciones*. Paidós. Buenos Aires.



Como se puede observar en lo señalado, el diseño de la estructura organizativa es la base para alcanzar los objetivos. Una empresa transnacional que decide compartir ciertas áreas internas de la empresa debe saber estructurar su CSC para que esa estructura sea afín con sus objetivos.

b. Las partes de una organización

Henry Mintzberg, en su libro *Diseño de organizaciones eficientes*¹⁵, define la estructura, indicando que involucra dos requerimientos fundamentales: la división del trabajo en distintas tareas, y el logro de la coordinación entre estas tareas. En particular la coordinación incluye tanto los mecanismos coordinadores, como el control y la comunicación.

Existen cinco mecanismos coordinadores que son considerados los elementos básicos de la estructura:

El **ajuste mutuo** logra la coordinación de trabajo por el simple proceso de comunicación informal. El control del trabajo descansa en manos de los que lo efectúan. Se utiliza en las organizaciones más simples (dos personas en un bote, un taller con dos empleados, etc.); paradójicamente, también se usa en las más complicadas.

La **supervisión directa** logra la coordinación al tener una persona que toma la responsabilidad por el trabajo de otras, emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones. Se emplea en organizaciones más grandes.

El **trabajo** también puede ser **estandarizado**. La coordinación se alcanza sobre el tablero, se prepara, se arma, antes de comenzar el trabajo. Existen tres formas básicas de lograr la estandarización, de alcanzar normas predeterminadas.

Los **procesos de trabajo son estandarizados** cuando los contenidos del trabajo están especificados o programados.

Las **producciones son estandarizadas** cuando el resultado del trabajo está especificado. Esto implica las dimensiones del producto o las características del

¹⁵ Mintzberg, Henry. (1991) *Diseño de organizaciones eficientes*. El Ateneo, Buenos Aires.



desempeño. La destreza y el conocimiento están estandarizados cuando está especificada la capacitación que se requiere para efectuar el trabajo.

La estructura de Mintzberg define una base (el núcleo operativo) unido a la línea media y en lo más alto, la cumbre estratégica, áreas que están conectadas a través de una sola línea de autoridad formal. La tecnoestructura y el *staff* de apoyo se ubican a cada lado como áreas de soporte a la organización, e indicando además, que están separados de esta línea principal de autoridad e influyen solo indirectamente sobre el núcleo operativo.

En la base de la organización están los operarios que ejecutan el trabajo básico de elaborar productos y brindar servicios, formando el núcleo operativo. En las organizaciones más simples los operadores son autosuficientes y coordinan su trabajo a través del ajuste mutuo. A medida que la organización crece y adopta una división más compleja entre sus trabajadores, aumenta la necesidad de supervisión directa. Se necesita un gerente absoluto que esté en la cumbre estratégica. Cuando la organización se vuelve más elaborada, se requieren más gerentes, no solo gerentes de operarios, sino gerentes de gerentes. Se crea una línea media, una jerarquía de autoridad entre el núcleo operativo y la cumbre estratégica. Se genera una nueva forma de división del trabajo de tipo administrativo, entre los que efectúan el trabajo básico y los que lo administran.

Cuando la organización se hace más elaborada se avanza sobre la estandarización. Existe un grupo de analistas que forman la tecnoestructura, fuera de la línea jerárquica de autoridad. Su responsabilidad es la estandarización. Esto da una nueva división administrativa del trabajo, entre los que los efectúan o supervisan y quienes lo estandarizan.

Finalmente, cuando la organización crece, tiende a agregar unidades de *staff*¹⁶ de apoyo, que brindan servicios indirectos (cafetería, servicio legal, contable, etc.).

¹⁶ *Staff* es el término en inglés para referirse al personal, en este caso *staff* de apoyo se refiere al personal administrativo.



➤ El staff de apoyo

Las organizaciones tienen un gran número de unidades especializadas para brindar apoyo a la organización fuera de su corriente de trabajo operacional: forman el *staff* de apoyo. Ninguno interviene directamente en el *core business*¹⁷, pero apoyan indirectamente estas misiones básicas. Son diferentes de la tecnoestructura, pues no asesoran al gerente ni afectan el trabajo de la línea operativa.

Entonces surge un interrogante, ¿por qué las grandes organizaciones suministran tanto de sus propios servicios de apoyo en vez de adquirirlos de proveedores externos? La respuesta parece estar en el control, para reducir la incertidumbre del mercado abierto. Pero son candidatas a ser tercerizadas. Muchas de estas unidades de apoyo son autocontenidas, miniorganizaciones con sus propios núcleos operativos, etc. Funcionan independientemente del núcleo operativo principal. A causa de las variaciones en este tipo de unidades, hay distintos mecanismos coordinadores, dependiendo del tipo de unidad.

En este contexto los Centros de Servicios Compartidos están a mitad de camino entre una tercerización total del servicio y su control total.

c. Administración

Henry Fayol¹⁸ es de los primeros en utilizar el término “Administración” en un sentido amplio, es decir, como *management*¹⁹ o dirección integral. Dirigir (administrar) es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Prever es pensar en el futuro y preparar un programa de acción. Organizar es establecer una disposición de los recursos materiales y humanos. Mandar es hacer que el personal funcione. Coordinar es armonizar todos los actos y todos los esfuerzos y por último, controlar es vigilar que todo se cumpla de acuerdo con lo estipulado. Sigue el autor, indicando

¹⁷ *Core business* es el término en inglés para expresar el Giro del Negocio.

¹⁸ Fayol, Henry (2010). *Administration Industrielle et Générale* (1918), citado en *El canon del management. Los libros clave*, de Alfonso Durán-Pich. Grupo Planeta. España.

¹⁹ *Management* es el término en inglés para definir la técnica de dirección y gestión de empresas.



que en la empresa hay diferentes funciones y cualquier actividad que se produzca en su seno debe estar debidamente asignada; las funciones son: técnica, comercial, financiera, de seguridad, contable y de gerenciamiento. También se describen los atributos o condiciones que hacen más factible el ajuste entre el candidato y el puesto de trabajo y que son: cualidades físicas, cualidades intelectuales, cualidades morales, cultura general, conocimientos especializados y experiencia.

Como se puede observar, una decisión de desarrollar un CSC es una decisión de *management* que debe estar acorde con la visión y la estrategia de la organización:

i. Visión

Para Peter Drucker²⁰ es el gerente quien debe dar una “visión” al conjunto de la organización, y proporcionar a todos sus miembros las habilidades para que cumplan esa visión.

ii. Estrategia

Alfred D. Chandler²¹ entendía por “estrategia” la determinación de los objetivos a largo plazo, la adopción de los planes de acción para conseguirlos y la asignación de los recursos necesarios con este fin. Definida la estrategia hay que preguntarse cómo organizarse para cumplirla, y esto es la “estructura”.

Para Igor Ansof²² la estrategia era anticiparse a los desafíos que podían producirse en el futuro, de forma tal que la empresa estuviera preparada para aprovechar las oportunidades que se presentaran. La dirección de una empresa es un amplio complejo de actividades que incluyen análisis, decisiones, comunicación, liderazgo, motivación y control; el proceso de toma de decisiones es la piedra angular de una dirección exitosa.

²⁰ Drucker, Peter F.(1954) “The practice of management”, citado en: *El canon del management. Los libros clave*, de Alfonso Durán-Pich.(2010) Grupo Planeta. España.

²¹ Chandler, Alfred D. Jr.(1962) “Strategy and Structure”, citado en: *El canon del management. Los libros clave*, de Alfonso Durán-Pich.(2010) Grupo Planeta. España.

²² Ansof, Igor, (1965) “Corporate Strategy”, citado en: *El canon del management. Los libros clave*, de Alfonso Durán-Pich. (2010) Grupo Planeta. España.



James Brian Quinn²³ define estrategia, en el campo de la administración, como el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. De acuerdo con el autor, las estrategias formales tienen tres elementos esenciales: metas (que deben alcanzarse), políticas más significativas que guiarán o limitarán su acción y las principales secuencias de acción para lograr la metas definidas en el límite establecido.

Citados por Miguel Vicente y otros²⁴, Walter Boyd, Mullins y Larréché, indican que “estrategia es un patrón fundamental de objetivos, despliegues de recursos e interacciones, presentes y planeados, de una organización con los mercados, competidores y otros factores del ambiente”. Indican que una estrategia debe especificar: qué (objetivos a alcanzar), dónde (en qué ramos y mercados hay que concentrarse) y cómo (qué recursos y actividades se han de asignar a cada mercado de producto para enfrentar oportunidades y amenazas del ambiente con el fin de obtener una ventaja competitiva).

d. Principios de la organización

Los autores Stephen Robbins y Mary Coulter²⁵ citan seis elementos clave de la organización que constituyen los principios de organización que se detallan a continuación:

i. Especialización del trabajo

El concepto de especialización del trabajo puede ser rastreado un par de siglos en el pasado hasta la exposición de Adam Smith sobre la división del trabajo y su conclusión de que esta contribuía a incrementar la productividad del empleado. Hoy

²³ Citado en: Vicente, Miguel; Sciarroni, Roberto; Rico, Rubén y Stern, Jorge. (2009) *Marketing y Competitividad, Nuevos Enfoques para nuevas realidades*. Prentice May-Pearson Education.

²⁴ Ídem anterior.

²⁵ Robbins Stephen P; Coulter, Mary. (2009) *Administración*, (6ª Ed.), Prentice-Hall, México.



empleamos el término especialización del trabajo, o división del trabajo, para describir el grado en que las tareas de una organización están divididas en trabajos separados. El aspecto esencial de la especialización del trabajo es que en ella no se asigna la realización de todo un trabajo a un solo individuo, sino que se divide en varios pasos, cada uno de los cuales es llevado a cabo por una persona diferente. Los empleados se especializan individualmente en una sola parte de determinada actividad, y no en la actividad completa. En la actualidad, la mayoría de los gerentes consideran la especialización del trabajo como un mecanismo importante de organización, pero no como una fuente de inagotables incrementos en la productividad.

ii. Departamentalización

Una vez que los trabajos han sido divididos de acuerdo con la especialización, es preciso volver a agruparlos para que sea posible coordinar las tareas comunes.

La base sobre la cual se agrupan los trabajos a fin de alcanzar las metas organizacionales se conoce como departamentalización. Toda organización cuenta con su propia forma específica de clasificar y agrupar las actividades de trabajo.

La departamentalización puede ser: funcional, de acuerdo con las funciones; por productos, según el tipo de producto que elabore la organización; geográfica, según el territorio; por procesos, donde las actividades están agrupadas de acuerdo con el flujo de productos o clientes y por último, la departamentalización puede ser por clientes, que se basa en el tipo particular de clientes que la organización intenta atraer. Con frecuencia las organizaciones grandes combinan la mayoría de estas formas de departamentalización, o todas ellas.

En la actualidad, las tareas que se desarrollan en CSC de un grupo económico (que puede tener uno o varios CSC) puede ser departamentalizado tanto por funciones como geográficamente, incluso por husos horarios, de acuerdo con las necesidades de la organización.



iii. Cadena de mando

La cadena de mando es una línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde los niveles superiores de la organización hasta los niveles más bajos, y aclara quién le deberá rendir cuentas a quién. Esto ayuda a los empleados a saber a quién deberán recurrir cuando tengan problemas y ante quién son responsables.

No es posible hablar de cadena de mando sin mencionar tres conceptos análogos: autoridad, responsabilidad y unidad de mando. La autoridad se refiere a los derechos inherentes de la persona que ocupa una posición administrativa, para dar órdenes y esperar que sean obedecidas. La responsabilidad se refiere a la obligación o expectativa de lograr un rendimiento determinado. Por último, el concepto de unidad de mando sostiene que un subordinado debe tener un superior y solo uno, ante quien será directamente responsable.

En los CSC la estructura de cadena de mando está expuesta de forma tal que toda la organización pueda saber a quién elevar un tema si no logra obtener adecuada respuesta. Esto es aún más necesario cuando un CSC tiene un carácter regional y no solo de atención a empresas de un mismo país o ciudad.

iv. Amplitud del control

El concepto de amplitud de control se refiere al número de subordinados que un gerente puede supervisar con eficacia y eficiencia. Varios autores reconocieron que el nivel de la organización es una variable de contingencia que afecta al número de subordinados que puede supervisar un gerente. A medida que un gerente asciende por la escala jerárquica de la organización, tiene que atender una mayor diversidad de problemas complejos y mal estructurados, por lo cual los ejecutivos deberán tener un alcance de control más pequeño que los gerentes del nivel medio y, en forma similar, los gerentes de nivel medio requerirán un alcance más modesto que los supervisores.



Cuanto mayor grado de capacitación y experiencia posean los subordinados, tanto menos supervisión directa necesitan.

v. Centralización y descentralización

La centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones está concentrada en los altos niveles de la organización. La descentralización es la transferencia de la autoridad de toma de decisiones a niveles más bajos dentro de una organización.

El concepto centralización-descentralización es de carácter relativo, no absoluto. Lo que se quiere decir por relativo es que una organización nunca está completamente centralizada o descentralizada, pocas organizaciones podrían funcionar con eficacia si todas las decisiones las tomaran únicamente un grupo selecto de los gerentes más altos; pero tampoco podrían funcionar eficazmente si todas las decisiones fueran delegadas a los empleados de los niveles más bajos.

Un CSC descentraliza la toma de decisiones en determinadas áreas del grupo, quedando las cuestiones relativas a las áreas sobre las cuales brinda servicio a cargo del director del CSC en cuestión.

vi. Formalización

La formalización se refiere al grado en que las actividades de una organización están estandarizadas y la medida en la cual el comportamiento de los empleados se guía con una serie de reglas y procedimientos.

En las organizaciones con una alta formalización se cuenta con descripciones de puestos explícitas, muchas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan todos los procesos de trabajo, los empleados tienen una cantidad mínima de discreción sobre lo que tiene que hacerse, cuándo debe hacerse y cómo se llevará a cabo.



Cuando la formalización es baja el comportamiento en los puestos está relativamente no estructurado y los empleados gozan de mucha libertad para elegir la forma en que harán su trabajo.

Los CSC se caracterizan por buscar la estandarización de procesos, por lo que la formalización de las actividades de su organización es clave para el éxito de su desarrollo.

e. Definición de empresa transnacional

Un estudio de 1999 de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República²⁶, Uruguay, hace un análisis de la definición de empresa transnacional. Ese estudio comienza referenciando la historia de la segunda mitad del siglo XX, expresando que se han precipitado importantes cambios en el sistema económico, la presencia dominante es la de las empresas transnacionales (ET), uno de los fenómenos más notables de la economía contemporánea. En forma abreviada, el estudio define a ET como las empresas que producen en más de un país. En términos más generales, las empresas transnacionales ganan en importancia relativa frente a las nacionales y, en general, las ventas externas globales desplazan a las internas como motor de la acumulación de las empresas. El estudio sigue comentando que “esta operación de las empresas por encima de las fronteras nacionales tiene trascendentales consecuencias sobre la naturaleza, características, comportamiento y efectos de su actividad y justifican su identificación como un agente económico con especificidad propia”.

Por lo expuesto se puede decir que las ET ya no son un fenómeno nuevo de la economía mundial, pero sí la forma en que se van estructurando ha cambiado a través de los años, donde los CSC son una nueva forma de organización interna.

²⁶ Universidad de la República, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Economía. Uruguay <http://www.fcs.edu.uy/archivos/Doc1099.pdf>, accedido el 22 de febrero de 2013.



f. Sistema de control interno

Como lo define José Luis Pungitore, el sistema de control interno es un conjunto de normas, controles, consideraciones y aspectos a tener en cuenta por el propio ente que los ha de adoptar, cuyos objetivos son evitar la comisión de errores y fraudes y ganar seguridad y confiabilidad en la operatoria de la organización²⁷.

Asimismo, expresa que el sistema de control interno es preventivo, continuo, está indisolublemente unido a los sistemas administrativos y contables de la organización, incorporado al diseño de la estructura, de los procedimientos y sistemas administrativos y de información; no es esporádico ni externo al sistema que sirve, ni a la empresa u organización en que opera, implica eficacia en procedimientos y controles, eficiencia operativa, seguridad en materia de información, y utiliza la relación costo / beneficio para determinar la configuración y la profundidad de los controles que se efectúen.

7.1 Centros de Servicios Compartidos

7.1.1 Breve historia y definición

Previo a la definición de Centro de Servicios Compartidos, cabe hacer referencia a cómo era la estructura típica de un grupo económico, al menos, hasta la década de 1970. En el contexto de economía de escala, la curva de aprendizaje, crecer, integrarse y concentrar la mayor cantidad posible de actividades, constituían la infraestructura conceptual de la gerencia²⁸.

En este contexto el papel de la corporación se focalizaba en administrar recursos del grupo y brindar servicios de soporte (contabilidad, cuentas a pagar, administración de recursos humanos, etc.) de todas las compañías del grupo. Esta estructura aumentó el “peso” en los servicios centrales a causa de la distribución de sus costos

²⁷ Pungitore José Luis (2006) *Sistemas Administrativos y Control Interno*. Editoria Osmar D. Buyatti. Buenos Aires.

²⁸ De Felice, Darío y otros, miembros de Arthur Andersen (1999). *El management en el siglo XXI*. Granica. Buenos Aires.



a todas las unidades de negocio por un lado, y el alejamiento del cliente externo, por otro.

En la década de 1980, la estrategia se centra en el cliente, por lo que las unidades de negocio cobran mayor relevancia y mayor libertad de acción. Es requerida mayor agilidad y flexibilidad para obtener el éxito.

Entonces se plantearon interrogantes sobre cómo hacer para: a) asignar recursos escasos a actividades directamente relacionadas con el negocio y, al mismo tiempo, ser eficiente; b) si seguía siendo válida la multiplicación de funciones de soporte en cada unidad de negocio, con los costos asociados a ello; c) si estos centros de servicios terminarán generando una estructura paralela en las unidades de negocio. Para dar respuesta a estos cuestionamientos es importante resaltar el papel fundamental que significó la convergencia entre la industria informática y la de las comunicaciones, que brinda la posibilidad de centralizar funciones sin perder las ventajas de su utilización efectiva por el nivel que lo necesita. Es decir, que hoy se puede evaluar el impacto de generar economías de escala y brindar buena calidad de servicio al cliente interno. Inmediatamente surge la pregunta de cómo lograrlo. Si la descentralización no permite obtener el nivel de eficiencia que exige el nuevo entorno competitivo, y los servicios centralizados tradicionales no son brindados con la calidad y la oportunidad requeridas, es indudable que para atacar este problema debe desarrollarse un nuevo concepto en lo referente a la forma en que se deben ofrecer los servicios de soporte a las unidades de negocio.

Este concepto es el de Centro de Servicios Compartidos. Una entidad organizacional independiente que provee servicios bien definidos a más de una unidad (que puede ser una división, un programa o una unidad). Así se denomina a los servicios prestados por una única unidad organizativa –usualmente llamada Centro de Servicios Compartidos– a otras unidades.



También es de mencionar la definición que realiza Héctor Garzón Acosta²⁹ sobre Servicios Compartidos, que resultan de combinar y consolidar todas aquellas actividades de apoyo que son comunes para las empresas que conforman un grupo económico, en la búsqueda de generar valor y reducir y/o eliminar la burocracia. Lo que buscan los servicios compartidos es centralizar estas actividades comunes desde la óptica grupo y descentralizarlas desde la óptica de empresa individual. Según el autor, los CSC deben competir en costo, calidad y servicio con relación a proveedores externos, por lo que si el servicio del CSC no es competitivo, las empresas del grupo están en libertad de contratar agentes externos que les ofrezcan mejores condiciones.

El concepto de CSC tiene seis principios:

- Transparencia en precios: cada servicio tiene un precio determinado para cada nivel.
- Gestión en negocios: el CSC se maneja como un negocio, no como un centro de costos, que atiende clientes internos y potencialmente externos.
- Respuesta al mercado: se proveen niveles de servicio que las unidades clientes demandan.
- Proliferación de mejores prácticas: se identifican y diseminan las mejores prácticas en toda la organización.
- Estandarización de procesos: se desarrollan procesos estándares que se pueden mantener y mejorar ágilmente.
- Cultura de servicio: se trata a las unidades de negocios como clientes, ofreciéndoles servicios y cobrando por ellos.

La noción de CSC implica un proceso de centralización de funciones con un cambio de actitud, comportamiento y relación entre los que prestan el servicio y los que lo reciben.

Por otra parte, la Asociación de Contadores Públicos de Londres (*Association of Chartered Certified Accountants* –ACCA– por su sigla en inglés) en un documento

²⁹ Garzón Acosta, Héctor Alejandro .(2002) “Servicios Compartidos”. *Revista Cuadernos de Contabilidad*. Vol. 3 N° .17. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. Colombia..



sobre el fenómeno de los centros de servicios compartidos³⁰, hace una breve historia sobre ellos. Comienza comentando que durante los años de la década de 1980 y comienzos de la década de 1990, los consultores de empresas asesoraban al mundo corporativo a descentralizar sus funciones, y como resultado muchas organizaciones llevaron adelante programas de descentralización para sus unidades organizacionales, a fin de alcanzar mayor valor para el accionista. Esta descentralización fue soportada gracias a soluciones tecnológicas nuevas y disponibles .

De esta experiencia se lograron varios beneficios: permitió a las organizaciones a identificar las unidades “*non-core business*”³¹. Hubo pérdida de economía de escala, duplicación masiva de recursos, costos ocultos asociados y problemas de coordinación.

Las organizaciones apenas se estaban acostumbrando a esta estrategia de descentralización, cuando surgió un nuevo enfoque global de la compañía, para poner énfasis y agregar valor a las áreas de ventas y marketing.

John Whitwam, CEO de Whirlpool (1994), sugirió que “la única manera de obtener una ventaja competitiva duradera es aprovechar sus capacidades en todo el mundo para que la empresa en su conjunto sea mayor que la suma de sus partes ”.

Para que una compañía sea verdaderamente global, debe tener la mejor tecnología y procesos al menor costo posible. Una de las formas de lograrlo es a través del enfoque del Centro de Servicios Compartidos.

Las últimas dos décadas han sido un período muy dinámico para la comunidad de negocios. Los avances en la tecnología, la globalización de los mercados, fusiones y adquisiciones y el mayor conocimiento del cliente han elevado el nivel competitivo de las organizaciones empresariales. Las principales organizaciones han reconocido estos cambios y han respondido en una variedad de maneras.

³⁰Asociacion de Contadores Públicos de Londres <http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/outsourcing-publications/rr-079-002.pdf> accedido el 07 de mayo de 2013.

³¹ *Non-core activities* es el término en inglés para actividades de soporte al negocio de la organización.



Entre las principales organizaciones hay cada vez más conciencia de la necesidad de cambio, y muchos directores financieros creen que es necesario un servicio de contabilidad que genere valor. Las empresas se enfrentan a una dinámica competitiva cambiante, y como tienen presión para reducir los costos de soporte, están buscando:

- Crear una organización de las finanzas y la administración, que aporte un valor añadido.
- Mantener la planificación y el análisis de negocios cerca de la empresa.
- Analizar la tercerización de empresas *versus* realizar las tareas de soporte dentro de la organización.

El área de finanzas tiene ahora la oportunidad de tomar un rol de liderazgo en la organización, por eso muchas de las principales compañías ponen el foco en las áreas transaccionales, y el negocio local es soportado por lo que conocemos como CSC. Estos servicios se proveen centralmente para reducir costos y minimizar duplicaciones.

En lo respectivo a las áreas contables, se pueden dividir en dos grandes categorías: las funciones típicas de análisis financiero y planeamiento, y las áreas de procesamientos de las transacciones y preparación de cuentas. Estas últimas no agregan mayor valor agregado por lo que pueden ser centralizadas en un CSC, mientras que las primeras actividades son realizadas en el nivel local.

Algunos críticos argumentan que el término CSC es solo una nueva forma de describir la organización centralizada, para otros, en realidad se trata de “comunnización” según indica Tom Longnecker, de Deloitte & Touche.

La diferencia es que mientras la organización centralizada responde las respuestas corporativas, los CSC atienden el negocio interno.

Con el CSC el trabajo es reorganizado internamente en lugar de darlo a un proveedor externo. Con este dato la compañía puede analizar el costo del servicio prestado y analizar si terceriza ciertas funciones.

La evolución de la red tecnológica permite a las empresas tener diferentes unidades de negocios, unidas por un sistema de información central; lo que precisa de estandarización de procesos y ha dado gran ímpetu al CSC.



En resumen, los elementos clave de una organización exitosa que brinda este tipo de servicios son³²:

- ✓ Énfasis en la relación con el cliente interno.
- ✓ La idea de un mercado dinámico que requiere soluciones para cada cliente.
- ✓ La idea de que el cliente es el activo más importante de la organización.
- ✓ El esfuerzo en la selección y el entrenamiento de personal.
- ✓ La alineación de tareas, funciones y cargos en función de servir al cliente.
- ✓ Un profundo conocimiento del negocio del cliente.
- ✓ Un negocio con relaciones a largo plazo.

Entonces, se puede decir que los CSC son unidades organizativas independientes que presentan las siguientes características: prestan servicios claramente definidos, son responsables del manejo de los costos, la calidad y la oportunidad de los servicios suministrados, tienen sus propios recursos (tanto humanos como tecnológicos), instrumentan acuerdos contractuales con sus clientes en busca de mejorar el uso de los recursos (economías de escala para minimizar costos; aprovechamiento de la tecnología; estandarización/coordiación) y mejorar el nivel de servicios (enfoque en el servicio al cliente, superando la calidad y la oportunidad, aprovechamiento de la especialización, flexibilidad, liberación de tiempos en la unidades).

7.1.2 Servicios compartidos, centralización, descentralización y tercerización

Podría considerarse que el concepto de CSC significa centralización; sin embargo, hay algunas diferencias entre las funciones de CSC y funciones centralizadas, por ejemplo, en los primeros la orientación es vertical, el servicio estandarizado, la ubicación física es en una sede central y se asignan costos con el menor nivel de conflicto. En cambio, en funciones centralizadas la orientación es lateral, el servicio adaptado a las necesidades de cada cliente, la ubicación física es flexible y los costos se administran por una relación costo/beneficio.

³² De Felice, Darío y otros, miembros de Arthur Andersen. (1999) *El management en el siglo XXI*. Granica. Buenos Aires.



Por otra parte, pareciera que la única ventaja entre un CSC y las funciones descentralizadas, es decir, las unidades de negocios, es la economía de escala. Sin embargo, los CSC actúan sobre tres elementos clave de toda organización, como son los procesos, la tecnología y la gente.

Se mejoran los procesos porque se eliminan tareas sin valor agregado, se mejoran y estandarizan y se simplifica el proceso de preparación de información para el centro corporativo y las unidades de negocio.

Respecto a la tecnología, se eliminan múltiples áreas de mantenimiento, la necesidad de capacitar al personal en múltiples aplicaciones o estructuras, se provee de una sola fuente de información y de herramientas comunes a varios usuarios, se permite el acceso en tiempo real a la información de la compañía, que facilita el proceso de toma de decisiones, se facilita la migración de nuevas plataformas tecnológicas con una única inversión y el intercambio de información a través de estructuras de bases de datos.

En lo relativo a la gente, se comparte información y recursos en toda la organización, se brinda entrenamiento cruzado que facilita el intercambio de personas en épocas de picos de trabajo, se puede motivar al personal y dar mayores oportunidades de desarrollo y crecimiento personal, se revalorizan las funciones de soporte y consecuentemente, el personal, se conocen distintos negocios y se mejora la empleabilidad del personal.

La tercerización implica la conversión de un centro de costos interno en un servicio brindado por un tercero independiente, y así la compañía pasa a ser cliente. Implica un cambio importante en la forma en que las compañías administran sus operaciones, entregando un servicio contratado a una o varias tareas que realiza la empresa. También implica un cambio cultural muy fuerte, ya que se abandona la sensación de seguridad que da hacer la tarea por sí mismo y se deposita la confianza en un proveedor externo. También hay ventajas relacionadas con la tercerización:



-
- ✓ Se accede a un servicio de primera clase, ya que contratando una empresa que se especializa en el servicio permite a muchas compañías acceder a un nivel de servicio que de otra forma sería casi imposible o de muy alto costo.
 - ✓ Se puede poner foco en el *core-business*, al transformar un área de soporte en solo un problema de negociación periódica con un proveedor permite a la gerencia focalizar sus esfuerzos en actividades de alto impacto para el negocio.
 - ✓ Se aceleran las reingenierías; muchas veces las empresas desatienden las áreas de soporte por focalizarse en las actividades principales; en consecuencia, quedan retrasadas en relación con la evolución del resto. La tercerización es una rápida forma de hacer reingeniería y adecuar la calidad del servicio a las necesidades del negocio.
 - ✓ También por la tercerización se accede a otras habilidades, recursos y tecnologías, al trabajar con un proveedor especializado se permite acceder a recursos y/o tecnología que para un área de soporte serían muy costosos.
 - ✓ Se comparte el riesgo: muchas veces las funciones de soportes requieren fuertes inversiones en bienes y tecnologías.
 - ✓ Se administran en forma adecuada funciones difíciles de manejar: muchas áreas de soporte implican la administración de funciones complejas que requieren un alto grado de conocimiento, entonces se delegan las tareas más complejas a especialistas.
 - ✓ Se pueden manejar costos previsible y controlables, y así se transforma un centro de costos en un servicio contratado. De esta manera permite predecir claramente cuál será el costo del servicio y facilita su control.

Como Joaquín Piña indica en su estudio³³, cada vez un mayor número de países en desarrollo o en transición están recibiendo al interior de sus jurisdicciones empresas extranjeras o multinacionales (Dossani y Kenney, 2003). El objetivo buscado es disminuir sus costos operativos para mantener o incrementar su competitividad internacional (centros de costos o centros de servicios compartidos). Asimismo, se

³³ Piña, Joaquín. (2005) *La deslocalización de funciones no esenciales en las empresas: Oportunidades para exportar servicios. El caso de Chile*. CEPAL. Santiago de Chile.



observa que en esos países están naciendo variadas empresas de asistencia empresarial cuyo objetivo es prestar servicios transfronterizos de soporte a otras empresas locales o extranjeras en áreas no estratégicas (*outsourcing*). Esta tendencia podría ser el inicio de insospechadas oportunidades de negocios para los países en desarrollo o en transición, siempre y cuando el país cuente con una estrategia que la sustente. Por el contrario, es muy probable que en la mayoría de esos países las exportaciones de servicios empresariales a distancia no sea parte de una estrategia de promoción de exportaciones, e incluso pase desapercibida para la institucionalidad local. En general, los primeros pasos que dan los países para iniciarse en las prestaciones de servicios a las empresas a distancia es atrayendo inversiones extranjeras directas. Sin embargo, este debiera ser solo el comienzo, ya que para consolidar este tipo de negocios en sus economías se necesita una base más sólida, constituida por operaciones de asistencia empresarial originarias en su orden interno. Es decir, el desafío de país es pasar de ser proveedor de servicios *insourcing* a ser prestador de servicios *outsourcing*.

Por su parte la consultora Ernst & Young, elaboró el modelo de operación de un CSC que se presenta a continuación:

El modelo operativo es la combinación de 7 componentes de negocio que alineados correctamente dan como resultado una operación eficiente y efectiva.



Fuente: EY México <http://www.ey.com/MX/es/Services/Specialty-Services/Shared-Services>.

7.2 Servicios empresariales a distancia

Los servicios empresariales a distancia –como explica Joaquín Piña³⁴– consisten en la prestación, a través de las fronteras, de una serie de actividades o funciones de carácter no esencial, como las tareas administrativas periódicas o las de rutina, la asistencia técnica, los servicios de apoyo logístico, la atención al consumidor o los servicios posventa. Algunos autores la llaman la segunda fase de la globalización, por ser la continuación a una primera fase que consistió en el desplazamiento de actividades manufactureras desde países desarrollados hacia países del sudeste

³⁴ *Op. Cit.*.



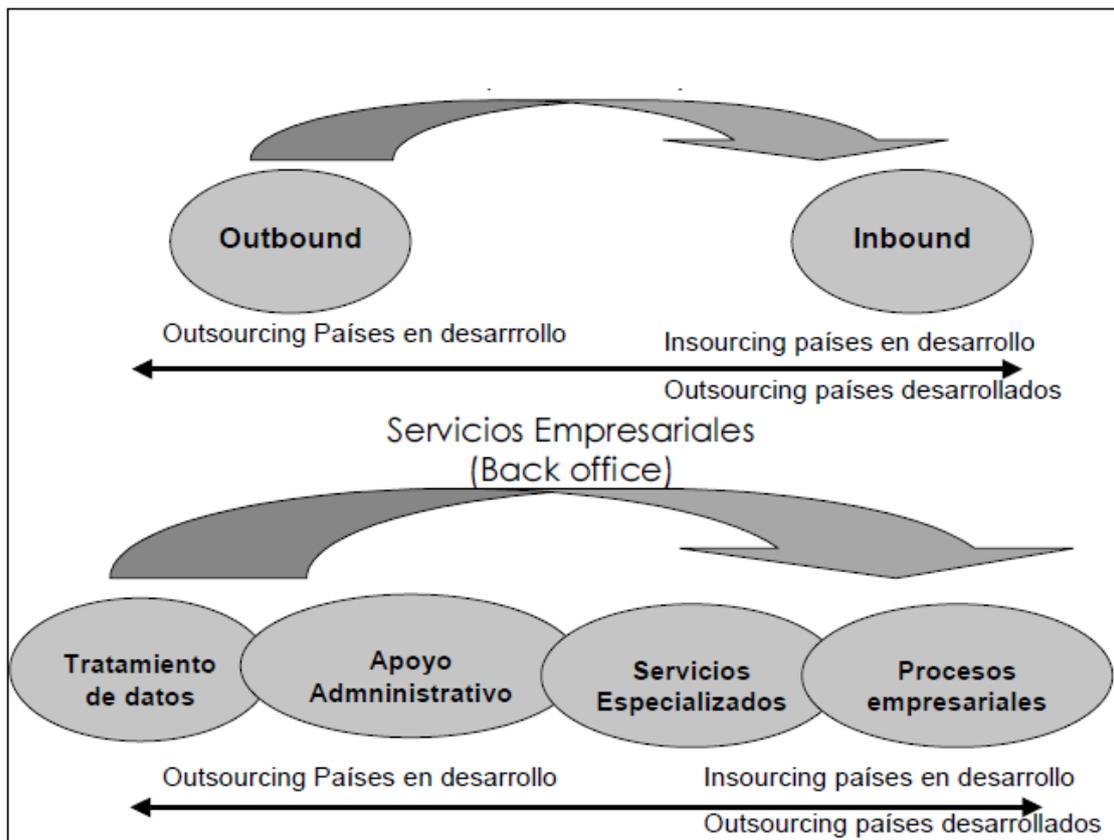
asiático, China, México y Centroamérica a comienzos de la década de 1990. En sus inicios, las empresas que proveían servicios empresariales a distancia se originaron como filiales que prestaban servicios a casas matrices, cuyo objetivo principal era reducir los costos de la organización; así, fueron consideradas centros de costos.

Sin embargo, las operaciones de servicios a distancia han ido evolucionando desde esos centros de costos hacia modelos más beneficiosos en dos sentidos: por una parte, las empresas que en su origen fueron cautivas de sus casas matrices o de sus filiales comenzaron a prestar servicios a terceros, fuera del *holding* del que participaban; por otra parte, la aparición de empresas de asistencia empresarial que ofrecen servicios a terceros, ya sean de corto o largo plazos, con la promesa de permitirles menores costos y mayor flexibilidad estratégica. Las operaciones de asistencia empresarial a distancia comprenden la provisión de servicios del tipo *outsourcing*, y las operaciones de *insourcing* o cautivas.

Las operaciones empresariales a distancia que contemplan una base de subcontratación en el extranjero, se asocian básicamente a la externalización del desarrollo o administración de programas informáticos. Sin embargo, solo representan una pequeña fracción de las posibilidades de servicios empresariales prestados a distancia que se realizan en la actualidad. Suele existir además, una cierta zona gris entre este tipo de operaciones y las alianzas estratégicas. La diferencia radica en que las operaciones empresariales a distancia siempre conllevan un marco contractual de interdependencia en la prestación de servicios de un proveedor a un consumidor, sin que se persiga un fin en común en la forma de acceder a mercados o resultados económicos que compartirán.

Las operaciones empresariales a distancia han continuado extendiéndose desde actividades de rutina, periódicas o netamente complementarias de las empresas, a tareas más especializadas y que requieren una alta capacitación del proveedor de los servicios. Sin embargo, estas actividades que requieren mayores competencias del proveedor todavía están localizadas en países en desarrollo mediante el modelo *insourcing* (CSC) o subcontratados con proveedores de servicios de países desarrollados a fin de obtener garantías de altos estándares de calidad en la provisión de los servicios.

SERVICIOS DE ATENCIÓN AL CONSUMIDOR: TOPOLOGÍA DE PRESTACIONES DE SERVICIOS A DISTANCIA



Fuente: Piña, Joaquín. (2005) *Op.cit.*.

7.3 Servicios que se pueden compartir

Si bien la reducción de costos es una meta importante, también lo es mejorar la eficiencia de procesos, ayudar a lograr un cambio cultural, mejorar la satisfacción del cliente interno y crear trabajos más interesantes y oportunidades de carrera para el personal.

Un aspecto del proceso de implementación del CSC es elegir las funciones de soporte que se incluirán; en general, que tengan transacciones de gran volumen;



tareas repetitivas o de bajo valor añadido; tareas que requieren habilidades específicas.

El criterio para elegir las actividades a compartir debe seguir a la hora de analizar dos aspectos fundamentales: el grado de criticidad de la función respecto del éxito del negocio y el grado en que el servicio es común a las distintas unidades.

El párrafo anterior se puede resumir en el cuadro que se presenta a continuación:

Elección de la función a compartir

Grado de criticidad de la función respecto del éxito del negocio	Altamente crítico	Puede ser función compartida o única	Alta probabilidad que la función sea única
	No crítico	Alta probabilidad que la función sea compartida por varios negocios	Puede ser función compartida o única
		Común	Único
Grado en que el servicio es común a las unidades de negocio			

Funciones que normalmente se incluyen en un CSC, por área

- ❖ Administración y finanzas: contabilidad general, cuentas a pagar, auditoría interna, cuentas a cobrar, compras, seguros, impuestos, administración de fondos.
- ❖ Recursos humanos: pago de sueldos, compensaciones, beneficios y capacitación.
- ❖ Sistemas: estándares, desarrollo de tecnología, desarrollo de aplicaciones, mantenimiento de aplicaciones, telecomunicaciones, adquisición de equipo informático.
- ❖ Legales: soporte y coordinación legal, consultoría y auditoría de ambiente, salud y seguridad, cumplimiento de reglamentos.
- ❖ Funciones *staff*: servicios de comunicación, relacionados con los medios.



Para esta tesis se consultó, en particular, por las tareas de administración y finanzas que se incluye en un CSC de un grupo económico de empresa transnacional.

Retomando el análisis realizado por Joaquín Piña³⁵, los servicios empresariales prestados en forma transfronteriza pueden distinguirse según el grado de especialidad que se requiere del proveedor para su prestación.

A continuación se exponen algunos de esos servicios:

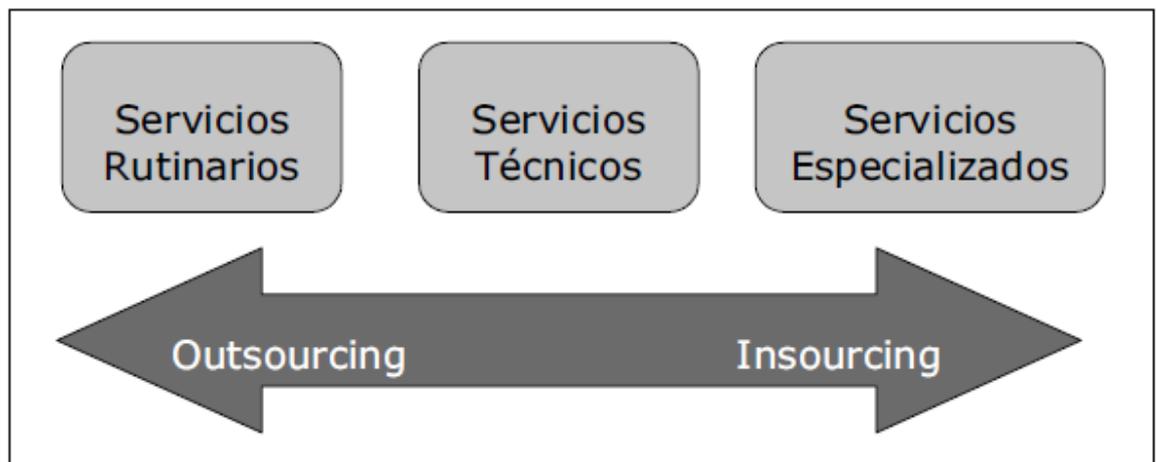
- Prestaciones de carácter rutinario que exigen aptitudes básicas de parte del proveedor: e incluyen actividades como, la recopilación y el tratamiento de datos; algunos servicios relacionados con el turismo, como reservas de hotel y alquiler de autos, y algunos servicios básicos de centros de llamados (*call centers*), como toma de pedidos, consultas informativas, entre otros.
- Provisión de servicios técnicos con capacidad de resolver problemas. Para llevar a cabo este tipo de servicios se requiere formación técnica de parte del proveedor a fin de resolver problemas de mediana complejidad, como verificación y reparación de datos, administración de reclamos, algunos servicios de *call centers* de mediana complejidad, como *telemarketing*, asistencia posventa.
- Provisión de servicios especializados que requieren alta calificación del proveedor del servicio. En esta categoría se incluyen todos los servicios de mayor complejidad, tales como diseño y administración de sitios web, servicios de administración y finanzas, transcripciones técnicas, servicios de *call centers* de alta complejidad, como asistencia técnica, resolución de conflictos, entre otros,

³⁵ *Op. cit.*



De acuerdo con este contexto, es posible esquematizar la situación actual de los servicios empresariales a distancia en la mayoría de los países en desarrollo de la siguiente manera:

SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EXPORTACIONES DE SERVICIOS EMPRESARIALES A DISTANCIA DE LOS PAÍSES EN DESARROLLO



Fuente: Piña, Joaquín. (2005) *Op. cit.*.

El modelo *insourcing*³⁶

➤ Centros de servicios compartidos

Estos tipos de servicios de *insourcing* (o cautivos de una organización) que se prestan en forma transfronteriza son también conocidos como centros de costos, debido a que en sus inicios el objetivo de las grandes empresas fue reducir costos mediante la creación de unidades con el propósito principal de centralizar determinada función organizacional diseminada territorialmente.

Sin embargo, aunque este objetivo ha sido el principal factor que han considerado las empresas para incursionar en esta modalidad, últimamente estas han comenzado a exigir otras características que agreguen valor.

Los servicios y las áreas que típicamente son incluidos en los centros de servicios compartidos, corresponden a las actividades que no forman

³⁶ *Op. cit.*.



parte del dominio de competencias centrales de las empresas y que son transversales en la organización, como por ejemplo, contabilidad, gestión de recursos humanos, tesorería, entre otras. Se trata de actividades que generan un alto volumen de transacciones periódicas, aunque en algunos casos también existen áreas de alta especialización según se puede observar en el gráfico que se presenta a continuación.

PRINCIPALES ÁREAS QUE PUEDEN SER ESTRUCTURADAS EN CSC

Servicios financieros Abastecimiento Cuentas por cobrar y pagar Activos fijos Catálogo de cuentas Tesorería Impuestos Créditos y facturación Auditoría Interna Contabilidad	Capital humano Nómina Beneficios Gastos de viaje Reubicación Seguros Reclutamiento y selección	Servicios administrativos Jurídico Asuntos corporativos Relaciones gubernamentales Mantenimiento Servicio a clientes Administración	Sistemas de información Centros de datos Soporte a usuarios Abastecimientos TI Soporte de aplicaciones Telecomunicaciones
---	---	--	---

Fuente: Piña, Joaquín. *Op. cit.*

Continúa el autor Piña³⁷, mencionando un informe de PwC Consulting, que resalta la función financiera que agrega valor al negocio como el nuevo objetivo de los centros de servicios compartidos. Define a los centros financieros corporativos como “la concentración de los recursos que desarrollan actividades similares a lo largo de toda la organización para dar servicios a múltiples socios internos, con costos más bajos y con un mayor nivel de calidad, con el objetivo común de satisfacer al cliente externo y aumentar el valor de la corporación”. Por lo tanto, la transformación del centro corporativo deberá justificar su existencia dentro de la organización, ofreciendo servicios que mantengan el valor del negocio (servicios provistos

³⁷ *Op. cit.*



actualmente) y desarrollando nuevos servicios internos para crear valor al negocio (reto futuro).

7.4 Recursos humanos acordes con la estructura de la organización

Respecto a la gestión de recursos humanos, lo que interesa analizar son las competencias que deben poseer los empleados de los CSC, ya que en un contexto multinacional se deben contar con características especiales además de las competencias técnicas; por ejemplo, las profesionales que son el foco de estudio; también dominio de idiomas; desempeño de muchas tareas (que se denomina *multitasking*); adaptación al cambio continuo; proactividad, son algunas de las que se pueden mencionar como indispensables en esta instancia.

Ante todo cabe definir a qué nos referimos al mencionar *competencias*, y el autor José Fernández Tejada lo expresa como: “La competencia o competencias profesionales son un conjunto de elementos combinados (conocimientos, habilidades, actitudes, etc.) que se integran atendiendo a una serie de atributos personales (capacidades, motivos, rasgos de personalidad, aptitudes, etc.), tomando como referencia las experiencias personales y profesionales que se manifiestan mediante determinados comportamientos o conductas en el contexto del trabajo”³⁸.

El análisis de una cultura supone el estudio detallado del comportamiento organizacional que se manifiesta en las soluciones que la organización elige frente a distintos problemas (en relaciones interpersonales, frente al tiempo o el contexto). Este comportamiento se encuentra condicionado por valores y creencias forjados desde la etapa fundacional, y a lo largo del tiempo gracias a la resolución exitosa de problemas que dan forma a todo paradigma. Estas variables definen una identidad cultural única e irreproducible. Luego, la interacción dinámica de los actores que conforman la organización agrega a la realidad cultural una complejidad aún superior, dada por la multiplicidad de objetivos, valores y creencias personales que

³⁸Tejada Fernández; José. (2007) *Formación de Formadores*. Thomson-Paraninfo. Madrid.



continuamente se ponen de manifiesto en las decisiones que definen al comportamiento organizacional.

Como se expresa en el apartado 7.1 dedicado a Servicios Compartidos³⁹, el servicio del personal es un tema crucial para el éxito de un CSC. Implica en general un fuerte cambio de mentalidad, ya que el nivel de satisfacción por la calidad del servicio brindado al cliente interno es lo que determina la continuidad del CSC en lugar de la tercerización, por ejemplo.

En ese capítulo se menciona las cinco condiciones que un CSC debe tener según Gary Angelo (gerente de Finanzas de Hewlett-Packard)⁴⁰.

1. Comunicación frecuente y efectiva: desarrollar relación cliente-proveedor. Además, el cliente quiere conocer los indicadores de performance del centro y saber con quién discutir los resultados de dichos indicadores.
2. Verdadero “socio de negocios”: los proveedores de los CSC deben entender el negocio en forma integral, solo de esta forma pueden ayudar a la compañía a ser más competitiva.
3. Excelente rendimiento: brindar un servicio de alta calidad, demostrando buenos indicadores en sus resultados.
4. Innovación y mejora continua: los proveedores deben mejorar en forma continua sus propios procesos y al mismo tiempo utilizar la imaginación para comprender las necesidades de los clientes.
5. Optimización del proceso en forma integral: no deben optimizar sus propios procesos o sus propios costos si esto impacta desfavorablemente en las unidades de negocio y las obliga a destinar recursos para cubrir las deficiencias generadas por el servicio brindado.

La migración hacia el concepto de CSC tiene un impacto significativo en relaciones de pertenencia, jerarquía y comunicación. Así es que una persona que tiene una

³⁹ De Felice, Darío y otros, miembros de Arthur Andersen. (1999) *El management en el siglo XXI*. Granica. Buenos Aires.

⁴⁰ Gary Angelo en De Felice, Darío y otros, miembros de Arthur Andersen. (1999) *El management en el siglo XXI*. Granica. Buenos Aires.



misma posición en diferentes unidades de negocios pueda sentir amenazada su permanencia en la organización, o como las personas que son transferidas al CSC pierdan el sentido de pertenencia respecto de la unidad de negocio en la que se desempeñaba, por cambio de sus jefes, y la adaptación que implican nuevas reglas de juego. La característica predominante de este proceso es la comunicación.

7.5 Funcionamiento de los CSC

La consultora Deloitte⁴¹ brinda diversos conceptos acerca de los CSC. Los CSC funcionan como un área de servicios al cliente interno, la operación típica es de “cobrar” internamente por su servicio mediante un contrato de servicio, que especifica costos, tiempo y formas de medir la calidad. De esta forma se le permite a la gerencia de cada unidad de negocios poner el foco de atención en sus clientes externos y a los problemas de estrategia, redireccionando el rol de su equipo de finanzas local al soporte de toma de decisiones y análisis financiero. Es diferente a tercerizar porque los empujados realizan su trabajo con sistemas totalmente integrados a las unidades de negocios, sus sistemas y procesos.

Como se menciona en el apartado 7.1 dedicado a Servicios Compartidos⁴², para conocer el perfil del CSC es necesario definir:

- Definición de valor para el cliente: lo primero que debe hacerse es qué considera “valor” el cliente y qué es realmente “valor” para su negocio. Esto puede significar costos bajos, mayores recursos, o calidad del servicio relacionada con rapidez, precisión, o con ambos. Si no se entienden la estrategia y las necesidades de las unidades de negocio, se puede estar brindando un servicio inadecuado. Es por ello que es necesario acordar con el cliente cuáles son sus reales necesidades de servicio o cuál es la relación óptima de costo/beneficio de los servicios a brindar. Para lograr este objetivo se pueden utilizar la firma de acuerdos de calidad de servicios con las unidades de negocio, indicando pautas del trabajo de CSC, funciones y

⁴¹ Golden, Jessica y otros. (2011) *Deloitte Shared Service Handbook*. Libro electrónico, recibido por correo electrónico de Jan Kněžinek, Senior Coordinator –Deloitte Advisory s.r.o.- Praga, República Checa el 3 de junio de 2013.

⁴² De Felice, Darío y otros, miembros de Arthur Andersen.(1999) *El management en el siglo XXI*. Granica. Buenos Aires.



responsabilidades, niveles de calidad requeridos, formas en que los costos serán asignados, indicadores de desempeño, etc.

- Distribución de costos: luego de definir los servicios que se van a compartir y el nivel de calidad requerido, es preciso definir la forma en que los costos del CSC serán distribuidos entre las distintas unidades de negocio. Para ello se utilizan básicamente dos opciones:
 - a) centro de costos (*cost center*) donde se distribuyen los costos de funcionamiento del CSC entre las distintas unidades de negocio de acuerdo con variables generadoras del costo. El CSC define el presupuesto de acuerdo con su estructura, que es aprobado por cada unidad de negocio y, en consecuencia, aceptan los cargos a recibir.
 - b) por centro de ingresos (*profit center*) que en este caso el CSC cobra un precio por los servicios prestados a las unidades clientes y debe manejar su estructura en forma eficiente para generar ganancias. En este sentido se asemeja a la tercerización, pero es una unidad interna de la misma compañía y no un tercero prestador del servicio.

7.6 Gestión de los CSC

Los elementos de gestión de un CSC comprenden los habituales de una empresa de servicios: comité de dirección, equipo gerencial, presupuesto y control, acuerdos de nivel de servicio, medición de desempeño, comparación con la competencia (que en inglés se denomina *benchmarking*). El comité de dirección en general está integrado por los máximos niveles gerenciales de las unidades de negocio y el gerente general de la corporación, cumple funciones relacionadas con la estrategia del centro, con sus políticas de operación y manejo financiero, además de anticipar problemas, definir prioridades e identificar aspectos clave del servicio que se va a prestar.

El equipo gerencial es el encargado de operar el CSC dentro de los niveles de servicio fijados. Los acuerdos de nivel de servicio definen el mínimo de calidad de los servicios y su costo. Para ello se definen indicadores de desempeño del CSC y además llevar a cabo encuestas de mercado para realizar la comparación con el



servicio prestado por un tercero, es decir, tercerización. El comité de dirección utiliza estas herramientas para aprobar el presupuesto y controlar la gestión del CSC.

7.7 Beneficios de los CSC

Los beneficios de los CSC son en general mejoras de calidad y de tiempo de servicios, reducción de costos, aunque básicamente se pueden dividir en dos grupos:

Beneficios	Objetivos		
Asociados a aspectos estratégicos	Mejora en el soporte a una estrategia de crecimiento externo, es decir, por adquisiciones y fusiones. El CSC puede respaldar decididamente una estrategia de crecimiento externo porque este concepto es altamente flexible, ya que presta servicios a un número cambiante de unidades de negocios y se puede expandir con facilidad	Control estratégico de las unidades de negocios, los sistemas de información apoyan el control de la gerencia, el CSC puede prestar un mejor servicio a la alta gerencia si administra sistemas de información comunes para todos.	Aumento de la disponibilidad y confiabilidad de los datos y de la información que se necesita, el mejor soporte a la gerencia es brindar datos pertinentes para la toma de decisiones y asegurar que esos datos están actualizados y son confiables. La reducción de lugares de procesamiento mediante el esquema de CSC hace más sencilla la normalización y mejora la calidad de los datos en forma significativa. La consolidación de tareas administrativas en un CSC aumenta la cantidad de consultas realizadas a esta única unidad organizativa y permite la especialización de personas y equipos de trabajo.
Asociados a la reducción de costos	Genera economías de escala. Lleva la organización a su tamaño correcto y reduce costos, que son beneficios esenciales. La implementación de un CSC ha demostrado un alto potencial de reducción de costos.	Potencia efectos de integración de tecnología. En primer lugar por el menor número de locaciones, mayor volumen de operaciones, etc. Reducción de costos para mantener y operar esos sistemas, y el aumento de la eficiencia de los sistemas.	Potencia los beneficios. Cuando la organización permite al cliente interno recurrir al proveedor externo (tercerización) si no están satisfechos con los servicios, obliga al CSC a mantener siempre un nivel de servicios y costos similar o más competitivos que el mercado, incluso pudiendo el CSC tercerizar sus servicios a terceros.

Fuente: elaborado por la autora sobre la base de *Servicios Compartidos. El Management del Siglo XXI*.⁴³

⁴³ *Op.cit.*.



Según Joaquín Piña⁴⁴, los principales beneficios para los países que participan en prestaciones de servicios empresariales a distancia son:

- Exportaciones de valor agregado

En las últimas décadas las estrategias de desarrollo de los países se han centrado en la creación de puestos de trabajo estrechamente vinculados con la manufactura de productos, en muchos casos de bajo valor agregado o que generan escasos eslabonamientos productivos en las exportaciones.

A diferencia de la producción industrial, que al ser una actividad intensiva en capital requiere altas inversiones iniciales, la industria exportadora de servicios necesita una infraestructura bastante menos onerosa, ya que está basada principalmente en el capital humano más especializado y las tecnologías de la información de amplia disponibilidad en el mercado. En este sentido, las exportaciones de servicios generan mayor valor agregado.

Se observa que en el proceso manufacturero e industrial, existe una alta relación entre la localización de la industria y la materia prima que sustenta el desarrollo productivo, como es el caso de la industria exportadora de la fruta chilena. A la luz de los avances en Asia y, particularmente en China continental, este modelo parece cada día más acotado. Contrariamente, las exportaciones de servicios empresariales a distancia tienen escasa vinculación con la localización de los centros; permite mayores grados de flexibilización para los tomadores de decisión.

- Descentralización y alternativa de desarrollo de zonas rurales

Muchos países en desarrollo tienen en la actualidad alguna agenda de exportación de servicios transfronterizos a las empresas. En general no requieren especificidad alguna en materia de localización, lo cual permite que por medio de los estímulos adecuados, las inversiones sean canalizadas hacia regiones específicas y así, contribuyan a su desarrollo. El caso irlandés es el modelo clásico aplicado para propiciar la localización de centros de servicios

⁴⁴ *Op. Cit.*



compartidos en el condado Cork, en el oeste del país, tradicionalmente la región más rústica y atrasada del país.

- Adquisición de conocimientos tecnológicos

Los conocimientos tecnológicos pueden ser transferibles a otras industrias locales. Las operaciones de asistencia empresarial a distancia aportan una base de conocimientos tecnológicos adquiridos de compañías de países desarrollados que puede ser transferible a otras empresas locales.

- Contención de emigración

Una oferta de puestos de trabajo atractiva, a través de las operaciones de asistencia empresarial a distancia puede ser una alternativa válida para los países que quieran contener la emigración de profesionales jóvenes que buscan acceder a mayores oportunidades.

Por su parte el Contador Público Héctor Garzón Acosta⁴⁵, clasifica los beneficios de los CSC en:

➤ *Cuantificables*

- ✓ Reducción de costos de personal, ya que al fusionar actividades se alcanzan economías de escala.
- ✓ Reducción de costos financieros: se logra solo cuando se centraliza la tesorería.
- ✓ Reducción de costos de sistemas de información: si se logra unificar todas las plataformas de *hardware* y *software* bajo un mismo lenguaje y/o protocolo, se logra la reducción de costos y el mejoramiento en comunicaciones.
- ✓ Reducción de costos de estructura: la centralización reduce costos, como alquiler, vigilancia, limpieza y mantenimiento, entre otros.

⁴⁵ Garzón Acosta, Héctor Alejandro.(2002) "Servicios Compartidos". *Revista Cuadernos de Contabilidad* Vol. 3 N° 17. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. Colombia.



➤ *No Cuantificables*

- ✓ Incremento de la especialización de la función: La centralización de los procesos permite tener especialistas que de otra forma no serían rentables.
- ✓ Mejoramiento del servicio: por efecto de la especialización se puede mantener la satisfacción de los clientes.
- ✓ Orientación al valor añadido: el CSC tenderá a centrarse en dar los servicios con mayor valor añadido para el cliente.
- ✓ Reducción de costos del servicio: por un tratamiento más adecuado a las actividades de apoyo, y debido al valor del mercado, necesariamente se va a optar por optimizar los costos.
- ✓ Transformación de costos fijos en variables: el CSC permite tener una infraestructura fija baja, que se incrementará proporcionalmente con el aumento en el volumen de servicios que se preste.



En el cuadro que se presenta a continuación, de la consultora Ernst & Young, se pueden visualizar también en forma resumida, los beneficios del modelo de CSC.

El diagrama muestra la evolución de un modelo operativo centralizado y poco estandarizado, hacia un modelo de servicios compartidos bajo una estructura común con procesos estandarizados y sistemas integrados en una o varias ubicaciones geográficas.

Situación actual	Situación futura	Beneficios del modelo
<p>— Servicios comunes y estandarizados</p>	<p>— Servicios Compartidos —→</p>	<p>Mejorar competencias esenciales:</p> <ul style="list-style-type: none"> Foco en procesos de negocio Especialización en habilidades <p>Contener o reducir costos</p> <ul style="list-style-type: none"> Salarios e infraestructura Economías de escalas Mejora del flujo de efectivo <p>Mejorar el servicio y calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> Desempeñan bajo prácticas líder Estado óptimo de la tecnología Estandarización y consistencia <p>Capacidad y flexibilidad de entrega</p> <ul style="list-style-type: none"> Monitoreo 24/7 Satisfacer la demanda Respuesta a necesidades de la organización

Fuente: EY México <http://www.ey.com/MX/es/Services/Specialty-Services/Shared-Services>.

7.8 Localización geográfica de los CSC

El texto de Ulrich Beck⁴⁶ constituye un elemento básico para analizar los factores que afectan la globalización; el autor comienza mencionando la *globalización informativa*; es decir, la creciente utilización de medios para comunicarnos (correo electrónico, intranet e Internet, llamadas en conferencia desde distintos países, todos comunicados en un misma llamada, el acceso a bases de datos en servidores ubicados en otras partes del mundo).

⁴⁶ Ulrich Beck. (1997) *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización.* (Segunda parte). Paidós. Barcelona.



En cuanto a la *globalización de la cooperación del trabajo respecto a la producción*, que como indica el texto, “ya no existe necesidad de que los operarios trabajen juntos en un lugar concreto para producir determinados bienes o servicios. Los puestos de trabajo se pueden exportar, lo que no impide, que, al mismo tiempo, los empleados cooperen transnacional o transcontinentalmente, o presten servicios concretos en contacto directo con el destinatario o consumidor”.

Ambos conceptos son determinantes al analizar la decisión de instalar un CSC en un grupo económico, ya que la tecnología ha facilitado el manejo de información a la distancia, al igual que trabajadores ubicados en distintas zonas del planeta puedan trabajar en proyectos en común.

Los autores Darío De Felice, Fabián Gómez y Luis Tredicce⁴⁷ expresan que el número de unidades de negocio en diferentes países o provincias puede aumentar la complejidad de la implementación de los CSC. También pueden significar interesantes oportunidades de ahorro que requieren examinar los costos y disponibilidad de infraestructura, comunicación, personal, impuestos de cada lugar posible antes de tomar la decisión.

Por otra parte, en un grupo económico con diferentes industrias aumenta la complejidad de la implementación de los CSC, ya que se podría presentar la situación en que las necesidades de cada unidad de negocio no sean homogéneas, por lo que hay que hacer un análisis previo al respecto.

⁴⁷ *Op. Cit.*



En el esquema que se presenta a continuación se dimensiona la estructura del grupo económico con la implementación de un CSC:

	CORPORACIÓN *Estrategias y políticas *Asignación de Recursos *Performance de management	
CSC *Transacciones recurrentes y de alto volumen *Especialización funcional común a varios negocios		UNIDAD DE NEGOCIO *Foco en producto-mercado *Responsabilidad por resultados *Funciones únicas o estratégicas *Relación con proveedores clave, competidores, clientes, empleados

Por su parte, la consultora Deloitte en el libro electrónico sobre CSC⁴⁸, detalla los factores a tener en cuenta en el momento de analizar la localización de un CSC, ya que esa localización va a tener un impacto crítico, tanto en la calidad del servicio provisto, como en la eficiencia de costos de la unidad de negocio. Para ello es importante tener un análisis multidisciplinario para identificar y corregir los obstáculos más serios.

Algunos de esos factores son:

- **Factores socioeconómicos**
 - Crecimiento económico
 - Productividad laboral
 - Estabilidad de la moneda
 - Inversión en educación
 - Actitud frente a las inversiones extranjeras
 - Inversión en infraestructura

⁴⁸ Golden, Jessica y otros. *Deloitte Shared Service Handbook*. (2011). Libro electrónico recibido por correo electrónico, de Jan Kněžínek, Senior Coordinator –Deloitte Advisory s.r.o.- Praga, el 3 de junio de 2013.



-
- **Factores impositivos y de subsidios**
 - Para creación de empleo
 - Para inversión de capital
 - Por costos operacionales
 - Por costos de entrenamiento de empleados
 - Beneficios impositivos
 - Costos de salida

 - **Factores de infraestructura**
 - Accesibilidad a la oficina
 - Transporte
 - Red de telecomunicaciones

 - **Factores socioambientales**
 - Costo de vivienda
 - Costo de vida
 - Acceso a educación y educación de adultos
 - Servicios médicos
 - Tasa de criminalidad
 - Acceso al transporte
 - Actitud con los residentes extranjeros

 - **Factores de costo de operación**
 - Costos laborales
 - Costos de telecomunicaciones
 - Costos de servicios generales
 - Depreciación del capital invertido
 - Costos impositivos

 - **Factores de espacio de la oficina**
 - Tasas de alquiler de espacio
 - Flexibilidad para opciones de *leasing*
 - Disponibilidad de edificios
 - Proximidad para los empleados
 - Compatibilidad con zonas horarias

 - **Factores laborales**
 - Manejo de idiomas extranjeros
 - Disponibilidad de profesionales preparados
 - Costo laboral total



Nivel educativo
Costo de reclutamiento
Ética del equipo
Trabajo permitido para extranjeros
Tasas de ausentismo

Héctor Garzón Acosta⁴⁹, en su análisis de los prototipos de operación, propone los siguientes casos:

- Un CSC por continente. Todas las compañías y unidades de negocio del grupo ubicadas en el continente donde se encuentra el CSC recibirán servicios de ese centro.
- Un CSC por región. Establecer un CSC por región dentro del continente, con objeto de simplificar el impacto y de determinar volúmenes óptimos de productividad.
- Un CSC por país. El CSC prestará servicios para empresas del grupo en el país; las empresas pueden contratar algunos servicios con este CSC y otros servicios con un CSC continental o regional.
- Un CSC por provincia o región en el país. Si las condiciones de comunicaciones, infraestructura y seguridad lo permitan.

Para seleccionar alguno de esos prototipos se debe analizar:

- ❖ Beneficio. Se trata del beneficio puramente económico; es decir, cuantificable.
- ❖ Riesgo. Significa que las operaciones funcionen desde el inicio sin ningún problema.
- ❖ Impacto en las personas. Se refiere a analizar la necesidad de transformar la organización actual.
- ❖ Modalidad de *insourcing* o *outsourcing*. Ya sea que el servicio sea prestado internamente en la organización (CSC) o tercerizado en un proveedor externo.

⁴⁹ *Op. Cit.*



8. Análisis de situación

8.1 Marco referencial sobre las inversiones en la Argentina

Desde la Subsecretaría Nacional para la promoción de las Inversiones, Prosperar, dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto⁵⁰, se brindan datos de posicionamiento de la Argentina como región para la localización de tercerización de servicios profesionales.

La Argentina es uno de los destinos de *outsourcing* de Latinoamérica. Buenos Aires se posiciona en el 15º lugar en el *ranking* mundial de las mejores ciudades para las actividades de *outsourcing* y el 7º entre las ciudades de países emergentes (*Tholons Consulting*). Su localización estratégica, de fácil acceso y proximidad cultural del país con el MERCOSUR, con un mercado regional de 279 millones de habitantes y un PIB conjunto de US\$ 3,6 billones. Su huso horario, GMT-3, en línea con las principales ciudades de América, constituye una ventaja competitiva clave para las decisiones de las empresas del sector en sus estrategias globales de localización. Es un país elegido como cabeza regional por numerosas empresas multinacionales para sus proyectos de expansión en el mercado latinoamericano⁵¹.

De la Subsecretaria se obtienen los siguientes datos relativos a (Anexo 13.1.1):

- ✓ *Crecimiento económico*. Casi US\$ 100 mil millones en bienes y servicios exportados en 2011 marcaron un récord histórico. Desde 2002 se crearon 5 millones de nuevos puestos de trabajo y la tasa de desocupación bajó de 21,5 % a 7,1 % en la actualidad. De acuerdo con el Índice de Desarrollo Humano elaborado por las Naciones Unidas en 2013, la Argentina se ubica en la máxima categoría: Desarrollo Humano Muy Alto.

- ✓ *Rentabilidad empresarial*. Récord de utilidades de la inversión extranjera directa (IED) como porcentaje de los activos, promedio anual superior al 10

⁵⁰ Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto. Subsecretaría Nacional para la promoción de las Inversiones, Prosperar <http://www.prosperar.gov.ar/> accedido el 5 de octubre de 2013.

⁵¹ Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto. Subsecretaria Nacional para la Promoción de las Inversiones, Prosperar, <http://www.prosperar.gov.ar/es/servicios-tecnicos-y-profesionales> accedido el 11 de octubre de 2013.



% en los últimos cuatro años. Porcentaje de ganancias sobre ventas superior al 13 % para las 500 mayores empresas del sector privado no financiero entre 2006 y 2010. Más de 2.000 empresas multinacionales operando en los más diversos sectores, con una visión de largo plazo y un renovado compromiso inversor. Mayor tasa de inversión de los últimos 30 años (24,5 % del PBI en 2011), motorizada por la diversidad y la rentabilidad que ofrecen actualmente las múltiples oportunidades de inversión.

- ✓ *Localización estratégica.* Ubicada en una región con los recursos para satisfacer las necesidades actuales y futuras de la demanda global. Principal región exportadora de alimentos en el mundo. Región crecientemente integrada en materia económica, política, social y cultural. Miembro pleno del MERCOSUR junto con Brasil, Paraguay, Uruguay y Venezuela, con acceso preferencial (tarifa 0 %) a un mercado regional de 275 millones de habitantes, un PIB conjunto de US\$ 3,35 billones y una profunda complementariedad industrial. Miembro de la Unión de Naciones Sudamericanas (UNASUR), la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) y la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC).
- ✓ *Apertura al mundo.* Miembro del G-20, con activa presencia en diversos foros y organismos internacionales (OMC, G77+China, Naciones Unidas, UNCTAD, CEPAL, FAO, entre otros). Fortalecimiento de la relación bilateral con los BRICS (Brasil, India, China, Rusia y Sudáfrica) y con otros países en desarrollo. Gran dinamismo exportador con valores que se triplicaron durante los últimos 8 años a más de 150 destinos en todo el mundo. Crecimiento de más de 17 % anual en el intercambio comercial con el mundo (2003-2011). Mayor proporción de proyectos de IED de alta intensidad tecnológica dentro de América del Sur (CEPAL).
- ✓ *Fuerza laboral calificada.* Más de 98 mil graduados universitarios y casi 11 mil egresados en posgrados en 115 universidades e institutos universitarios se incorporan anualmente al mercado laboral argentino. Población económicamente activa (PEA) con mayor nivel educativo de Latinoamérica.



Mayor inversión pública en educación de la región (equivalente al 6,2 % del PIB). Productividad laboral entre las más dinámicas de la región en los últimos años (CEPAL).

- ✓ *Infraestructura y conectividad.* Sistema de infraestructura y transporte en todo el país: 35 mil kilómetros de rutas pavimentadas, una de las redes ferroviarias más extensas del mundo (36 mil kilómetros), 43 puertos y 54 aeropuertos. Mayor densidad de líneas telefónicas fijas y móviles de Latinoamérica (Banco Mundial, 2010). Incremento histórico de la inversión pública (0,5 % del gasto público total en 2002 a 6 % en 2011). Elevada penetración de Internet en empresas y hogares y mayor cobertura de 3G de la región (CEPAL, 2011).

La Argentina se está expandiendo fuertemente en las áreas de auditoría, servicios jurídicos, contables y finanzas y se espera que la demanda sea especialmente intensa en el sector de servicios financieros. Atraídas por la calidad y el profesionalismo de sus recursos humanos, reconocidas consultoras como Deloitte, Ernst & Young, KPMG y PWC proveen servicios desde la Argentina para distintas empresas multinacionales. También operan en este segmento exitosas empresas de capital nacional. Entre 2003 y 2010 las exportaciones de estos servicios crecieron al 27 % anual⁵².

La tesista entrevistó a gerentes y directores de varias de las empresas mencionadas en la información brindada por la Subsecretaría Nacional para la Promoción de Inversiones, del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto.

8.2 Datos estadísticos sobre factores de localización

En el apartado 7.8 se mencionan los principales factores que se consideraron al analizar la localización de un CSC. Si bien algunos pueden tener una cuota de

⁵²Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto. Subsecretaría Nacional para la Promoción de las Inversiones, Prosperar, <http://www.inversiones.gov.ar/userfiles/ind.serviciosprofesionales2011.pdf> accedido el 11 de octubre de 2013.



subjetividad al encarar el análisis, otros pueden medirse estrictamente con datos estadísticos. A continuación se exponen algunos de ellos.

❖ *Principales indicadores económicos de la Argentina*

Se relacionan con “factores socioeconómicos”, que incluyen medir el crecimiento económico, la actitud frente a inversiones extranjeras, “factores laborales”, “factores socioambientales”. En el cuadro que se presenta a continuación se puede observar, que desde el año 2003 hasta el año 2012 (fecha de elaboración de la tabla) hay un crecimiento sostenido del PBI, una baja en la tasa de desocupación del 17,3 % al 7,2 %, una mejora en el coeficiente de Gini⁵³ del 0,53 al 0,43, sobre la Argentina en su conjunto.

INDICADOR	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	PROYECTADO 2012
TASA DE CRECIMIENTO DEL PIB (ANUAL %, A PRECIOS CONSTANTES)	8,8%	9,0%	9,2%	8,5%	8,7%	6,8%	0,9%	9,2%	8,9%	2,4%
PIB (MILLONES DE US\$, A PRECIOS CORRIENTES)	128.078	152.158	181.967	212.868	260.682	326.872	306.754	368.399	445.652	471.441
PIB (PPA PER CÁPITA, US\$ INTERNACIONALES CORRIENTES)*	8.983	9.938	11.051	12.236	13.527	14.597	14.684	16.062	17.660	18.205
EXPORTACIONES DE BIENES Y SERVICIOS (MILLONES DE US\$)	34.439	39.864	47.021	54.569	66.343	82.175	66.639	81.689	99.431	47.226
IMPORTACIONES DE BIENES Y SERVICIOS (MILLONES DE US\$)	19.544	29.064	36.313	42.677	55.583	70.902	51.039	71.205	91.658	41.918
BALANZA COMERCIAL DE BIENES Y SERVICIOS (MILLONES DE US\$)	14.895	10.799	10.708	11.892	10.760	11.272	15.600	10.485	7.773	5.308
SUPERÁVIT COMERCIAL (% DEL PIB)	11,6%	7,1%	5,9%	5,6%	4,1%	3,4%	5,1%	2,8%	1,7%	1,1%
SUPERÁVIT DE CUENTA CORRIENTE (% DEL PIB)	6,4%	2,1%	2,9%	3,6%	2,8%	2,1%	3,6%	0,8%	-0,1%	0,3%
SUPERÁVIT FISCAL PRIMARIO (% DEL PIB)	2,3%	3,9%	3,7%	3,5%	3,2%	3,1%	1,5%	1,7%	0,3%	0,2%
FORMACIÓN BRUTA DE CAPITAL (% DEL PIB, A PRECIOS CONSTANTES)	14,3%	17,7%	19,8%	21,6%	22,6%	23,1%	20,6%	22,8%	24,5%	21,3%
INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA (MILLONES DE US\$)	1.652	4.125	5.265	5.537	6.473	9.726	4.017	7.055	8.671	5.388
TIPO DE CAMBIO (\$/US\$, PROMEDIO ANUAL)	3,0	2,9	2,9	3,1	3,1	3,2	3,7	3,9	4,1	4,5
RESERVAS INTERNACIONALES (MILLONES DE US\$)	14.119	19.646	28.077	32.037	46.176	46.386	47.967	52.190	46.376	46.348
TASA DE DESOCUPACIÓN (% DE LA PEA)**	17,3%	13,6%	11,6%	10,9%	8,5%	7,9%	8,7%	7,7%	7,2%	7,2%
COEFICIENTE DE GINI***	0,53	0,51	0,49	0,48	0,47	0,46	0,45	0,44	0,43	0,43

*LOS DATOS CORRESPONDIENTES A 2007-2011 SON ESTIMADOS Y EL DE 2012 ES PROYECTADO. **LOS DATOS ANUALES SE CALCULARON COMO EL PROMEDIO DE LOS CUATRO TRIMESTRES. PARA 2012, SE CALCULÓ EL PROMEDIO DE LOS DOS PRIMEROS TRIMESTRES. ***POBLACIÓN SEGÚN ESCALA DE INGRESO PER CÁPITA FAMILIAR, PARA EL UNIVERSO DE PERSONAS.

Fuente: Subsecretaría Nacional para la promoción de las Inversiones, Prosperar.

<http://www.inversiones.gov.ar/es/informacion-sectorial>.

Cabe mencionar que además del aumento sostenido de la Inversión extranjera directa en el período mencionado, la ley 21382 (Anexo 13.4) sobre inversiones

⁵³ *Coefficiente de Gini*: se utiliza para medir la desigualdad en los ingresos. El coeficiente de Gini es un número entre 0 y 1, en donde 0 se corresponde con la perfecta igualdad (todos tienen los mismos ingresos) y el valor 1 se corresponde con la perfecta desigualdad (una persona tiene todos los ingresos y los demás, ninguno).



extranjeras, en su artículo 1 se expresa que los inversores extranjeros tendrán los mismos derechos y obligaciones que los inversores nacionales.

Respecto a otros indicadores socioambientales y laborales, de los datos recopilados en el Anexo 12, se pueden resaltar un alfabetismo en la población de 15 a 24 años, del 99,2 % (promedio hombres y mujeres), un gasto público en educación del 6 % del PIB para el año 2009, del total de egresados universitarios (59.269 en el año 2003) el 38,3 % son graduados de carreras en Ciencias Sociales, de los cuales el 43,1 % son egresados de carreras de Economía y Administración.

En particular, relativo a la Región Metropolitana de Buenos Aires (RMBA), del total de egresados universitarios (en 2001), el 9,7 % provenían de carreras de Contabilidad y Administración, de los cuales un 20,9 % eran egresados en la Ciudad de Buenos Aires (14,6 % sobre un total de 298.259 egresados) y en la Provincia de Buenos Aires, (12,8 % sobre un total 362.712 egresados).

Según datos del tercer trimestre de 2012, la tasa de asistencia escolar nacional urbano para los diferentes quintiles de población según ingreso per cápita familiar, se mantienen muy parejos para el rango de los 6 a 11 años de edad (99,1 % en promedio), la escolaridad para el rango 12 a 17 años se mantiene en un promedio del 91,9 %, y es del 42,1 % en promedio para el rango 18 a 24 años (básicamente estudiantes universitarios).

8.3 Incentivos al empleo

En lo relativo a “factores impositivos y de subsidios” y, en particular, para la creación de empleo, en la Subsecretaría Nacional para la promoción de las Inversiones, Prosperar, dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto⁵⁴, se brindan datos de programas oficiales para la creación de empleo en la Argentina, según se detalla a continuación.

⁵⁴ Subsecretaría Nacional para la promoción de las Inversiones, Prosperar <http://www.prosperar.gov.ar/> accedido el 5 de octubre de 2013.



❖ **Programas para nuevas contrataciones. Programa de Regulación Impositiva y Promoción y Protección del Empleo Registrado (Ley 26.476)**

Beneficios. La empresa que lleve adelante una nueva relación laboral gozará de una reducción de sus contribuciones patronales. Los primeros 12 meses, dichas contribuciones se reducirán un 50 %; los segundos 12 meses, la reducción será de un 25 %.

❖ **Programa de Inserción laboral**

Beneficios. La empresa que lleve adelante la inserción laboral de un beneficiario del Seguro de Capacitación y Empleo (SCyE) podrá descontar del salario neto del trabajador la suma que éste percibe como beneficiario de Programas de Empleo. Además, la empresa pagará un monto menor en concepto de contribuciones a la Seguridad Social puesto que sólo lo hará en base a la porción del salario que abona. MONTOS A DEDUCIR POR LA EMPRESA: 1— Inserción laboral de beneficiarios del SCyE menores de 45 años. Mujeres: AR\$ 1.000 del mes 1° al 3° y AR\$ 1.250 del mes 4° al 6°. Hombres: AR\$ 1.000 durante 6 meses. Plazo total: 6 meses. 2— Inserción laboral de beneficiarios del SCyE mayores de 45 años. Mujeres: AR\$ 1.000 del mes 1° al 3°, AR\$ 1.250 del mes 4° al 6° y AR\$ 1.500 del mes 7° al 9°. Hombres: AR\$ 1.000 durante 9 meses. Plazo total: 9 meses.

❖ **Programa de Jóvenes “Más y Mejor Trabajo”**

Beneficios. La empresa que lleve adelante la inserción laboral de un beneficiario del Programa de Jóvenes Más y Mejor Trabajo (PJMMT) podrá descontar del salario neto del joven una suma mensual no remunerativa de AR\$ 400 que le será compensada al joven por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) mediante el mecanismo de pago directo durante un plazo de hasta seis meses. La empresa que lleve adelante prácticas calificantes de un beneficiario del Programa Jóvenes con Más y Mejor Trabajo (PJMMT) podrá cofinanciar con el MTEySS la suma no remunerativa total que perciben los jóvenes (si es pyme, el MTEySS se hará cargo de hasta AR\$ 400 de los AR\$ 550 establecidos). El MTEySS



reconoce los gastos en formación teórica hasta un monto de AR\$ 60 por hora/capacitador.

❖ Programas de capacitación para trabajadores

Beneficios. La empresa que lleve adelante entrenamientos para el trabajo de un beneficiario del Seguro de Capacitación y Empleo (SCyE) podrá descontar del salario neto del trabajador la suma de AR\$ 400 durante seis meses, monto que este percibe directamente por el MTEySS. Además, el MTEySS reconoce AR\$ 150 por cuatro horas/capacitador mensual y AR\$ 225 por seis horas/capacitador mensual durante el plazo que dure el entrenamiento. A través de un mecanismo de crédito fiscal, las empresas podrán financiar proyectos que fortalezcan las competencias laborales de trabajadores ocupados y desocupados. Las PYMEs pueden financiar proyectos por el equivalente al 8% (ocho por ciento) y las grandes empresas el equivalente al 8 ‰ (ocho por mil) de la suma total de sueldos, salarios y remuneraciones abonados anualmente y sus respectivos aportes y contribuciones patronales. Por esto la empresa recibirá certificados de crédito fiscal que le permitirán cancelar impuestos cuya aplicación, percepción y fiscalización se encuentre a cargo de la AFIP.

Líneas de acción financiadas. — Formación profesional — Formación en informática básica — Formación para certificación de estudios de nivel primario, secundario, terciario o superior — Evaluación y certificación de competencias laborales

— Prácticas formativas en los puestos de trabajo (prácticas calificantes o de entrenamiento para el trabajo). **Capacitaciones sectoriales.** La empresa que desee diseñar una capacitación a su medida podrá llevar adelante acuerdos sectoriales para efectuar formación profesional en la misma empresa. El MTEySS financia capacitadores, material didáctico, equipamiento, viáticos, entre otros rubros. Los montos y los tiempos se definen entre las partes de acuerdo al proyecto diseñado.



8.4 Beneficios de la implantación de centros de servicios compartidos

Como manifiesta en su trabajo Joaquín Piña⁵⁵, los resultados de un estudio elaborado por American Productivity & Quality Center (1998), resaltaron que la implantación de algunos centros de servicios compartidos generarían ahorros en costos operativos cercanos al 45 %. Cargill Inc., distribuidor de productos industriales y agrícolas en más de 70 países, implantó un centro de servicios compartidos con el propósito de consolidar 130 procesos de cuentas por pagar, cuentas por cobrar y sistemas de codificación de transacciones.

Con ello se eliminó tiempo consumido en generar la facturación y los informes de gastos, ya que, en vez de crear muchas facturas por montos pequeños en el mes, se realizan pagos electrónicos únicos mediante tarjetas de crédito. Se obtuvo asimismo una reducción del 34 % de los costos por elaborar las cuentas por pagar y, el proceso de reembolso de gastos de viaje duplicó su eficiencia. AlliedSignal, por su parte, aplicó una estrategia de servicios compartidos en 1992 en su unidad automotriz; informó un ahorro del 30 al 35 % en sus costos.

Deloitte dio a conocer los resultados de la "Encuesta de Centro de Servicios Compartidos 2013" que la firma realiza bianualmente en nivel global⁵⁶. El 1 de julio de 2013 se presentaron los resultados de la última encuesta en Buenos Aires⁵⁷, con invitados especiales de los EE. UU. También hubo una presentación asociada a la "Situación de los CSC en Argentina". De la encuesta, participaron 277 compañías en representación de 870 centros de servicios ubicados en 38 países. Las industrias con mayor representatividad fueron la manufacturera, seguida por la de productos de consumo y servicios financieros. (Anexo 13.2).

Además, la tesista tuvo acceso a los resultados analizados localmente por Deloitte Argentina por medio de 24 entrevistas correspondientes a 21 empresas diferentes, 13 de ellas figuran en los resultados analizados por Deloitte Argentina según se presenta en el Anexo 13.2.2).

⁵⁵ *Op. Cit.*

⁵⁶ Encuesta Global de Servicios Compartidos (2013), http://www.deloitte.com/view/es_MX/mx/servicios/consultoria/estrategia-y-operaciones/384298e28e3ce310VgnVCM3000003456f70aRCRD.htm accedido el 4 de octubre 2013.

⁵⁷ Reunión Club de CSC en Deloitte, 1 de Julio 2013.
http://www.deloitte.com/view/es_AR/ar/eventos/estuvimospresentes/0b28a99113def310VgnVCM2000003356f70aRCRD.htm



Como indica el portal de noticias *online Hostnews*⁵⁸, si bien es cierto que los Centros de Servicios de mayor antigüedad se encuentran principalmente en Estados Unidos de Norteamérica, el Reino Unido de Gran Bretaña y la India, se identificó una apertura a nuevas locaciones en los últimos tres años en Sudamérica, donde Brasil lidera la lista, seguido por la Argentina y Colombia. La región se posiciona como la preferida para la implementación de nuevos centros. Asociado a esto, menos de la mitad de los CSC que brindan servicio a Brasil se encuentran ubicados en ese país, y la Argentina es la principal locación fuera del territorio brasileño, por encima de EE. UU., India y México.

Las funciones que se trasladan a los Centros se refieren principalmente a finanzas (donde predomina los procesos transaccionales), recursos humanos (donde lidera la administración de nómina) y tecnología.

La reestructuración y la reducción de costos encabezan la lista de principales impulsores para la implementación de un Centro de Servicios. Por otra parte, constituyen el principal beneficio identificado por los participantes, seguido de la eficiencia en los procesos y la efectividad de los controles internos.

Algunos números referidos a los Centros de Servicios Compartidos que operan en la Argentina:

- ✓ Participaron de la encuesta más de 20 Centros de Servicios Compartidos establecidos en la Argentina.
- ✓ Alrededor del 53 % de las organizaciones operan hace menos de 5 años.
- ✓ Prácticamente el 90 % de los Centros encuestados brinda servicios a más de un país y casi el 50 % en más de un continente.
- ✓ El 70 % de los Centros encuestados tiene 100 o más empleados, y el 23 % más de 500.
- ✓ El 77 % de los participantes recuperó lo invertido en la implementación antes de los tres primeros años.

⁵⁸ Portal de noticias en línea *Hostnews* <http://hostnews.com.ar/index.php/news/3012/16/Deloitte-presento-la-Encuesta-de-Centro-de-Servicios-Compartidos-2013.htm>.



-
- ✓ Solo el 33 % de los encuestados encontró que su definición actual de Acuerdos de Niveles de Servicio (ANS o SLAs, por sus siglas en inglés) son suficientemente efectivos y transparentes.

8.5 Exposición de información relevada

A continuación se exponen los resultados del relevamiento realizado mediante entrevistas estructuradas y semiestructuradas a profesionales con experiencia en CSC relativos a áreas de servicios financieros, en general, en nivel de gerente o director del CSC, o del área profesional del CSC.

Se realizaron 25 entrevistas, referidas a 21 empresas diferentes (de las cuales 13 coinciden con alguna de las 54 empresas que han sido analizadas por Deloitte Argentina en su encuesta local del año 2013) y 1 organización no gubernamental internacional. De las 21 empresas mencionadas, 17 corresponden a empresas industriales o de servicios y 4 a consultoras, en este último caso al brindar servicios a empresas que analizan la posibilidad de un CSC, se los entrevistó desde el punto de vista del asesor.

RESUMEN ENTREVISTAS	Nro. Entidades	Nro. Entrevistados
Empresas Transnacionales	16	18
Empresas Nacionales	1	1
Organismos Internacionales	1	1
Consultoras Transnacionales	3	4
Consultoras Nacionales	1	1
TOTALES	22	25

- *Sobre el conocimiento previo del entrevistado sobre el tema de Centros de Servicios Compartidos*

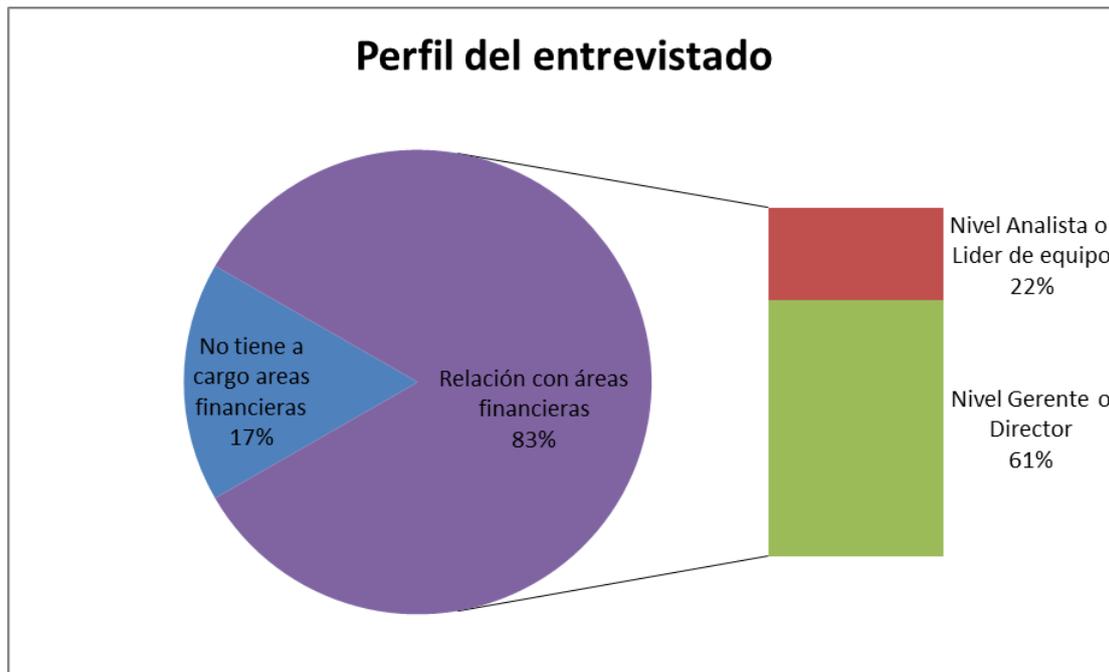
Todos los entrevistados manifestaron estar familiarizados con el término de Centro de Servicios Compartidos.

En general, los entrevistados tenían experiencia en empresas que aplican el concepto de CSC, ya sea en su empleo actual o en experiencias laborales previas.

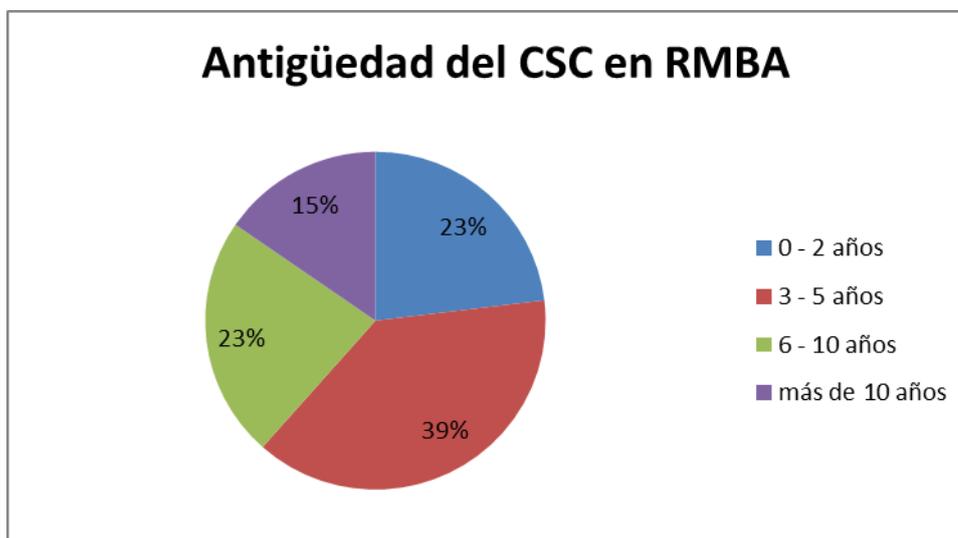
Para las 18 entidades que aplican el concepto de CSC (16 empresas, transnacionales, 1 empresa nacional y 1 organismo internacional), solo 3



entrevistados no están relacionados a áreas financieras, de los 15 restantes el 61% tiene un nivel de Gerente o Director del área en el CSC:



Del análisis de las entrevistas, surge que de 13 respuestas obtenidas sobre la antigüedad del CSC en la RMBA, el 62% de los CSC tiene menos de 5 años de antigüedad, un 23% tiene entre 5 y 10 años de antigüedad, y solo el 15% supera los 10 años en actividad:

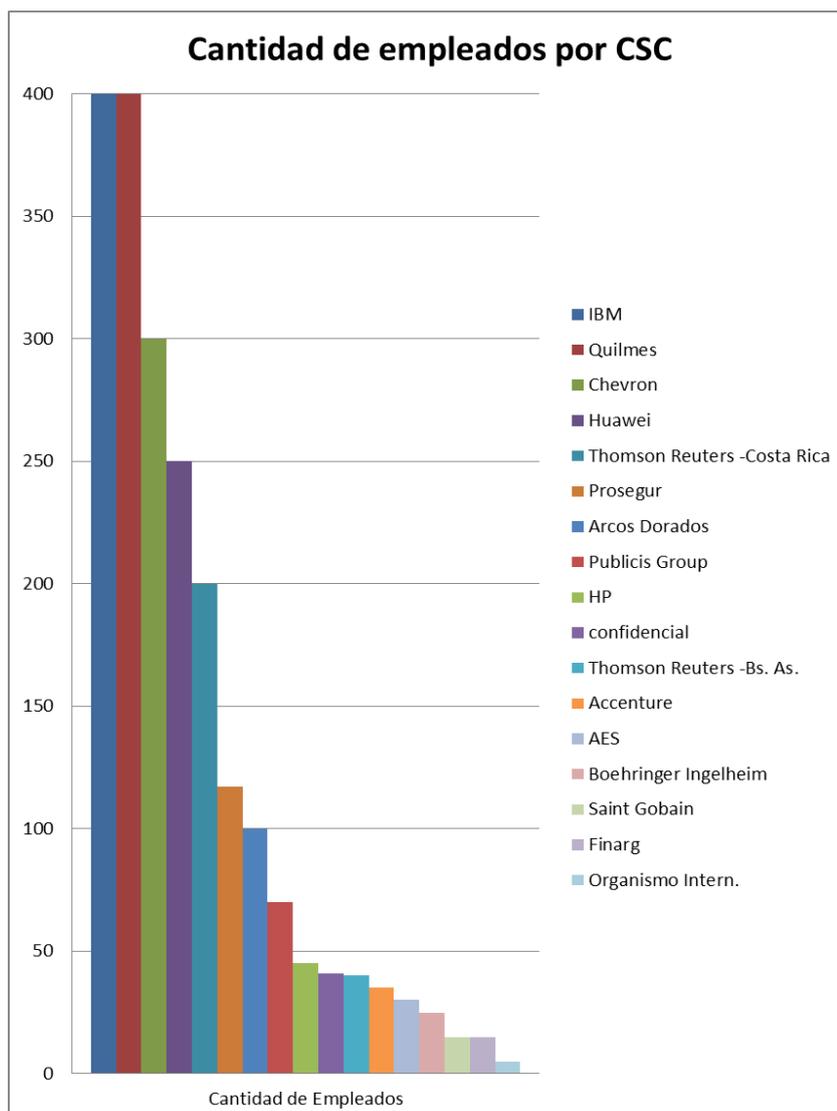




➤ Sobre la estructura del Centro de Servicios Compartidos

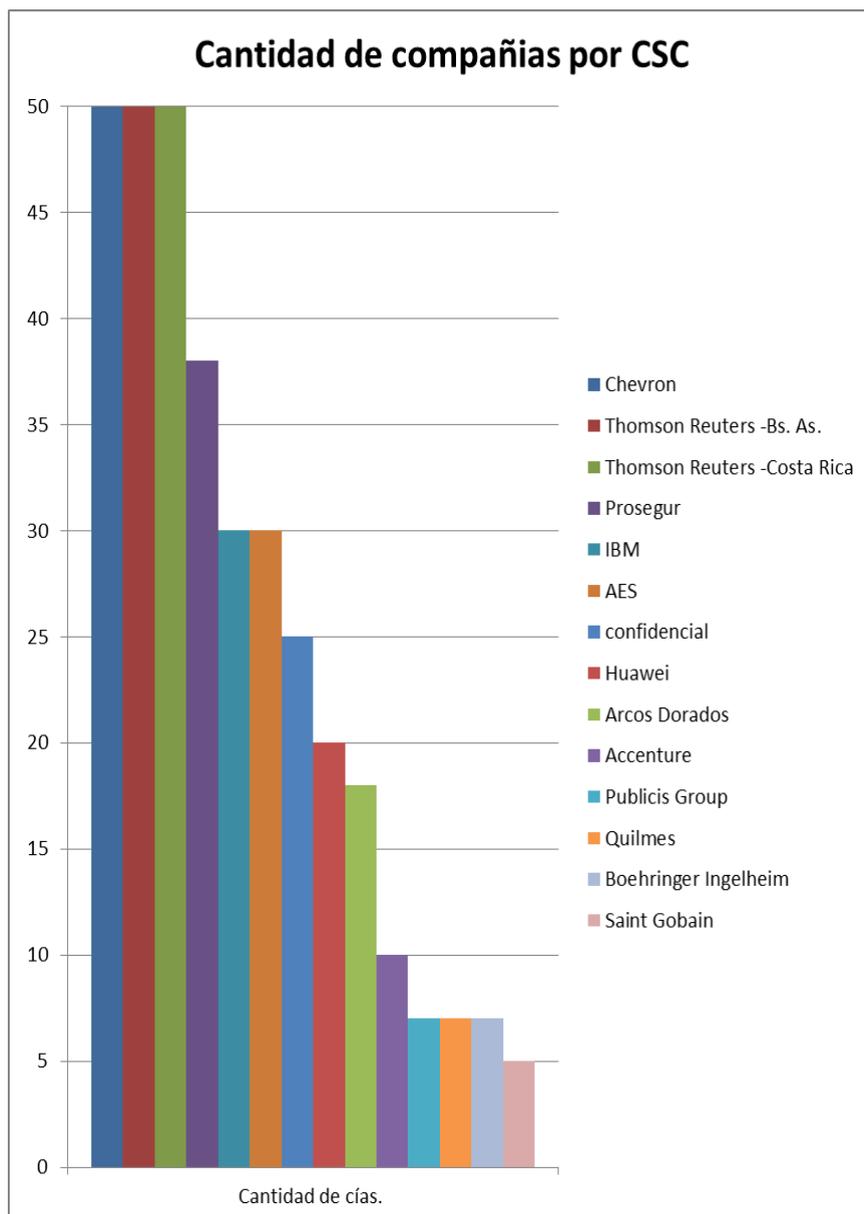
De 18 entidades a las que se tuvo acceso a la información sobre CSC (16 empresas, transnacionales, 1 empresa nacional y 1 organismo internacional), 16 se trataron de CSC localizados en RMBA, 1 en Costa Rica y 1 solo desconoce la ubicación del CSC debido a que no está en Argentina.

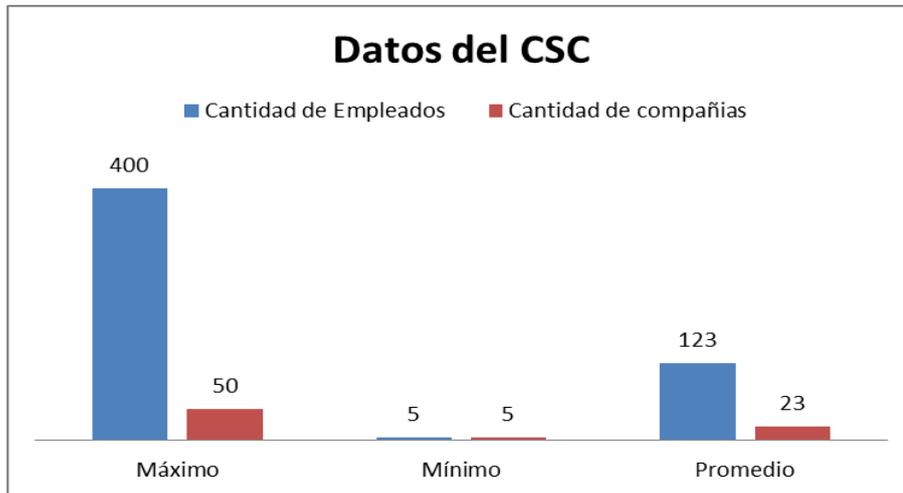
Respecto a la cantidad de empleados que trabajan en los Centros de Servicios Compartidos de áreas financieras de las entidades entrevistadas, se puede observar que sobre 17 respuestas recibidas, el promedio de empleados por empresa es de 123 empleados, siendo la cantidad mínima 5 y la máxima 400 empleados.



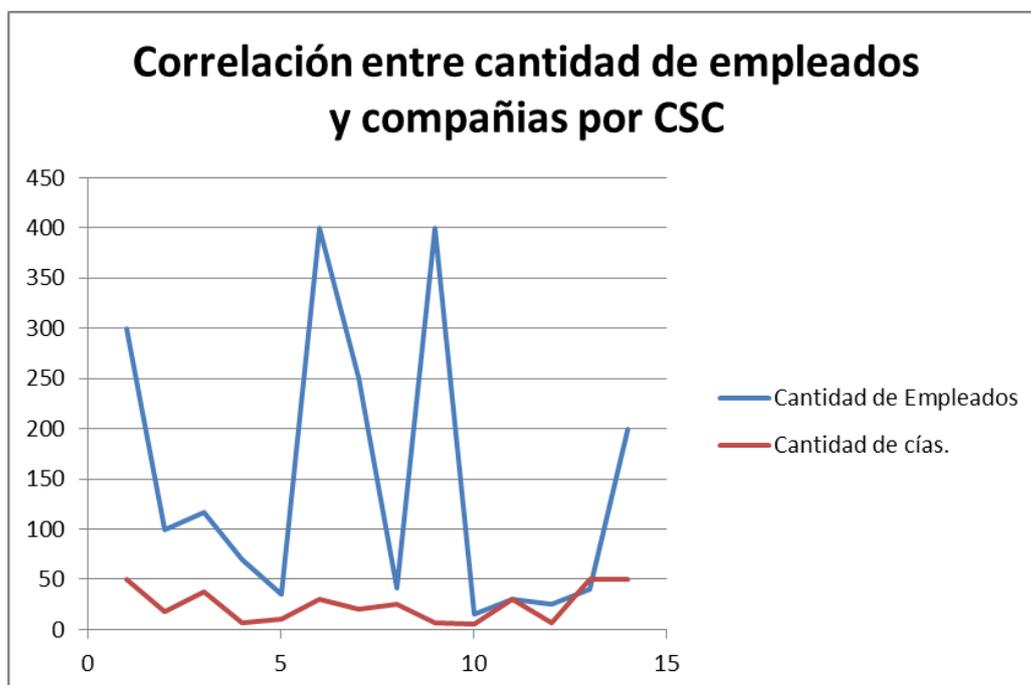


Respecto a la cantidad de compañías del grupo que centralizan operaciones financieras en el CSC, de las 14 respuestas recibidas, el análisis indica un promedio de 23 empresas administradas por el CSC, con un mínimo de 5 y un máximo de 50.





Se puede observar una cierta correlación entre cantidad de empleados y cantidad de compañías administradas por el Centro de Servicios Compartidos, sin embargo la cantidad de empleados, en general, depende la cantidad de tareas migradas al CSC.

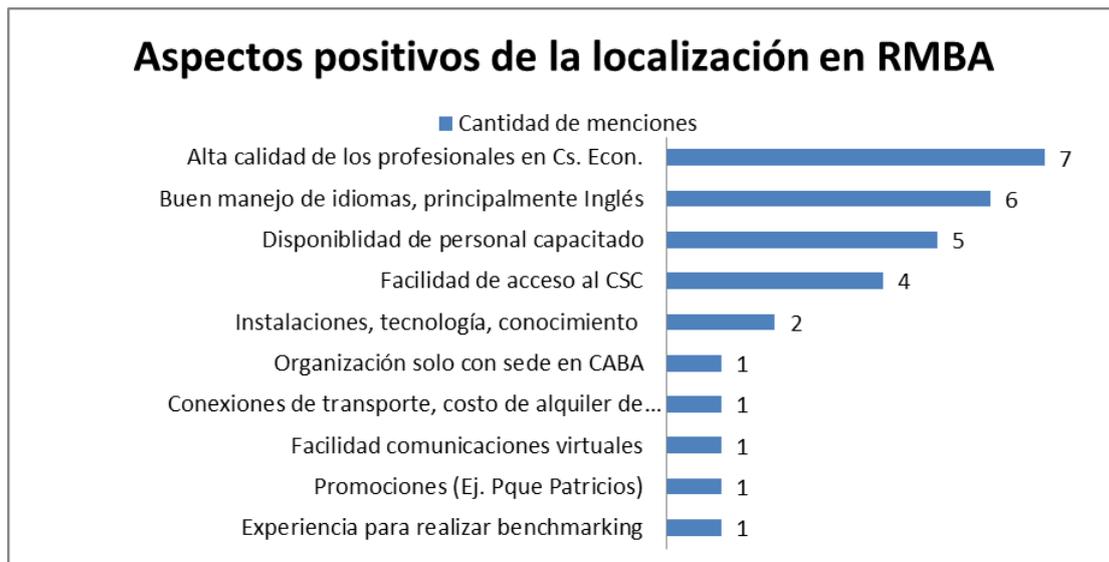




➤ *Respecto a factores de localización del Centro de Servicios Compartidos en RMBA*

Como aspectos positivos de la localización del CSC en RMBA, en general lo más mencionado por los entrevistados fue la alta calidad de los profesionales en Ciencias Económicas que se pueden de contratar en la RMBA, mencionando también una buena relación entre la calidad del servicio prestado y el costo salarial profesional.

Otros aspectos destacados fueron el manejo de idiomas extranjeros (principalmente inglés), disponibilidad de personal capacitado en general, facilidad de acceso al CSC (para otros entrevistados esto fue una desventaja) y buenas instalaciones y tecnología.



Sin embargo, entre los principales aspectos negativos, lo más mencionado por los entrevistados fueron los elevados costos salariales y costos de contribuciones patronales, seguido por el complejo contexto político y social, el problema de la inflación (relacionado con los elevados costos de operación de las oficinas), la alta rotación de los entrevistados, los problemas de política cambiaria y la falta de incentivos impositivos e incluso los costos impositivos.

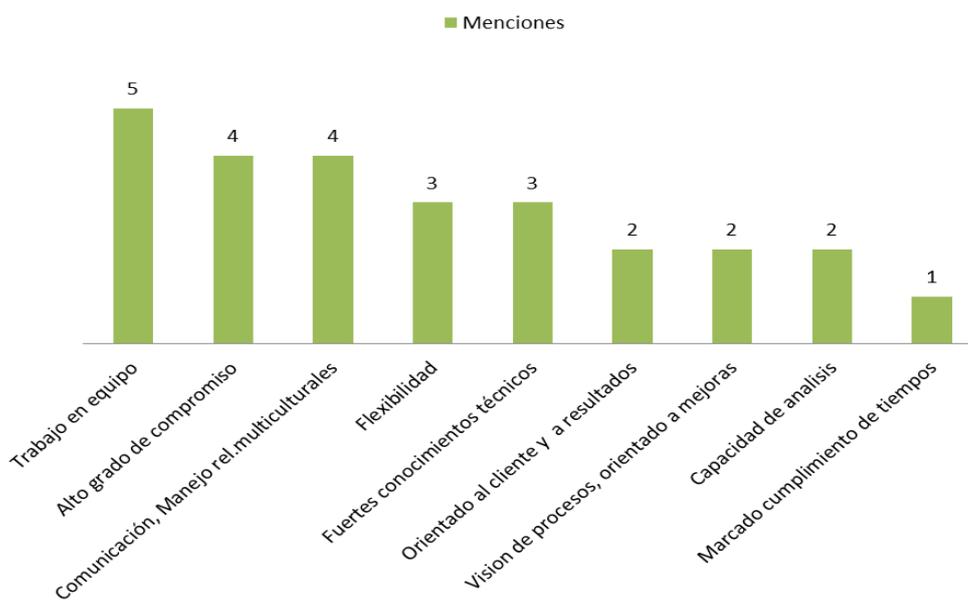


Aspectos negativos de la localización en RMBA



Las principales competencias que se requiere que posean los empleados de CSC mencionadas por los entrevistados fueron capacidad de trabajo en equipo, alto grado de compromiso o responsabilidad en el trabajo, capacidad de comunicación y manejo de relaciones interpersonales y multiculturales, flexibilidad para adaptarse a cambios, fuertes conocimientos técnicos, orientado al cliente, resultados y mejoras.

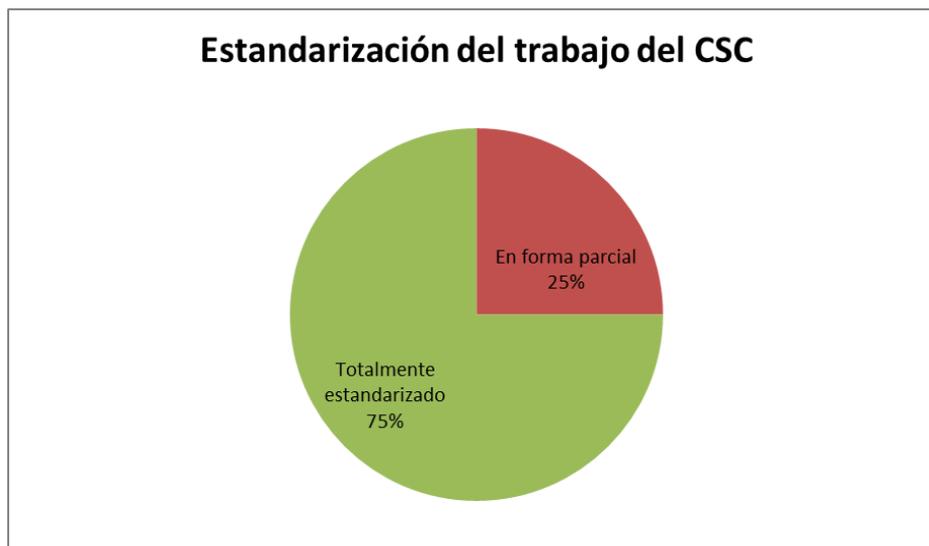
Competencias requeridas en empleados de CSC





Respecto a la red de telecomunicaciones, los 12 entrevistados que han respondido sobre el particular, todos han estado de acuerdo que sus respectivas empresas tienen una buena red de telecomunicaciones, por la calidad de la fibra óptica, con planes robustos y de contingencias, gracias a Internet pueden seguir operando.

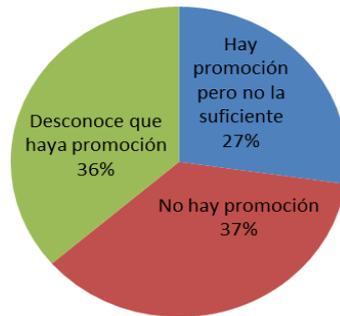
Un aspecto importante de la operación de los CSC es la estandarización del trabajo, ya que es lo que facilita que la función sea común a las diversas unidades de negocios y se pueda compartir en un CSC. De los 12 entrevistados que respondieron la pregunta, todos indicaron que el trabajo se encuentra alineado a normativas corporativas, siendo el trabajo, en un 75% de los casos, totalmente estandarizados a políticas de la organización global, y el restante 25% lo están en forma parcial, en proceso de lograr la estandarización total.



En lo relativo a aspectos que pueden ayudar a la elección de la RMBA como una buena localización para CSC debido a sus incentivos impositivos y de promoción de empleo, como ya se ha evidenciado al analizar los aspectos negativos de esta localización, para el 37% de los 11 entrevistados no hay ningún tipo de promoción en este sentido, un 36% desconoce si la hay y el restante 27% refiere que hay alguna promoción pero no la suficiente.

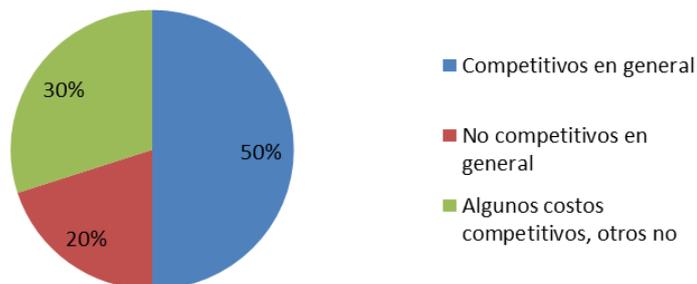


Promoción impositiva y de creación de empleo

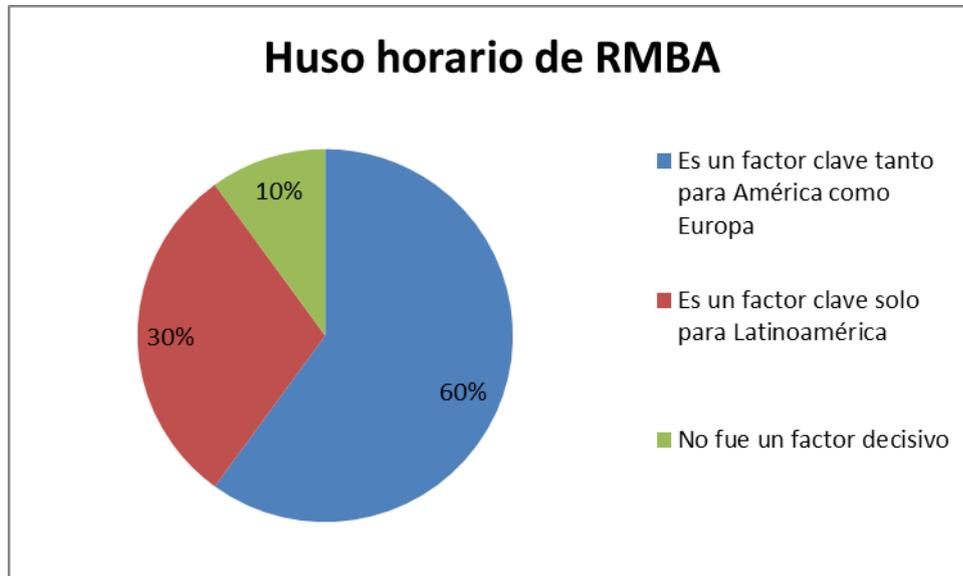


En referencia a los costos de estructura del CSC (alquiler, costo de mantenimiento), si bien ya se habían mencionado como desventajas de la localización RMBA, de 10 entrevistados, el 50% considera que son competitivos en general y en comparación a otras regiones, mientras que un 20% no los considera competitivos.

Costos de estructura competitivos para RMBA

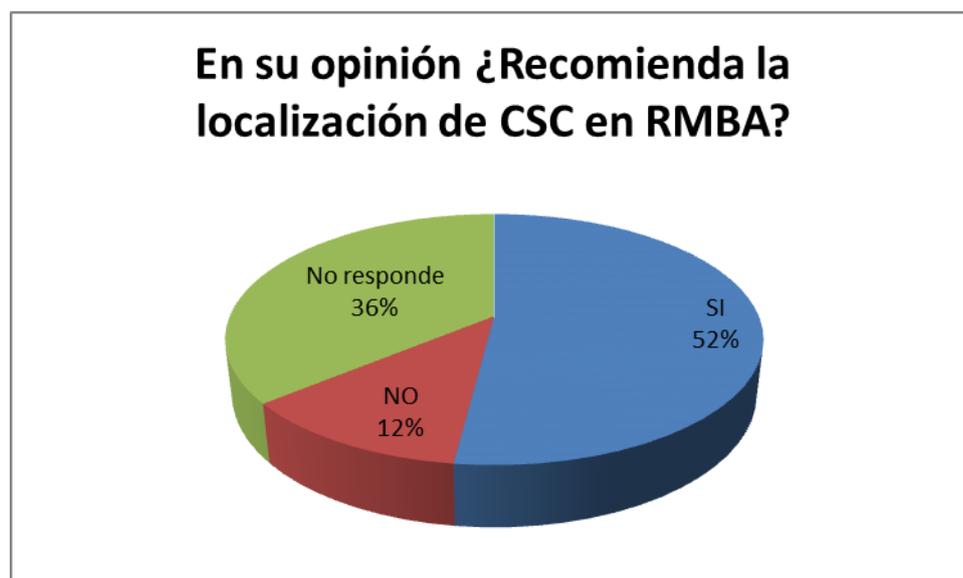


Por último en lo referente al huso horario de la RMBA, de las 10 respuestas obtenidas, el 60% considera que es un factor clave que facilita la operación tanto en el continente Americano como para la operación con países de Europa. Un 30% considera que es un factor clave para la operación solo en Latinoamérica, mientras que un 10% no lo ve como un factor decisivo.



- *Respecto a la elección de la RMBA para la localización del Centro de Servicios Compartidos para empresas transnacionales*

Como análisis final, la mayoría de los entrevistados, 52%, ha manifestado que SI recomendaría la localización de Centros de Servicios Compartidos en RMBA, mientras que solo un 12% NO lo recomendaría.





9. Conclusiones

Como resultado de los análisis efectuados en los capítulos precedentes, en este capítulo se expondrán las respuestas a las preguntas planteadas en el Capítulo 3.

- **¿Qué se entiende por Centro de Servicios Compartidos?**

Para poder definir Centro de Servicios Compartidos (CSC) fue necesario hacer una revisión de la doctrina sobre Administración para recoger algunos parámetros que ayuden a una definición. Del exhaustivo análisis del contenido en el Marco Teórico, y luego revisado en el Análisis de Situación, se puede definir a un Centro de Servicios Compartidos (CSC) como un diseño de estructura empresarial para alcanzar los objetivos de la empresa, una forma de organización de ciertas áreas de la empresa, considerándola como una entidad organizacional independiente que provee servicios a más de una unidad de la empresa.

La organización de la empresa es un sistema de fuerzas o actividades coordinadas conscientemente por dos o más personas, es un medio para alcanzar los resultados de la compañía. Cada empresa debe encontrar la estructura que es adecuada a sus necesidades específicas de empresa, para que el proyecto funcione. En la organización hay pautas de relación estables que comparten individuos y grupos que les permiten hacer un esfuerzo coordinado.

Las empresas, al tener la presión de reducir costos de soporte, están buscando crear una organización de las finanzas y la administración que aporte un valor añadido, mantener la planificación y el análisis de negocios cerca de la empresa y analizar la tercerización de empresas *versus* realizar las tareas soporte dentro de la organización.



El diseño de la organización debe tener en consideración cinco elementos básicos de la estructura: el ajuste mutuo, la supervisión directa, el trabajo estandarizado, procesos de trabajo estandarizados y producciones estandarizadas. Los CSC estandarizan el trabajo, los procesos y las producciones a medida que la organización crece y adopta una división más compleja del trabajo.

En definitiva, se puede decir que los CSC son unidades organizativas independientes que prestan servicios claramente definidos, que son responsables del manejo de los costos, la calidad y la oportunidad de los servicios prestados, que tienen sus propios recursos –tanto humanos como tecnológicos– que instrumentan acuerdos contractuales con sus clientes en busca de mejorar el uso de los recursos y el nivel de los servicios. El éxito de estos tipos de organizaciones se basa en la relación con el cliente interno, la idea de una solución para cada cliente, la idea de que el cliente es el activo más importante de la organización, el esfuerzo en la selección y entrenamiento de personal, la alineación de tareas, funciones y cargos en la tarea de servir al cliente, con un profundo conocimiento de su negocio con el que también trate de crear relaciones de largo plazo.

- **¿Qué servicios de gestión de datos e información se pueden compartir por ser comunes a todas las empresas de un mismo grupo económico?**

Cuando la autora seleccionó el tema se planteó que esta figura se podría utilizar en varias áreas de la empresa, así, al focalizar el estudio de tesis optó por la problemática relacionada con áreas de servicios profesionales.

Cuando la organización se hace más elaborada, se avanza sobre la estandarización, y a medida que crece la organización, tiende a agregar unidades de *staff* de apoyo que brindan servicios indirectos, para el caso estudiado, las áreas de finanzas. El interrogante para las empresas es entonces, el de suministrar estos servicios de apoyo internamente o



adquirirlos a proveedores externos. El CSC es un modelo intermedio entre tercerización total del servicio y su control.

Una definición sobre CSC resulta de combinar y consolidar todas las actividades de apoyo que son comunes para las empresas que conforman un grupo económico, en la búsqueda de generar valor y reducir y/o eliminar la burocracia. Lo que buscan los CSC es centralizar esas actividades comunes desde la óptica del grupo y descentralizarlas desde el punto de vista empresa individual. La noción de CSC implica un proceso de centralización de funciones con un cambio de actitud, comportamiento y relación entre los que prestan el servicio y los que lo reciben.

El CSC se basa en seis principios: transparencia de precios, gestión de negocios, respuestas al mercado, proliferación de mejores prácticas, estandarización de procesos y cultura de servicio.

El criterio para analizar si la función puede ser compartida se mide por el grado de criticidad de la función respecto del éxito del negocio, y por el grado en que el servicio es común a diferentes compañías del grupo: si el primero es "No Crítico" y el segundo, "Común", entonces hay una alta probabilidad de que la función sea compartida por varios negocios.

En general las áreas elegidas para ser estructuradas en CSC son las áreas de servicios financieros (abastecimiento, cuentas por cobrar y pagar, activos fijos, catálogo de cuentas, tesorería, impuestos, créditos y facturación, auditoría interna, contabilidad); capital humano (nómina, beneficios, gastos de viaje reubicación, seguros, reclutamiento y selección); servicios administrativos (jurídico, asuntos corporativos, relaciones gubernamentales, mantenimiento, servicio a clientes, administración) y sistemas de información (centros de datos, soporte a usuarios, abastecimientos TI, soporte de aplicaciones, telecomunicaciones).



El área de finanzas tiene la oportunidad de tomar un rol de liderazgo en la organización; por eso muchas de las principales compañías ponen el foco en las áreas transaccionales y el negocio local es soportado por los CSC. Estos servicios se proveen centralmente para reducir costos y minimizar duplicaciones.

En cuanto a lo relativo a áreas de finanzas, se pueden dividir en dos grandes categorías: las funciones típicas de análisis financiero y planeamiento (conocido como *FP&A*⁵⁹), y las áreas de procesamientos de transacciones y preparación de cuentas. Estas últimas no aportan mayor valor agregado, por lo que pueden ser centralizadas en un CSC, mientras que las primeras actividades se realizan localmente, o como se suele llamar, Unidad de Negocio (UN).

- **¿Qué impacto tienen los CSC en la estructura de recursos humanos de la organización?**

En cuanto a los recursos humanos, en un CSC se comparte información y recursos en toda la organización, se brinda entrenamiento cruzado que facilita el intercambio de personas en épocas de mucho trabajo, se puede motivar al personal y dar mayores oportunidades de desarrollo y crecimiento personal, se revalorizan las funciones de soporte y, consecuentemente, el personal, se conocen distintos negocios y se mejora la empleabilidad del personal.

Del análisis del Marco Teórico surgió la necesidad de mencionar los principios de la organización; hay seis elementos clave de la organización, que se pueden mencionar en este apartado: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud del control, centralización y descentralización y formalización.

Un CSC combina estos principios, ya que el trabajo está claramente dividido por sectores y departamentos que se repiten en las diferentes

⁵⁹ *FP&A: Financial Planning and Analysis* es el término en inglés para Planeación y Análisis Financieros.



compañías del grupo; la cadena de mando establece quién debe rendir cuentas a quién, con su amplitud de control, que repite el modo en las diversas empresas del grupo y luego, el análisis de centralizar y/o descentralizar las funciones de soporte, claramente forman parte del análisis de localización de un CSC, mientras que la formalización, es decir, el grado de estandarización de las actividades de la organización, facilitarán la implementación de un CSC en el equipo económico.

El servicio del personal es crucial para el éxito de un CSC; en ese sentido un CSC de finanzas debe tener: comunicación frecuente y efectiva en la relación cliente-proveedor, ser un socio del negocio, tener un excelente rendimiento (mostrar buena relación de alta calidad, buenos indicadores en sus resultados), buscar la innovación y la mejora continua y optimizar los procesos de forma integral.

Con referencia al país, una oferta de puestos atractiva mediante la posibilidad de empleo en un CSC, puede ser una alternativa válida para contener la emigración de profesionales jóvenes que buscan acceder a mayores y mejores oportunidades.

En las entrevistas realizadas según la metodología explicada en el Capítulo 6, del análisis de las respuestas obtenidas la mayoría coincide en que la calidad profesional de los egresados en Ciencias Económicas que se pueden contratar en la RMBA a un costo razonable es una ventaja competitiva con respecto a otras locaciones de Latinoamérica.

La mayoría de los entrevistados mencionó como competencias necesarias para un empleado de CSC de finanzas: dominio de tecnología, flexibilidad y adaptabilidad para trabajo remoto, capacidad para aprender, dominio de idioma inglés y portugués, trabajo en equipo, manejo de condiciones de estrés, manejo de relaciones interpersonales y multiculturales, tener una actitud orientada al cliente y resultados y mejoras de procesos, así como también de trabajo por objetivos.



Por otra parte, la mayoría de los entrevistados comentó que el trabajo se encuentra suficientemente estandarizado y alineado a políticas corporativas.

- **¿Cómo impacta el uso de la tercerización de servicios dentro del mismo ente?**

Como se analizó, la tercerización de servicios dentro del mismo ente permite mejorar procesos porque se eliminan tareas repetitivas, de bajo valor agregado y se mejoran y estandarizan el proceso de preparación de información para el CSC y las unidades de negocio.

La tercerización implica la conversión de un centro de costos interno en un servicio brindado por un tercero independiente, por lo que la compañía pasa a ser cliente. Implica un cambio importante en la forma en que las compañías administran sus operaciones, entregando un servicio contratado a una o varias tareas que realiza la empresa. También implica un cambio cultural muy fuerte, ya que se abandona la sensación de seguridad que da el hacer la tarea por sí mismo y se deposita la confianza en un proveedor externo. También hay ventajas relacionadas con la tercerización: se accede a un servicio de primera clase, ya que se especializa el servicio; se puede poner foco en el *core-business*, al transformar un área de soporte en solo un problema de negociación periódica con un proveedor; se aceleran las reingenierías, muchas veces las empresas por focalizarse en las actividades principales desatienden las áreas de soporte; también por la tercerización se accede a otras habilidades, recursos y tecnologías, dado que trabajar con un proveedor especializado se permite acceder a recursos y tecnología que para un área de soporte serían muy costosos; se comparte el riesgo; se administran en forma adecuada funciones difíciles de manejar; se pueden manejar costos previsibles y controlables, al transformar un centro de costos en un servicio contratado permite predecir claramente cuál será el costo del servicio, y facilita su control.



Con respecto a la tecnología se eliminan múltiples áreas de mantenimiento, la necesidad de capacitar al personal en diversas aplicaciones o estructuras, se provee de una sola fuente de información y de herramientas comunes a varios usuarios, se permite el acceso en tiempo real a la información de la compañía, que facilita el proceso de toma de decisiones, así como la migración de nuevas plataformas tecnológicas con una única inversión, y el intercambio de información por medio de estructuras de bases de datos.

- **¿Cómo pueden las empresas transnacionales mejorar su competitividad mediante el modelo de Centros de Servicios Compartidos, localizados en la Región Metropolitana de Buenos Aires? ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de áreas de soporte en un Centro de Servicios Compartidos?**

Para responder esta consulta se realizaron entrevistas siguiendo la metodología aplicada en el curso, expuesta en el Capítulo 6; se seleccionaron profesionales con experiencia en CSC de finanzas, especialmente gerentes y directores del CSC o del área contable del CSC.

Las preguntas que se realizaron se basaron en los factores fundamentales para el análisis de la localización de un CSC, expuestos en el apartado 7.8.

Como se puede observar del Análisis de Situación (Capítulo 8) la Argentina invierte un 6 % de su PIB en educación, y cuenta con un alto grado de alfabetismo y de graduados universitarios, particularmente de carreras relativas a Economía y Administración. También existen diferentes programas de promoción de empleo, según fueron detallados, para la creación de nuevos puestos de trabajo, de consideración para el análisis de inversores extranjeros.

Del análisis de las respuestas obtenidas la mayoría coincide en que la calidad profesional de los egresados en Ciencias Económicas que se pueden



contratar en la RMBA a un costo razonable es una ventaja competitiva con respecto a otras locaciones de Latinoamérica, considerando además, que el 40 % de la población de la Argentina reside en la RMBA. También coincidieron en que esos profesionales tienen un buen manejo del inglés. Además, la localización en la RMBA es en general considerado de buen acceso para los empleados (por el transporte público disponible) y la red de telecomunicaciones en general también es buena (buena calidad de comunicaciones por *Internet* y conectividad).

Como amenazas o desventajas para la localización en la RMBA con respecto a ciudades de otros países de Latinoamérica la mayoría de los entrevistados mencionó la inflación, el creciente costo del dólar (política cambiaria), posibilidad de corte de rutas y bloqueos, el contexto político y social, el nivel de corrupción, la seguridad jurídica, la incidencia impositiva y la de las contribuciones patronales, los costos de los servicios, la inflación.

Algunos de los entrevistados considera que los costos de estructura son competitivos, mientras que para otros no lo es, debido justamente al incremento de los costos por la inflación y la política cambiaria.

La mayoría desconoce si hay beneficios impositivos o de creación de empleo asociados a la implementación de un CSC, según fue detallado en el Capítulo 8.

El único entrevistado de una organización no gubernamental internacional manifestó que la elección de Buenos Aires se debió al volumen de operación que se maneja respecto a otras ciudades, pero si el factor económico fuera el determinante no recomendaría la implementación en Buenos Aires. Es entendible esta postura ya que una organización no gubernamental tiene recursos financieros mucho más restringidos que en una empresa.



El *staff* de apoyo no interviene en forma directa en el giro del negocio de la empresa, aunque apoyan indirectamente esas misiones básicas. Pero como estas actividades de apoyo pueden ser tercerizadas, se podría hacer con proveedores externos o, en forma interna, para controlarlos. Los CSC se encuentran en el medio de ambos conceptos, ya que pertenecen a la empresa pero la relación con las unidades de negocio es similar a un proveedor externo.

Según el grado de especialidad que se requiere del proveedor del servicio se pueden mencionar tres grandes grupos: prestaciones de carácter rutinario, provisión de servicios técnicos y provisión de servicios especializados. La provisión de servicios especializados se pueden localizar en un modelo *insourcing*, es decir, provistos por la propia organización, en el caso de análisis de esta tesis; un área de soporte de servicios financieros no forma parte del dominio de competencias de la empresa, es transversal en la organización y tiene alto volumen de transacciones periódicas.



10. Recomendaciones

Como finalización de este trabajo, en este capítulo se exponen las recomendaciones y consideraciones finales sobre la problemática planteada, el análisis de localización de un Centro de Servicios Compartidos con foco en áreas de soporte, en la Región Metropolitana de Buenos Aires. Está particularmente orientado a fin de que constituya un aporte para los profesionales, académicos, y todas las personas vinculadas con el ámbito de los negocios y, en especial, con áreas de soporte de Centros de Servicios Compartidos de empresas transnacionales.

➤ **Desde el punto de vista empresario**

En primer lugar la implementación de un Centro de Servicios Compartidos, es una decisión que hace al diseño de la organización, a la estructura que la gerencia considera adecuada para alcanzar los objetivos planteados, y cumplir con la misión y visión de la empresa. Es por ello que cuando un grupo económico de empresas analiza la localización geográfica de un CSC se recomienda tener en consideración los factores socioeconómicos, impositivos y de subsidios, de infraestructura, socioambientales, de costo de operación, de espacio de oficina y laboral que se han expuesto en esta tesis.

Se ha observado que hay variables externas a la organización que deben ser revisadas y compulsadas al mismo tiempo que las variables internas de la organización.

El rendimiento del CSC se debe medir como una unidad independiente de la organización, para que se pueda hacer con datos comparables con proveedores externos, es decir, con la posibilidad de tercerizar los servicios de áreas financieras en un tercero ajeno al grupo económico. Para ello es necesario también establecer un acuerdo de nivel de servicio, con ingresos y costos asociados al CSC, firmado por todas las unidades de negocio beneficiarias del servicio en cuestión, en el caso analizado, de áreas de soporte.



En general los CSC no se establecen en un lugar sin ningún antecedente para la organización, sino que se analizan las locaciones ya existentes en el grupo económico a fin de determinar la mejor localización para el proyecto. No necesariamente se va a elegir solo por una cuestión económica (el de menor costo operativo) sino que precisamente lo recomendable es tener en cuenta todos los factores que hacen a la actividad diaria de la empresa y que sean eficientes como la mejor alternativa de relación calidad de prestación de servicio – costo.

De las 24 entrevistas, en 14 casos respondieron sobre la cantidad de compañías del grupo económico que centralizan sus operaciones en un CSC en la RMBA, con un promedio de 25 entidades legales por CSC; el mínimo es de 5 empresas y el máximo, 50 (o incluso más). Es entonces de destacar la elección de localización de un CSC, no solo por los múltiples factores externos mencionados, sino también por variables internas de la organización y que acorde con la estrategia seguida por la compañía podrá privilegiar una localización con respecto a otra que puede ser elegida por una empresa diferente que toma en consideración otras múltiples variables en su análisis.

En el análisis que realice la organización es recomendable no olvidar las competencias ineludibles de los empleados de Centros de Servicios Compartidos, en particular para áreas financieras y, como ha surgido del trabajo de campo de las entrevistas se pueden mencionar: dominio de tecnología, flexibilidad y adaptabilidad para trabajo remoto, capacidad para aprender, dominio de idioma inglés y/o portugués, trabajo en equipo, manejo de condiciones de estrés, manejo de relaciones interpersonales y multiculturales orientado hacia el cliente y resultados y mejoras de procesos, trabajo por objetivos.

Teniendo en cuenta que el 87 % de los entrevistados manifestó que la RMBA cuenta con una muy buena relación de calidad profesional – costo de contratación y competencias deseables para empleados de CSC, es de destacar que la RMBA se posiciona como una localización en Latinoamérica que cuenta con los recursos humanos necesarios para el desarrollo de este tipo de estructura organizacional de empresas transnacionales.



➤ **Desde el punto de vista gubernamental**

Tanto desde el punto de vista local de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires o de la Provincia de Buenos Aires, así como del federal del Gobierno Nacional, falta una adecuada promoción para este tipo de actividades de inversión extranjera.

Si bien existe la Subsecretaría Nacional para la promoción de las Inversiones, la información generada no alcanza a llegar a los interesados en la temática, en particular, en el aspecto empleo existe bastante desconocimiento de todas las posibles modalidades de promoción. De los 16 casos donde respondieron sobre cantidad de empleados, se pudo analizar que hay un promedio de 130 empleados por área de servicios financieros de un CSC en la Región Metropolitana de Buenos Aires; hay CSC menores con 15 empleados, mientras que en otros llega a un total de 400. De ahí que los programas de promoción de empleo debieran difundirse con más claridad para los posibles actores inversores.

Desde el punto de vista impositivo no se vislumbra ninguna ventaja o subsidio por la localización de un CSC en la RMBA. De 12 entrevistados sobre el conocimiento de beneficios impositivos o de creación de empleo, solo 2 mencionaron que existen, pero que no hay suficiente promoción, y para 8 entrevistados, directamente no hay promoción para este tipo de organizaciones o desconocen que la haya.

Además, debe considerarse brindar un contexto político y social que resulte favorable para el desarrollo de nuevas inversiones: control de la inflación, claridad en la política cambiaria y seguridad jurídica.

La mencionada ley sobre Inversiones Extranjeras data del año 1976, solo menciona la igualdad ante la ley de inversores extranjeros asimilándolos a inversiones nacionales, pero no menciona ni favorece ningún tipo de inversión en particular. Podría revisarse la necesidad de promover inversiones extranjeras que alienten la creación de puestos de trabajo profesional, como es el caso de los CSC, para distinguir de otras inversiones de carácter especulativo. La infraestructura de un CSC se planifica para varios años de funcionamiento, y al promoverlo se está



alentando un tipo especial de exportaciones beneficiosas para el país como lo son las exportaciones de servicio.

En general los entrevistados manifestaron que el huso horario de la RMBA (y de la Argentina) es un factor positivo, no solo para tratar con el resto de países latinoamericanos sino para con todo el continente americano e incluso, con otros continentes, como Europa. Esta circunstancia debiera resaltarse en los programas de promoción de inversiones, y en particular para el tipo de servicios profesionales que se presta en un CSC, más específicamente para áreas contables donde se debe informar a casas matrices, muchas de las cuales cotizan en bolsas de los EE. UU. y Europa.

Por otra parte, como se expuso en el Anexo 13.2, algunos países, como es el caso de Costa Rica, tienen varios años de experiencia trabajando con CSC, incluso lo consideran uno de los pilares de su economía, y desde el gobierno dan apoyo a agencias no gubernamentales que analizan los datos comparativos de toda Latinoamérica, a fin de promocionar el país como uno de los más ventajosos para la instalación de CSC de empresas transnacionales. Es recomendable que desde el ámbito gubernamental se impulse este tipo de informes, incluso articulando con el ámbito académico, que luego sirve como presentación para inversores extranjeros.

Como se puede observar de la información provista por la Subsecretaría de Inversiones del Ministerio de Relaciones Exteriores, las exportaciones de servicios profesionales se han incrementado de 953 millones de dólares en 2003 a 5.168 millones de dólares en 2012, marcando además un incremento del 20 % entre 2010 y 2012, lo que evidencia la importancia de esta actividad generadora de divisas para el país por medio de exportaciones.

Es aconsejable también que estos informes se realicen en forma periódica, con datos actualizados, al menos cada dos años, para brindar información oportuna para la toma de decisiones. Se observó que entidades privadas, como algunas consultoras multinacionales de gran envergadura, realizan este tipo de informes que luego comparten con un público determinado, por lo que la realización de un informe



impulsado por las áreas de gobierno del país, con apoyo en las entidades universitarias, darían un alcance mayor y con el objetivo de lograr un mayor impulso en este tipo de inversiones extranjeras, que incluso pueden desarrollarse como un pilar más del crecimiento económico, como las exportaciones de servicios.

➤ **Reflexión final**

Como se ha analizado en esta tesis, la República Argentina cuenta con un buen nivel educativo en comparación con otros países de Latinoamérica; sus graduados son positivamente considerados debido a su buena formación profesional, por lo que se debiera impulsar estudios que avalen las percepciones de gerentes y directores de empresas transnacionales y mejoren la posición del país y, en particular, de la Región Metropolitana de Buenos Aires como una elección que colabore con los grupos económicos en sus objetivos de maximizar los beneficios y cumplir con sus objetivos y estrategias.

La mayoría de los entrevistados (un 87 % de los que respondieron la pregunta) recomendaría la aplicación de un CSC en la RMBA, para áreas de soporte financieras de empresas transnacionales. En ese sentido se considera que la participación del ámbito académico en la formulación de ese estudio de comparabilidad de factores y en la posible identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la RMBA como lugar de localización de CSC profesionales puede ayudar a obtener el grado de seriedad que demanda un análisis de este nivel, a fin de ser considerado por múltiples responsables de empresas transnacionales en el exterior que necesitan contar con información fidedigna y de calidad para tomar decisiones, especialmente en un ámbito diferente a su actividad empresarial habitual.

Por otra parte, es interés de la tesista continuar sus estudios de posgrado mediante un posible estudio de Doctorado; así, el tema desarrollado en la tesis sería el punto de partida para analizar, desde el ámbito académico, el tema de CSC profesionales como un sector de desarrollo para el país, como fue analizado por otros países de Latinoamérica.



11. Bibliografía

11.1 Libros

- Ader, José Jorge y otros (1993). *Organizaciones*. Paidós. Buenos Aires.
- De Felice, Darío y otros, miembros de Arthur Andersen (1999). *El management en el siglo XXI*. Granica. Buenos Aires.
- Durán – Pich, Alfonso (2010). *El canon del management. Los libros clave*". Grupo Planeta. España.
- Etkin, Jorge (2006). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Granica. Buenos Aires.
- Gómez Ceja, Guillermo (1994). *Planeación y Organización de Empresas*, (8ª Edición) McGraw-Hill, México.
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. (1998) *Administración. Una Perspectiva Global*, (11ª Edición). McGraw-Hill, México.
- Mayoral, Luisa. (2011) *Metodología del Trabajo de Tesis*. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Tandil, Buenos Aires.
- Pungitore, José Luis. (2006) *Sistemas Administrativos y Control Interno*. Editorial Osmar D. Buyatti. Buenos Aires.
- Robbins, Stephen P.; Coulter, Mary. (2000) *Administración*, (6ª Edición). Prentice-Hall, México.
- Stoner, James A.F.; Freeman, R. Edward y Gilbert, Daniel R. (1996) *Administración*, (6ª edición). Prentice Hall, México.
- Tejada Fernández; José. (2007) *Formación de Formadores*. Thomson-Paraninfo. Madrid.
- Ulrich, Beck. (1997) *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*. (Segunda parte). Paidós. Barcelona.
- Vicente, Miguel; Sciarroni, Roberto; Rico, Rubén y Stern, Jorge. (2009) *Marketing y Competitividad, Nuevos Enfoques para nuevas realidades*. Prentice May-Pearson Education.



11.2 Publicaciones y notas en revistas

Garzón Acosta, Héctor Alejandro. (2002) "Servicios Compartidos". *Revista Cuadernos de Contabilidad* Vol. 3 N°.17. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá.

Golden, Jessica y otros. (2013) *Deloitte Shared Service Handbook. 2011*. Libro electrónico, recibido por correo electrónico, de Jan Kněžínek, Senior Coordinator – Deloitte Advisory s.r.o.- Praga, 3 de junio de 2013.

Piña, Joaquín. (2005) *La deslocalización de funciones no esenciales en las empresas: Oportunidades para exportar servicios. El caso de Chile*. CEPAL. Santiago de Chile.

Puppo, María Corina. (2003) Tesis de Maestría en Economía y Gestión en Salud: *Implementación de un modelo de gestión. El caso de la creación del Centro de Servicios Compartidos en el ámbito de los programas internacionales del Ministerio de Salud de la Nación*. Directora Viviana Fridman. Buenos Aires.

Rodríguez Rearte, Diego. (2013) Tesis de EMBA: *Análisis de Localización de un Centro de Servicios Compartidos (CSCs) en Latinoamérica (Argentina, Uruguay, Guatemala, Colombia y México)*. Tutor: Ariel Rosenblatt. Universidad Torcuato Di Tella. Buenos Aires, Mayo.

11.3 Publicaciones en páginas de Internet

Asociación de Contadores Públicos de Londres
<http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/outsourcing-publications/rr-079-002.pdf> accedido el 07 de mayo de 2013.

CEPAL:
<http://interwp.cepal.org/sisgen/ConsultaIntegrada.asp?idIndicador=184&idioma=e>.

Encuesta Global de Servicios Compartidos 2013,
http://www.deloitte.com/view/es_MX/mx/servicios/consultoria/estrategia-y-operaciones/384298e28e3ce310VgnVCM3000003456f70aRCRD.htm accedido el 4 de octubre 2013.

Ernst & Young México <http://www.ey.com/MX/es/Services/Specialty-Services/Shared-Services> accedido el 30 de septiembre de 2013.

Estudio Deloitte 1999 en Materia Biz: <http://materiabiz.com/centros-de-servicios-compartidos-que-son-y-para-que-sirven/> accedido el 20 de junio de 2012.

Ley Sarbanes-Oxley en Deloitte en: http://www.deloitte.com/view/es_CL/cl/ideas-y-perspectivas/sarbanes-oxley/index.htm accedido el 20 de junio de 2012.



Portal de noticias de turismo online *Hostnews*

<http://hostnews.com.ar/index.php/news/3012/16/Deloitte-presento-la-Encuesta-de-Centro-de-Servicios-Compartidos-2013.htm>

Reunión Club de CSC en Deloitte, el 1 de Julio 2013

http://www.deloitte.com/view/es_AR/ar/eventos/estuvimospresentes/0b28a99113def310VgnVCM2000003356f70aRCRD.htm

Subsecretaría Nacional para la promoción de las Inversiones, Prosperar
<http://www.prosperar.gov.ar/> accedido el 5 de octubre de 2013.

Subsecretaria Nacional para la Promoción de las Inversiones, Prosperar,
dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto:
<http://www.prosperar.gov.ar/es/servicios-tecnicos-y-profesionales> accedido el 11 de octubre de 2013.

Subsecretaria Nacional para la Promoción de las Inversiones, Prosperar,
dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto:
<http://www.inversiones.gov.ar/userfiles/ind.serviciosprofesionales2011.pdf> accedido el 11 de octubre de 2013.

Universidad de la República, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Economía. Uruguay <http://www.fcs.edu.uy/archivos/Doc1099.pdf> accedido el 22 de febrero de 2013.

Wikipedia: <http://es.wikipedia.org/>



12. Ilustraciones

12.1 Cuadros

12.1.1 Febrero 2000: Algunas empresas que tenían esquema de CSC

Antes 1980	1980-1990	Después 1990	Actualmente
Caterpillar	American Express	AlliedSignal	Bristol Myers Squibb
	Digital	Amoco	Chase Manhattan Bank
	Ford	Apple Computer	Chevron
	General Electric	BBC London	DuPont
	IBM	Bristol Myers Squibb	Federal Express
	Johnson & Johnson	Hewlett-Packard	General Motors
	Mobil	Lucent Technologies	Kaiser Permanente
	Xerox	ITT Industries	Polaroid
		Rhone-Poulenc	Seagram 's
		Shell	Sears
		SmithKline Beecham	State Farm
		Texas Instruments	TRW
		Thompson International	USAA

Fuente: Strategic Finance, febrero 2000 en Piña, Joaquín. (2005) *La deslocalización de funciones no esenciales en las empresas: Oportunidades para exportar servicios. El caso de Chile*. CEPAL. Santiago de Chile.

12.1.2 Tasa neta de matrícula de educación primaria y secundaria

Tasa de alfabetismo de las personas de 15 a 24 años	99,2	%	2010
Mujeres	99,4	%	2010
Varones	99,0	%	2010
Tasa neta de matrícula de educación primaria	99,4	%	2008
Mujeres	99,1	%	2008
Varones	99,7	%	2008
Tasa neta de matrícula de educación secundaria	82,2	%	2009
Mujeres	86,6	%	2009
Varones	77,9	%	2009
Alumnos por maestro (educación primaria)	16	al.	2008
Alumnos por maestro (educación secundaria)	11	al.	2008
Gasto público en educación como % del PIB	6,0	%	2009

Fuente: CEPAL

(<http://interwp.cepal.org/sisgen/ConsultaIntegrada.asp?idIndicador=184&idioma=e>)



12.1.3 Distribución de los egresados de pregrado y grado de instituciones universitarias nacionales según rama de estudio y disciplina.

Total del país. Año 2003

Rama de estudio	Disciplina de estudio	Distribución de los egresados por rama de estudio y disciplina
Total		59.269
		100,0
Ciencias Aplicadas		22,3
	Total	100,0
	Arquitectura y Diseño	24,8
	Astronomía	0,2
	Bioquímica y Farmacia	10,2
	Ciencias Agropecuarias	9,0
	Ciencias del Suelo	0,7
	Estadística	0,2
	Industrias	12,0
	Informática	20,5
	Ingeniería	22,2
	Meteorología	0,0
	Otras Ciencias Aplicadas	0,2
Ciencias Básicas		2,7
	Total	100,0
	Biología	48,5
	Física	7,1
	Matemática	13,3
	Química	31,1
Ciencias de la Salud		20,5
	Total	100,0
	Medicina	41,7
	Odontología	13,5
	Paramédicas y Auxiliares de la Medicina	38,3
	Sanidad	0,7



Veterinaria	5,8
Ciencias Humanas	16,1
Total	100,0
Arqueología	0,0
Artes	22,7
Educación	32,4
Filosofía	1,3
Historia	4,3
Letras e Idiomas	11,0
Psicología	28,3
Ciencias Sociales	38,3
Total	100,0
Ciencias de la Información y de la Comunicación	5,9
Ciencias Políticas, Relaciones Internacionales y Diplomacia	1,7
Demografía y Geografía	2,0
Derecho	37,1
Economía y Administración	43,1
Otras Ciencias Sociales	0,8
Relaciones Institucionales y Humanas	0,6
Sociología, Antropología y Servicio Social	8,7

Nota:

Carreras de pregrado: son las tecnicaturas y las carreras de títulos intermedios están dentro del plan de estudio de las carreras de grado. Deben cumplir una carga horaria de 15 a 16 horas. *Carreras de grado:* Deben tener una carga horaria de al menos 26 horas que deberá desarrollarse en un mínimo de cuatro años académicos. Por ejemplo las licenciaturas.

Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas Sociales y de Población. Dirección de Estadísticas sectoriales en base a datos del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. Secretaría de Políticas Universitarias. Programa de Mejoramiento del Sistema de Información Universitaria.



12.1.4 Gasto público por finalidades y funciones. Año 2011 (Presupuesto Nacional)

Finalidad y función	Crédito anual	Ejecución devengada	Ejecución devengada / crédito anual	
	Miles de \$		%	
Total	468.991	450.548	96,1	
Administración gubernamental	31.203	29.277	93,8	
Legislativa	2.073	2.041	98,4	
Judicial	7.424	6.671	89,9	
Dirección superior ejecutiva	3.726	3.353	90,0	
Relaciones exteriores	2.213	2.069	93,5	
Relaciones interiores	12.555	12.105	96,4	
Administración fiscal	2.510	2.434	97,0	
Control de la gestión pública	432	357	82,6	
Información y estadísticas básicas	269	248	92,1	
Servicios de defensa y seguridad	25.554	24.343	95,3	
Defensa	9.889	9.473	95,8	
Seguridad interior	12.460	11.898	95,5	
Sistema penal	2.146	1.952	91,0	
Inteligencia	1.060	1.020	96,2	
Servicios sociales	260.539	253.978	97,5	
Salud	15.843	15.274	96,4	
Promoción y asistencia social	9.881	9.619	97,4	
Seguridad social	178.653	175.070	98,0	
Educación y cultura	34.475	32.838	95,3	7,29%
Ciencia y técnica	6.879	6.625	96,3	1,47%
Trabajo	3.203	3.129	97,7	
Vivienda y urbanismo	5.942	5.964	100,4	
Agua potable y alcantarillado	5.665	5.458	96,3	
Servicios económicos	106.457	101.482	95,3	
Energía, combustible y minería	51.228	50.261	98,1	



Comunicaciones	5.610	3.923	69,9
Transporte	39.429	39.029	99,0
Ecología y medio ambiente	2.130	1.838	86,3
Agricultura	3.655	3.463	94,8
Industria	1.037	923	89,0
Comercio, turismo y otros servicios	3.080	1.779	57,7
Seguros y finanzas	289	266	92,3
Deuda pública	45.238	41.470	91,7
Servicio de la deuda pública	45.238	41.470	91,7

Nota: a causa de los redondeos, la suma de las cifras parciales puede no coincidir con los totales que se presentan en el cuadro.

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. Secretaría de Hacienda. Oficina Nacional de Presupuesto.

12.1.5 Distribución de los graduados universitarios según área de estudio. Total del país según provincia. Año 2001

Provincia	Áreas de estudio						
	Total (100,0)	Abogacía	Medicina	Contabilidad	Administración y dirección	Informática y sistemas	Resto de las áreas ¹
Total	1.142.151 (100, 0)	11,7	10,6	9,7	2,6	2,8	62,7
Ciudad de Buenos Aires	298.259	13,0	10,3	11,0	3,6	3,7	58,4
Buenos Aires	362.712	12,0	10,2	9,9	2,9	2,9	62,1
Catamarca	6.762	8,7	9,9	5,3	0,9	2,0	73,1
Córdoba	117.148	10,8	11,6	7,8	1,9	2,5	65,4
Corrientes	15.960	15,8	13,9	6,1	1,0	2,2	61,0
Chaco	14.560	13,8	11,9	9,1	0,5	2,4	62,3
Chubut	10.077	9,3	9,5	5,6	1,2	1,9	72,4
Entre Ríos	22.606	11,9	10,5	10,0	0,9	2,2	64,4
Formosa	6.164	11,8	11,7	6,5	2,0	2,0	66,1
Jujuy	8.534	10,7	13,4	7,1	1,2	2,2	65,4
La Pampa	8.944	8,3	7,8	9,6	1,1	2,8	70,5
La Rioja	5.569	10,6	13,9	9,6	0,8	2,1	62,9
Mendoza		7,8	9,7	9,3	2,7	2,4	68,1



	46.130						
Misiones	13.272	11,6	10,9	7,9	1,5	1,6	66,6
Neuquén	13.217	6,6	9,9	6,5	1,5	2,0	73,4
Río Negro	15.050	7,9	9,5	6,2	1,6	1,6	73,1
Salta	19.125	9,9	11,3	7,2	2,4	1,8	67,3
San Juan	15.973	11,2	9,7	8,1	2,6	2,4	66,1
San Luis	10.231	7,6	9,1	4,8	1,8	2,1	74,6
Santa Cruz	5.036	8,6	9,8	4,2	2,0	1,7	73,7
Santa Fe	82.556	12,2	11,5	11,3	1,0	1,9	62,2
Santiago del Estero	8.737	13,3	14,5	8,7	2,2	4,1	57,1
Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur	2.889	9,6	11,6	5,6	2,0	3,7	0,0
Tucumán	32.640	9,8	11,5	11,3	1,4	2,3	63,7

¹ Esta categoría incluye además las declaraciones "No codificable" y "en blanco" que para el total del país representan el 6,8 %

Notas: La información sobre carrera universitaria fue agrupada en áreas de estudio definidas con base en el Código diseñado por la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación.

En este ordenamiento no se han incluido las categorías que no permiten especificar una única área de estudio, tales como ingeniería sin especificar, "resto de ciencias de la educación", etc.

Fuente: INDEC. Dirección Nacional de Estadísticas Sociales y de Población. Dirección de Estadísticas Sectoriales en base al Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001.

12.1.6 Tasa de asistencia escolar de la población de 6 a 24 años por grupo de edad, según quintil de ingreso per cápita familiar. Total nacional urbano. Tercer trimestre de 2012

Quintil de Ingreso per cápita familiar (1)	Tasa de asistencia escolar por grupo de edad		
	6 a 11 años	12 a 17 años	18 a 24 años
Total	99,1	91,9	42,1
I	99,2	89,4	34,7
II	99,3	91,0	40,8
III	98,9	95,0	43,1
IV	98,8	96,6	49,7
V	99,4	94,6	52,9



(¹) Cada quintil agrupa el 20% de la población ordenados de menor (quintil 1) a mayor ingreso (quintil 5). El Ingreso per cápita familiar es el promedio de ingresos por persona del hogar.

Nota: la tasa de asistencia se calcula como el cociente entre la población que asiste a un establecimiento educativo de cada grupo de edad y la población total del mismo grupo de edad, por cien.

Fuente: INDEC, Dirección de Estadísticas Sectoriales en base a información derivada de la Encuesta Anual de Hogares Urbanos (EAHU).

12.1.7 Viajes, pasajeros, personal ocupado y material rodante de la red de subterráneos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Años 2007-2011

Indicadores de funcionamiento	Unidad de medida	Red de subterráneos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires				
		2007	2008	2009	2010	2011
Viajes de trenes comerciales	Unidad	749.537	753.905	765.267	752.309	780.484
Viajes de coches comerciales	Unidad	3.914.889	3.953.269	4.029.312	3.943.385	4.106.235
Coches-kilómetro recorrido	Kilómetros	31.860.471	32.154.164	33.977.620	33.155.043	34.909.812
Pasajeros transportados (¹)	Millones	359,2	388,8	383,1	384,0	310,7
Personal ocupado	Personas	3.341	3.489	3.535	3.600	.
Coches en existencia	Unidad	682	687	706	706	.

(¹) Incluye pasajeros pagos, franquiciados y combinaciones.

Fuente: Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios. Secretaría de Transporte. Comisión Nacional de Regulación del Transporte (CNRT).

Parque automotor por c/100 habitantes	31.4	aut.	2007
Longitud de la red de carreteras	231.374	km	2003
Longitud de la red ferroviaria	29.339	km	2007
Tráfico aéreo (pasajeros-km)	5191		2009
Tráfico aéreo (TN-km de carga)	42		2009

Fuente : CEPAL (<http://interwp.cepal.org/sisgen/ConsultaIntegrada.asp?idIndicador=184&idioma=e>)



13. Anexos

13.1 Material provisto por la Dirección de Atención al Inversor (DATIN), Subsecretaría de Desarrollo de Inversiones y Promoción Comercial del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto



15 largest multi-lingual Shared Service Centers operations (Call Center/ Contact Center/ Transaction Processing/ Business Processing/ IT Business Processing)

Company Name	Type of operation	Location of Operation (City)	Estimated Headcount	Country of Origin	Languages Supported
1. IBM	Business Process Outsourcing	Buenos Aires	7200	USA	English Spanish
2. Accenture	Business Process Outsourcing IT Business Process Outsourcing	Buenos Aires Córdoba Rosario y Mendoza	5600	USA	English, Spanish
3. Atento Argentina	Inbound Call Center Services Business Process Outsourcing	Buenos Aires, Mar del Plata Córdoba, Tucumán y Salta	5500	Spain	English, Spanish Portuguese
4. Deloitte Argentina	Back Office Processes Outsourcing	Buenos Aires	4000	USA	English Spanish
5. Teleperformance	Inbound/ outbound Call Center Services Business Process Outsourcing	Buenos Aires	3500	France	5 languages
6. APEX	Inbound Call Center Services, Business Process Outsourcing	Córdoba Rosario Resistencia	3500	Argentina Canada	English Spanish
7. Multivoice	Inbound and Out bound Call Center / Customer Care / Business Process Outsourcing	Córdoba	2500	USA	English Spanish
8. AEGIS	Inbound and Outbound Call Center / Customer	Córdoba	2390	Argentina	English Spanish
9. Datasul	IT Support Process Outsourcing	Buenos Aires Córdoba	2200 (overall in LA)	Brazil	English Spanish
10. ICT Group	Inbound and Out bound Call Center / IT Support	Buenos Aires	1200	USA	English Spanish
11. ASSA Group	Business Process Outsourcing	Buenos Aires	1000	USA	English, Spanish
12. T Gestiona	Business Process Outsourcing	Buenos Aires	1000	Spain	English Spanish
13. Avaya	IT Business Process Outsourcing	Buenos Aires	700	United Kingdom	English Spanish
14. Siemens Arg.	Inbound Call Center Services	Buenos Aires	500	Germany	English Spanish
15. Clienting Group	Inbound Call Services Business Process Outsourcing	Buenos Aires	500	Argentina	English Spanish
16. IRSA	IT, TAX, F&A	Buenos Aires	450	Argentina	English Spanish
17. BDO Becher	Business Process Outsourcing	Buenos Aires	374	Argentina	English Spanish
18. Exxon	Multi-Function	Buenos Aires	250	USA	English Spanish
19. Teletech	Inbound/Outbound Call Center Services IT Business Process Outsourcing	Buenos Aires	180	USA	5 languages
20. PYD	Inbound and Out bound Call Center	Buenos Aires	160	Argentina	English Spanish
21. Indicom	Inbound Call Center Services	Buenos Aires	150	Argentina	English Spanish
22. Mc Donald's	Finance, Human Resources	Buenos Aires	100	USA	English Spanish
23. Audiotel	Inbound and outbound Call Center Services	Buenos Aires Mar del Plata Córdoba Mendoza Neuquén	83	Argentina France	English Spanish



		Rosario			
24. Chevron	Finance, Reporting	Buenos Aires	80	USA	English Spanish
25. KPMG	Business Process Outsourcing	Buenos Aires Cordoba	N/A	Germany	English Spanish
26. PWC	Business Process Outsourcing	Buenos Aires Córdoba Mendoza Rosario	N/A	USA	English Spanish
27. HP Argentina	IT Support Process Outsourcing	Buenos Aires	N/A	USA	English Spanish

15 largest multi-lingual IT/Design Center operations

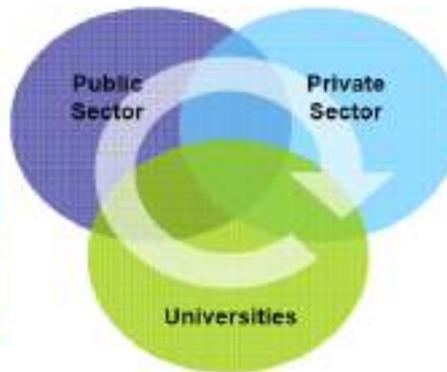
Company Name	Type of operation	Location of Operation (City)	Estimated Headcount	Country of Origin	Languages Supported
250	Software development		200	USA	English, Spanish
1. IBM	Software development and consulting	Buenos Aires	7200	USA	English Spanish
2. EDS	Software development and consulting	Buenos Aires Córdoba	2300	USA	English Spanish
3. Sabre Holdings	Software development and consulting	Buenos Aires	300	USA	English Spanish
4. Motorola	Software development and consulting	Buenos Aires Córdoba	170	USA	English Spanish
5. Oracle Argentina	Software development	Buenos Aires	N/A	USA	English, Spanish
6. Microsoft Argentina	Software development	Buenos Aires	N/A	USA	English, Spanish
7. SAP	Software development and consulting	Buenos Aires	N/A	USA	English Spanish
8. Global Tech	Software development and consulting	Buenos Aires	N/A	Argentina	English Spanish
9. Sun Microsystems	Software development and consulting	Buenos Aires	N/A	USA	English Spanish
10. Intel	Software development and consulting	Buenos Aires Córdoba	N/A	USA	English Spanish
11. Softeck	Software development and consulting	Buenos Aires	N/A	Mexico	English Spanish
12. Google Argentina	Software development	Buenos Aires	N/A	USA	English Spanish
13. Neoris	Software development and consulting	Buenos Aires Rosario Santa Fe	N/A	USA	English Spanish
14. Unitech	Software development and consulting	Buenos Aires Tandil	N/A	USA	English Spanish
15. Globant	Software development and consulting	Buenos Aires	N/A	USA	English Spanish

Talent, ability, resources and collaboration

The resources and capabilities of Argentina have been key to the recent success and position the country as an attractive investment location

Key factors to success:

1. Qualified human resources
2. Competitive costs
3. Strategic location
4. Infrastructure and high quality connectivity
5. Public-private collaboration and public support for industry development



Skilled and highly creative work force

Strong entrepreneurial culture combined with a diverse workforce of resourceful skilled and semi-skilled workers

- ✓ Workforce internationally renown for its skill set, creativity and versatility.
- ✓ More than 96,000 graduates from higher education programs and almost 11,000 postgraduate students from 115 universities across the country enter the labor market each year
- ✓ Economically active population (EAP) with the highest education level in Latin America: 11,9 years is the EAP's average number of years of education (2010).



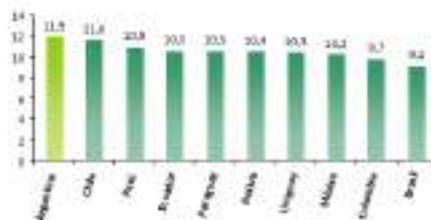
- ✓ Latin American country with the highest number of Nobel Prizes awarded in science (three prizes).
- ✓ Highest level of public investment in education in the region (equal to 6% of GDP).
- ✓ The most dynamic work productivity in the region in recent years (ECLAC).

Skilled and highly creative work force

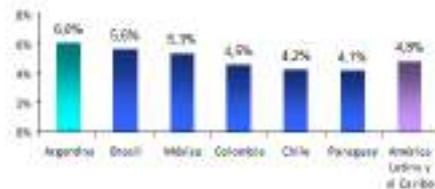
Strong entrepreneurial culture combined with a diverse workforce of resourceful skilled and semi-skilled workers

Argentina bets on education

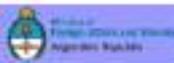
EAP's average number of years of education in urban areas (2011)



Public spending on education to GDP - in % (2011)



Argentina's workers have the highest education level in the region



Source: Foreign Ministry based on UNESCO

Education Levels

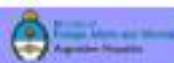
Argentina offers a vast supply of educated and talented professionals through all educational stages

STUDENTS 2010



Higher Education:

- ✓ Almost 80% of the total students are enrolled in public universities (2010).
- ✓ Public universities students grew at an annual rate of 2.0% (2000-2010), while in private universities grew at an annual rate of 7.5% in the same period.
- ✓ Argentina has one of the highest tertiary enrollment rate in Latin America and worldwide with 75% (2010 data - World Bank database).





Availability of highly skilled human capital

Argentina offers a vast supply of educated and talented professionals through all educational stages

University Students and Graduates by discipline (2010)

	Students	Graduates
Applied Sciences	421,435	19,567
Basic Sciences	55,869	2,521
Human Sciences	288,114	14,556
Health Sciences	227,720	17,978
Social Sciences	719,390	44,809
No branch	5,979	0
Total	1,718,507	99,431

Long tradition of teaching and learning of English. Teaching of at least one foreign language is compulsory in primary and secondary schools in the country.

Argentine students get the highest score levels of Latin America in foreign language international exams, like TOEFL and Cambridge University Exams.

Number of students and graduates in key fields (2010 data):

- Informatics: 82, 688 students / 3,823 graduates
- Engineering: 98,595 students / 4,203 graduates
- Law: 208,937 students / 14,034 graduates
- Economics and Management: 325,717 students / 20,037 graduates



Competitiveness

Highly attractive cost-quality relation for the workforce both on a regional and international level.

Average market salaries

(annual gross, including 13th annual complementary salary)



Other relevant costs for localization

Concept	Value	
Electricity	Fixed: 3.12 USD + Variable: 0.03 USD/kWh	
Telecommunications	Fixed Telephony	Fixed: 5.69 USD + Variable: 0.006 USD/minute
	Mobile Telephony	0.12 USD/minute
	Broadband Internet	Fixed: 100USD (average)
Average rent (USD/m ² /mes)	26.5 (Class A Building)	

Favorable costs for communications and other basic utilities and services demanded by the service sector



Source: ILO, based on Alessio's Annual Survey on Salaries, 2011 and related information.

Strategic Location

Ease of access and cultural proximity provides Argentina a clear advantage over other emerging markets



Argentina is considered a near-shore destination, where you can work almost at the same time with the most important markets.

Cultural affinity with the U.S. and Northern Europe product of migration flows from the early twentieth century

High creative potential, which is perceived in cultural products and is adopted by technicians and engineers in the development of products, including software, and in different service providing positions

The European Commission (EC) ruled that National Law No. 25.326 provides an adequate level of protection of personal data and enables the free flow of information from the European Union



Modern Infrastructure & High Quality Connectivity

Advanced and competitive telecommunications encourages the economical activity

Density of fixed and mobile lines are the highest in Latin America. There are 21 mobile connections per 100 fixed.

The greater penetration of 1.0 broadband connections in the region with 14.3% and second in 2.0 connections with 7.5% penetration.

The average speed is 2.3 Mbps

Modern and competitive network in a highly deregulated market.

Positioned in 16th place worldwide in terms of internet usage, with 5 million hosts in 2010.

Fixed 1.0 Broadband Penetration in Latin America (in % - December 2012)



Source: Undersecretariat for Investment, Development and Trade Promotion based on National Communications Commission and Cuenca Geometer

Modern infrastructure

A strong network in expansion connecting Argentina within and beyond its borders provides the needed support for projected growth

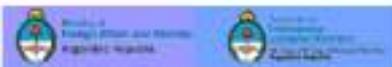


Public investment at a historic high (going from 0.7% of total public spending in 2002 to 3.5% in 2011)

Well-developed transport and infrastructure system: 39,322 kilometers of national roads; one of the longest rail road networks in the world (36,000 kilometers); 43 ports; and 54 airports.

Ranked second in the Logistics Performance Index of the World Bank in Latin America (2010).

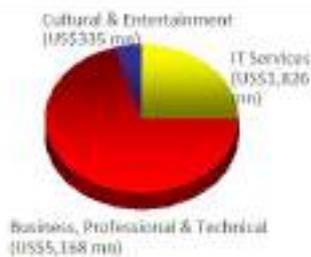
Second in number of mobile lines per 100 inhabitants in Latin America (World Bank, 2011).



Professional services

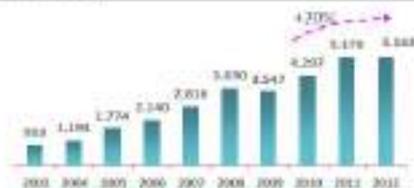
High quality services at competitive costs

Record Levels of Exports of Value Added Professional Services
Total US\$7.4 billion (2012e)

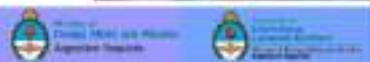


- Argentina: ranks as 5th best outsourcing services location in the world (Deloitte's 2009 Global Shared Services Survey)
- Buenos Aires: ranks as the 15th best emerging global outsourcing cities, 2nd in Latin America (Thomson Consulting, 2012)

Argentine exports of business, professional and technical services
(in million of US\$)



Source: SHERC based on BOPDC





Professional Services

Investment opportunities in high-growth segments

Professional Services:

- Value added service: BPO and KPO
- Cultural and creative industries
- Business services: audit, legal, finance and HR management
- Health services
- Architecture and engineering



The collage features the following logos:

- Adecco: better work, better life
- CH2MHILL
- TATA: TATA CONSULTANCY SERVICES
- IBM
- Disney
- Cognizant
- accenture
- CONVERGYS: Outsourcing & Consulting
- Deloitte
- Manpower
- EDS
- TeleTech
- pwc

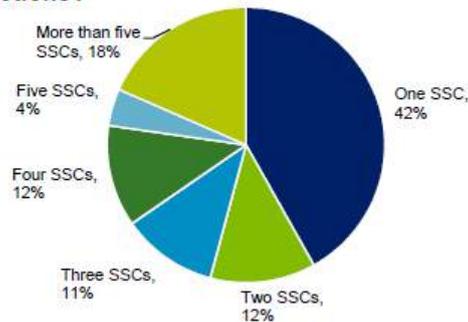


13.2 Resultados Encuesta Global 2013 de Deloitte⁶⁰ Deloitte Consulting LLP Febrero 2013

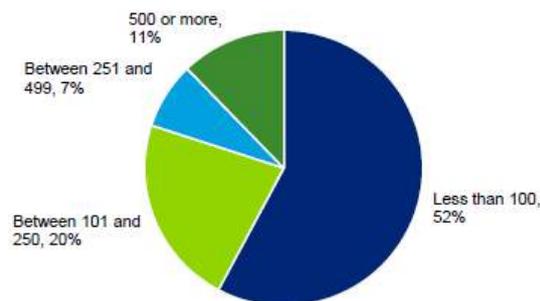
13.2.1 Se ha tenido acceso también al audio de la presentación de 1 h 20 min de duración (en inglés y español) presentada por la consultora Deloitte, disponible en “GlobalSharedServicesSurvey2013.mp3”:
http://www.deloitte.com/view/es_MX/mx/servicios/consultoria/estrategia-y-operaciones/384298e28e3ce310VgnVCM3000003456f70aRCRD.htm

La encuesta se realiza y se presenta en forma bianual por la consultora Deloitte. Algunos datos de 2013 se presentan en forma comparativa con los resultados obtenidos en 2011.

How many SSCs does your organization have across all functions?



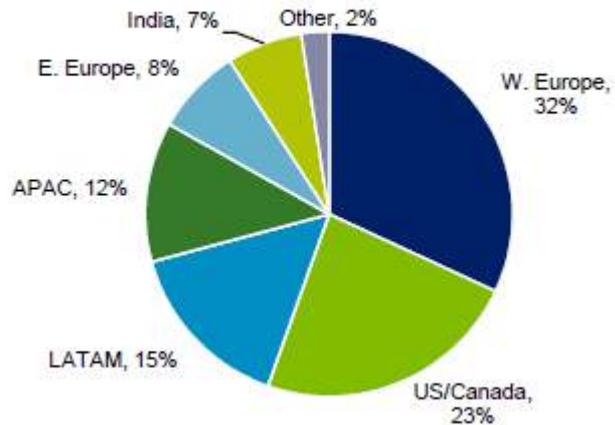
How many employees do your SSCs have?



⁶⁰ Resultados de la Encuesta disponible en: [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx\(es-mx\)2013GlobalSharedServices_SurveyResults.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx(es-mx)2013GlobalSharedServices_SurveyResults.pdf) accedido el 05 de octubre de 2013.



Where are your organization's SSCs located?

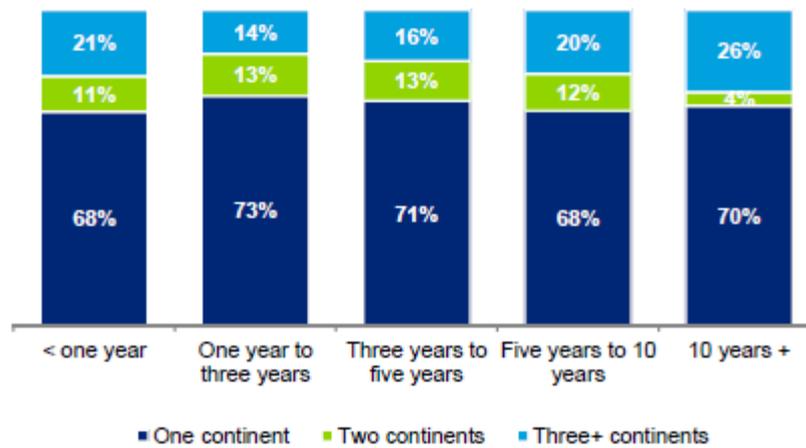


Despliegue y geografía

- Como en 2011, los centros regionales fueron el modelo primario de despliegue geográfico, con una caída marginal en la participación.
- 64 % de los CSC encuestados proveen servicios a más de un país, resultados similares a 2011.
- India, Estados Unidos y Filipinas fueron las tres principales locaciones, proveyendo servicios a tres o más continentes.
- La encuesta indica un 32 % de nuevos centros (menos de un año de antigüedad), que sirven a más de un continente, comparado con solo el 15 % de la encuesta 2011.

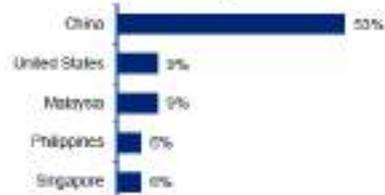


Geographies served based on maturity of center

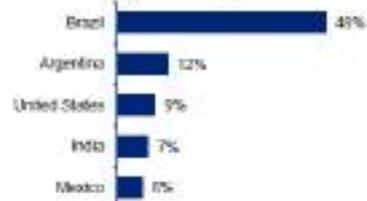


From where are your SSCs providing services for China, India, and Brazil?

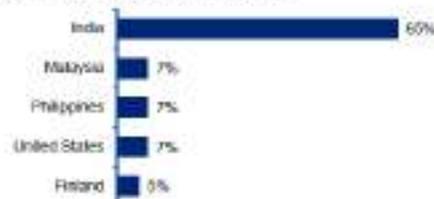
From where are you serving China?



From where are you serving Brazil?



From where are you serving India?

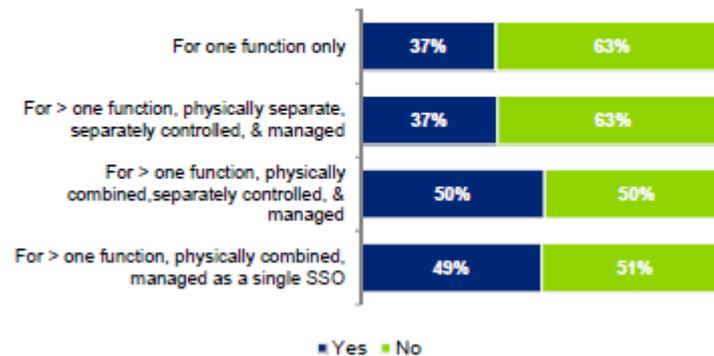


Countries serving Brazil, Russia, India, and China (BRIC) and Japan

- 43% of respondents have SSCs that service Japan, Brazil, Russia, India, and/or China
- China and Brazil are nearly equally serviced by SSCs within and outside of the country
- The top cities in China with SSCs serving China are Shanghai, Beijing, Chengdu, Dalian, Guangzhou, and Tianjin
- The top cities in Brazil with SSCs serving Brazil are Sao Paulo, Rio de Janeiro, and Itaja
- India is predominantly serviced by SSCs within the country located in Bangalore, Gurgaon, Chennai, New Delhi, Kolkata, and Pune



Is a position more likely to be created if you have multifunctions co-located?

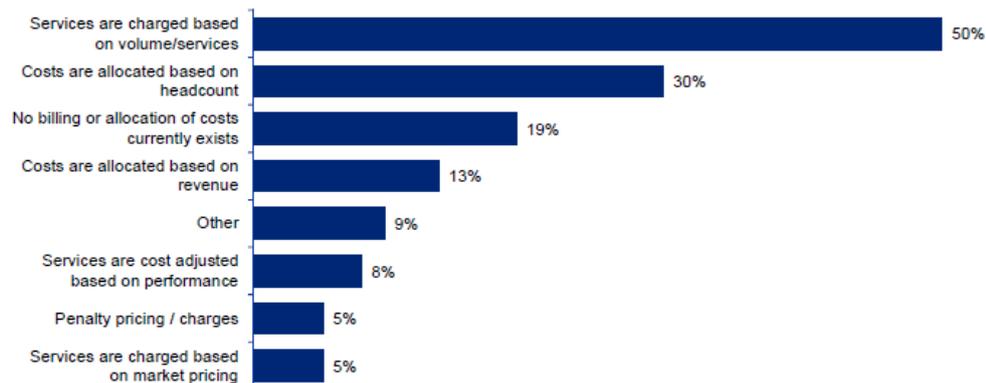


Tendencia en geografía

- Las organizaciones están comenzando a desarrollar la habilidad de servir múltiples continentes desde un CSC, y haciendo realidad la idea de un centro global.
- Nuevos participantes, además del tamaño de la compañía, están aprendiendo lecciones de otros CSC y se están volviendo más “aventureros” en el alcance funcional, alternativas de servicios y locaciones consideradas.
- Las organizaciones están comenzando a ser más abiertas en la elección de CSC en comparación a 10 años atrás; la dispersión de los CSC a lo largo del mundo es mayor a lo que era hace 10 años, con apertura de nuevos centros en nuevo países y ciudades.
- Latinoamérica y Europa del Este han tenido un crecimiento significativo de CSC y se muestran con gran interés como locaciones para nuevos centros.
- De los países BRIC que son receptores de servicios por parte de CSC, China y Brasil son igualmente servidos por su propio país y por otros países. India es predominante receptor de su propio país, mientras que Rusia recibe servicios de CSC fuera del país.
- Los factores laborales continúan siendo el factor fundamental de selección para CSC, y el análisis de costos continúa siendo el factor principal.



How are Shared Services primarily being charged back to the locations/divisions serviced by the Shared Services Organization?



Chargeback models

- Services charged based on volume continue to be the primary chargeback model used by respondents, up from 42% in 2011
- The survey indicates there are minimal differences in chargeback models between those that mandate and those that utilize an opt-in model
- The primary difference with a mandated model is that a higher percentage of organizations do not allocate costs at all — 29% versus 16% of those with an opt-in model

Tendencias en organización y gobierno

- Como las organizaciones se mueven de funciones únicas a multifunciones, hay movimiento desde lo funcional o informe por país, a un informe del CSC como una organización independiente.
- Aun cuando las organizaciones no estén manejando las funciones en un CSC como una organización única, se están viendo numerosos beneficios de co-localizar las funciones.
- Los mecanismos de reembolsos de los CSC son variados; sin embargo, hay un creciente número de organizaciones que no facturan ni asignan costos.
- Las organizaciones también tienen estipulado costos de penalización para manejar la relación entre el CSC y los clientes.
- Los Acuerdos de Nivel de Servicios (SLA por su sigla en inglés) continúan siendo una importante herramienta para manejar la relación entre los CSC y las unidades de negocio; sin embargo, se requiere al menos un monitoreo anual para que permanezcan efectivos.



- Las organizaciones están incrementando el uso de “dueños de procesos” para manejar la eficiencia de los procesos y la estandarización del CSC dentro de la organización.

What is the scope of your Shared Services Organization?

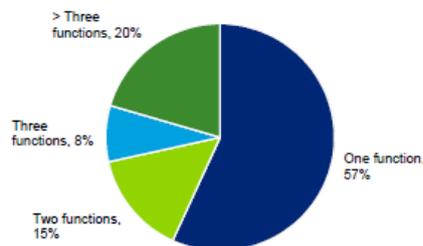
Which functions are in your organization's SSCs?



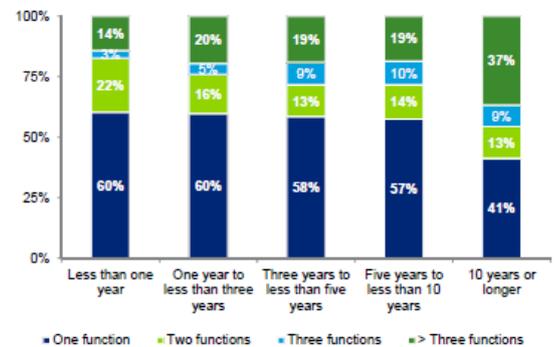
Overall scope

- The traditional back office functions, Finance, HR, and IT, continue to be those most often moved into Shared Services according to respondents
- There was an increase in the number of respondents with Legal and Real Estate in Shared Services
- 43% of the SSCs represented in the survey have more than one function in their center
- 85% of respondents have at least one multifunctional center
- The more mature the center, the higher number of functions per center

What percentage of the SSCs are multifunctional?

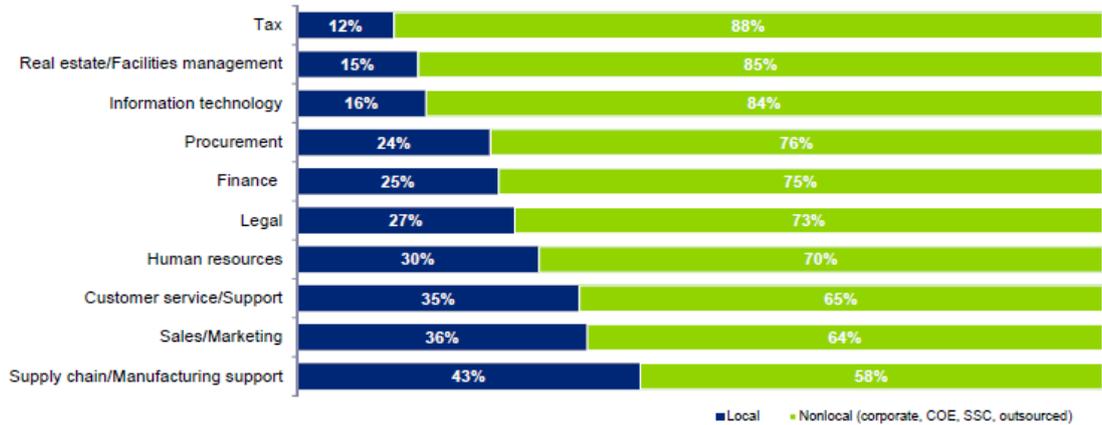


Average number of functions by SSC maturity





When Shared Services is leveraged within a function, what percentage of full time equivalents (FTEs) are outside of the local businesses?



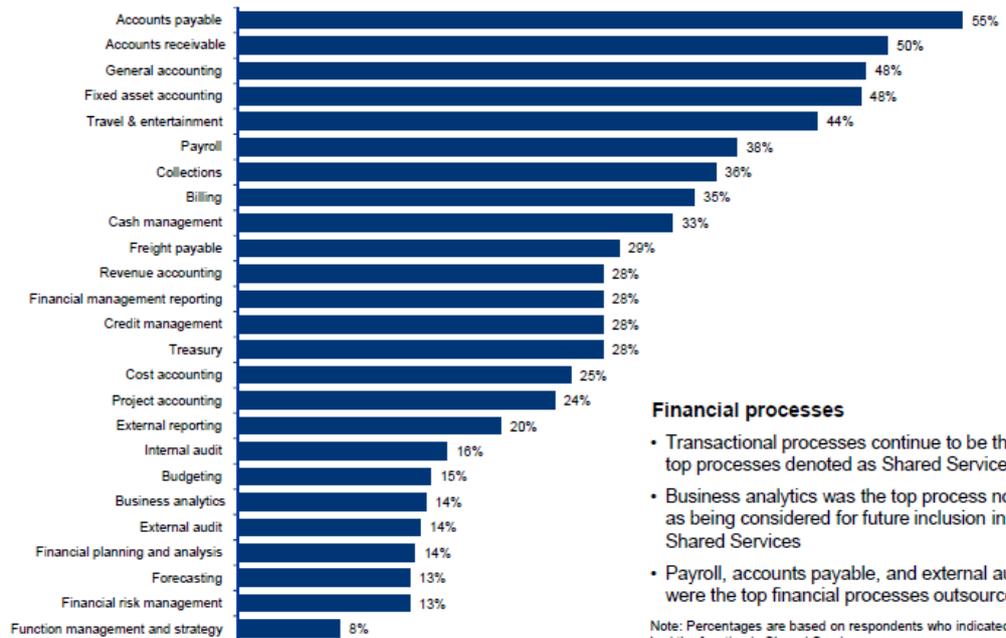
Local versus nonlocal

- For every function where Shared Services was leveraged, respondents were able to move more than 50% of the work out of the local business
- The top five functions leveraging Shared Services have left less than a quarter of the work locally
- The survey indicates functions that have a higher percentage of FTEs remaining local are more employee or customer-focused

Note: Results displayed above are for respondents who noted the function as being in Shared Services



Which financial processes does your organization perform in Shared Services?



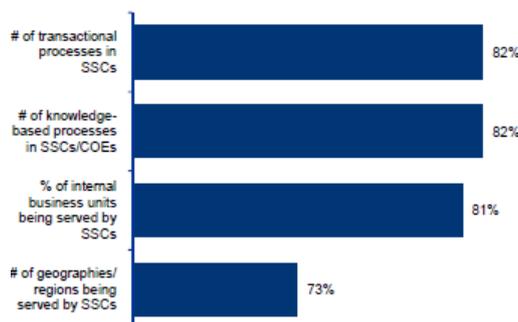
Financial processes

- Transactional processes continue to be the top processes denoted as Shared Services
- Business analytics was the top process noted as being considered for future inclusion in Shared Services
- Payroll, accounts payable, and external audit were the top financial processes outsourced

Note: Percentages are based on respondents who indicated they had the function in Shared Services

How do you expect your organization to change their use of Shared Services and outsourcing in the next three to five years?

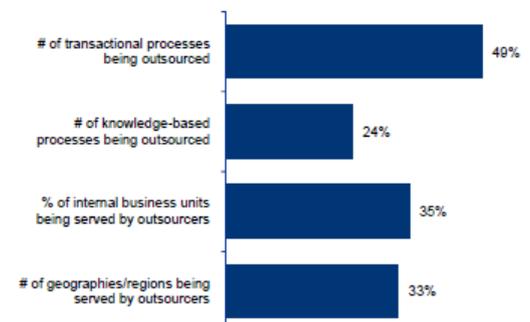
How do you expect your organization to increase the use of Shared Services?



Future direction for Shared Services

- Similar to the 2011 survey, the majority of survey participants plan on expanding the scope and reach of their SSCs
- There was a large jump in respondents planning to expand the # of knowledge-based processes in SSCs from 66% in 2011 to 82%

How do you expect your organization to increase the use of outsourcing?



Future direction for outsourcing

- As compared to 2011, respondents indicated an interest in expanding the use of outsourcing across all areas
- Respondents continue to expect to increase the use of outsourcing for transactional processes

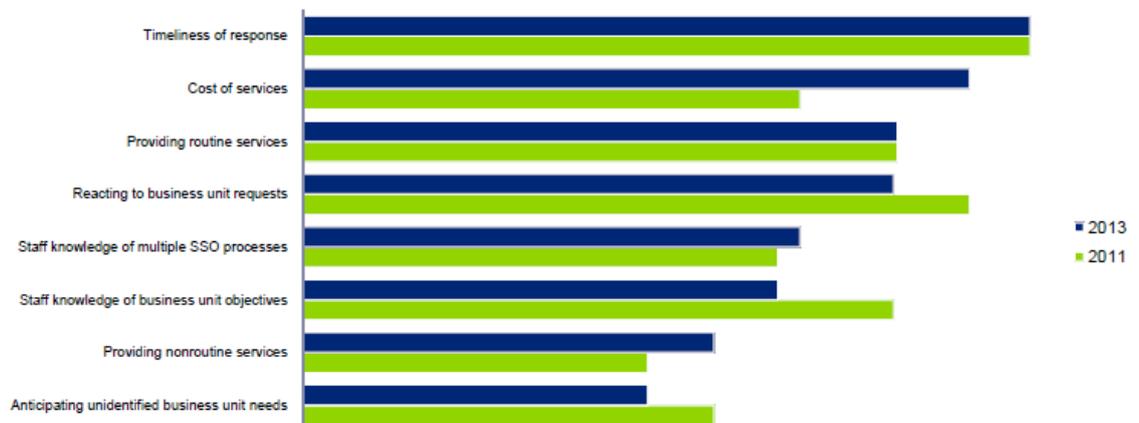


Tendencia en el alcance

- Los CSC continúan su expansión fuera del soporte tradicional de *back office*.
- Incluso funciones tradicionalmente corporativas, como impuestos, edificios/mantenimiento y legales se están trasladando a un modelo tercerizado o de CSC.
- Las organizaciones están comenzando a considerar los CSC como un canal de gerenciamiento de relaciones con clientes, con centro de contacto y escritorios de atención al cliente.
- Los procesos que se consideran como futuros candidatos para un CSC son relativos al manejo de datos y conducción de negocios, independientemente de sus funciones.

What is important to your business unit customers?

How important is each of the following to your internal business unit customers?



SSC customer needs

- Timeliness of response remains the most important service that SSCs can provide to customers since 2007 according to respondents
- Cost of services has increased in rank since 2011 from #4 to #2
- Anticipating business unit needs or providing nonroutine services remain the least important services to customers, however, providing nonroutine services has increased in importance since 2011



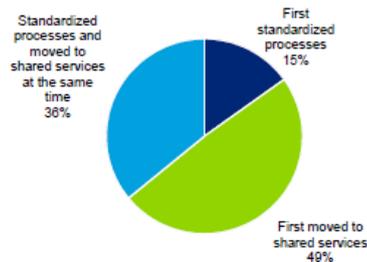
Tendencia en operaciones

- El aumento en la calidad del servicio es una razón importante para las unidades de negocio para optar por un CSC; significa que los costos no son la única razón para tener en cuenta.
- Hay una oportunidad para los CSC de pasar de un rol de ejecución a un rol de manejo de controles internos para la propia organización.
- Mientras que el gasto en tecnología primariamente significa productividad, hay una tendencia creciente a permitir que la tecnología mejore la experiencia del cliente.
- Mientras que los CSC amplían sus servicios, ellos consideran que lo esencial es prestar servicios en el tiempo esperado y con el costo más eficiente.
- Los desafíos para atraer y retener talento han disminuido, ya que los CSC se están posicionando como un destino de carrera profesional.

Journey and value

How has process standardization and technology impacted your move to Shared Services?

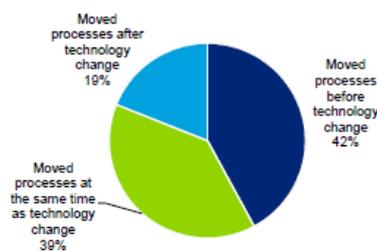
Did you standardize processes before, during, or after the move to Shared Services?



Process migration

- As in 2011, nearly half of the respondents standardized processes after shifting them to Shared Services
- Compared to 2011, 15% fewer respondents moved processes after the technology change versus at the same time
- The survey indicates the most popular approach to implementing SSCs continues to be to move processes prior to standardization and technology changes

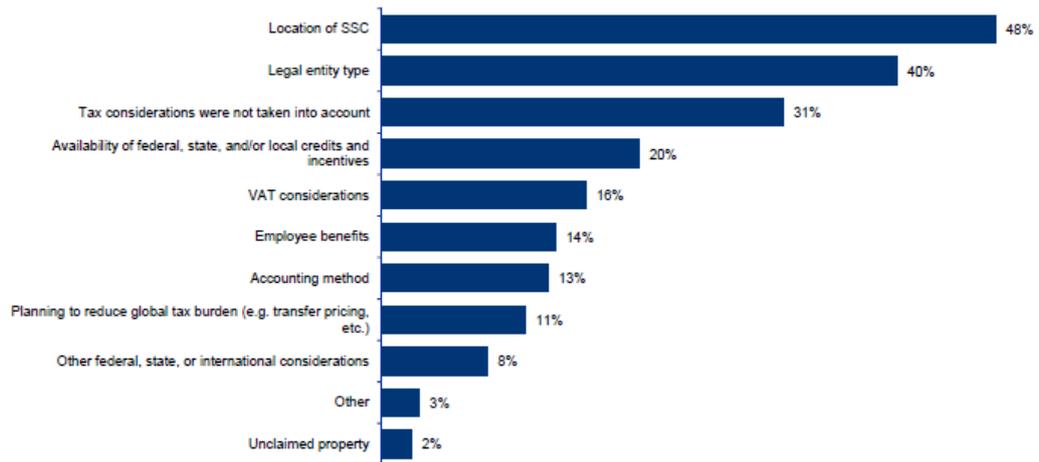
Did you move processes to Shared Services before, during, or after technology change?



		Timing of process move to SSC		
		Prior to technology change	During technology change	After technology change
Timing of process standardization	Prior to move to SSC	2%	7%	6%
	During move to SSC	10%	19%	6%
	After move to SSC	30%	13%	7%



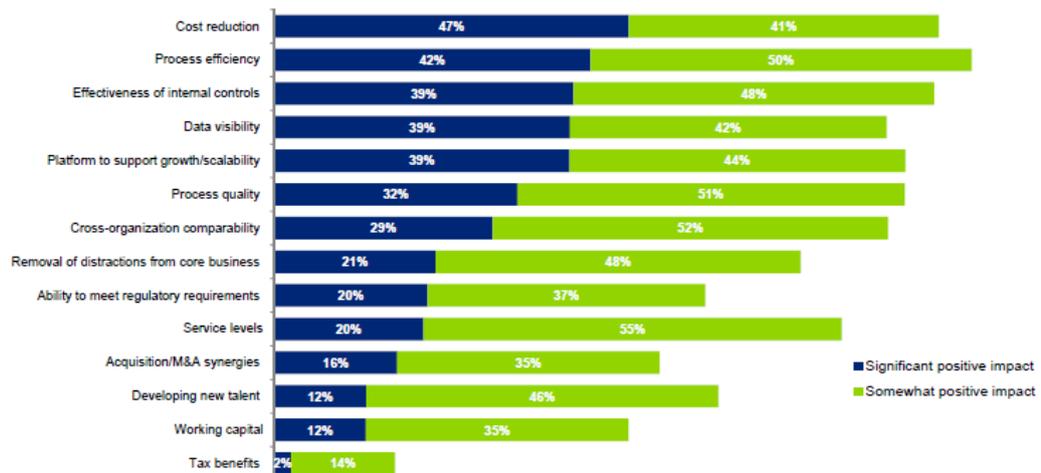
Which of the following tax considerations were taken into account prior to or in connection with the formation of the SSC?



Impacts of tax

- 31% of respondents did not take tax considerations into account as part of the formation of their SSCs
- Similar to the 2011 survey, location of the center and legal entity type were the primary considerations taken into account — location of the SSC is up 9% and legal entity type is up 21%
- For those that saw a positive impact due to tax considerations, location of the SSC and legal entity type drove the largest impacts

Where has Shared Services had a positive impact?



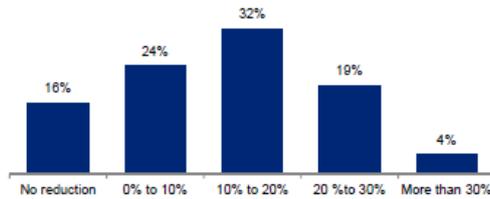
Positive impacts of SSCs

- The top five benefits remain consistent since 2011
- Respondents indicated a wide variety of benefits with cost reductions being the top
- An increased number of respondents are finding that Shared Services enables M&A synergies as compared to 2011



What is the financial impact of Shared Services?

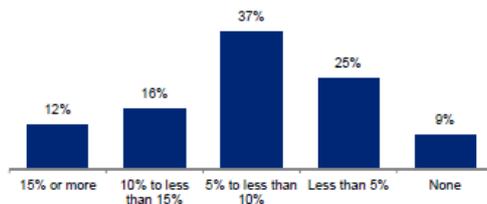
What is the average headcount reduction you achieved during the first 12 months after implementation of your SSCs?



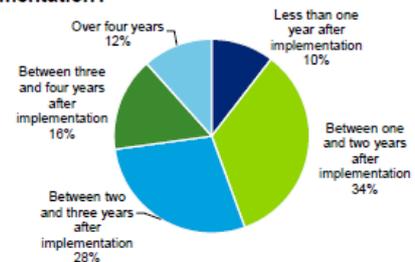
Financial Impact

- 55% of respondents indicated an initial headcount savings of 10% or more
- The survey indicates average initial headcount savings is approximately 13%
- Average annual increase in productivity is 8%, consistent with the last four years
- Over the last 10 years, the average payback period has decreased from three to 2.6 years according to respondents

After the first 12 months, what is the average annual increase in productivity (headcount reduction or cost avoidance) achieved by your SSCs?

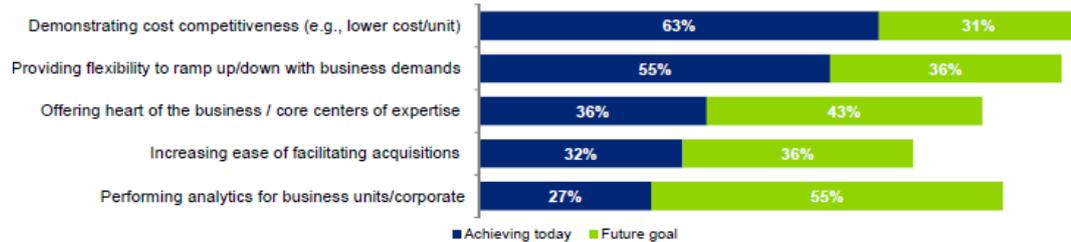


What was the payback period for your Shared Services implementation?

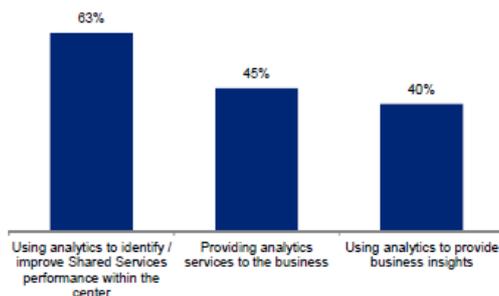


How can Shared Services be leveraged as a strategic asset?

How are you leveraging Shared Services as a strategic asset at your organization?



What role(s) is your SSC(s)/organization currently playing, or you anticipate it playing, in analytics?

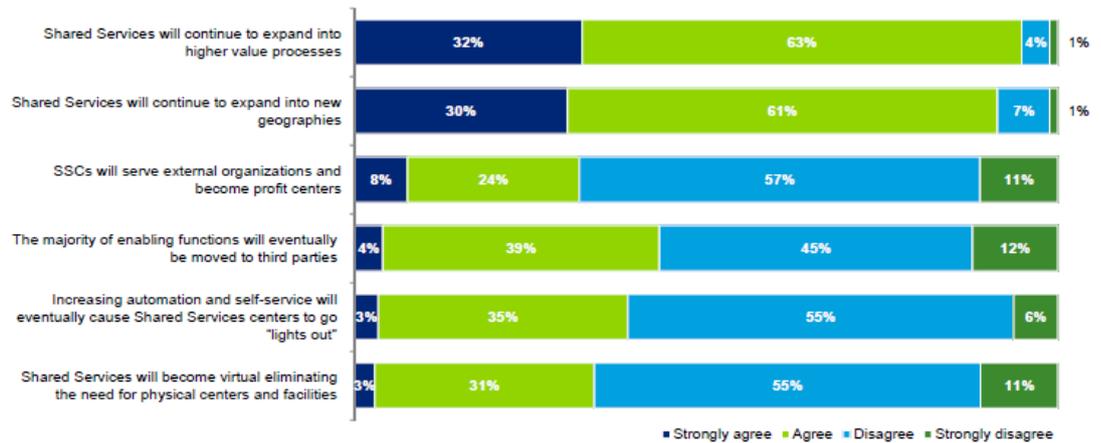


SS as a strategic asset

- The survey indicates demonstrating cost competitiveness is a main focus in SSCs today
- Moving into analytics was noted as the top future goal by over half of the respondents
- Of the 82% of respondents who are/or plan on performing analytics for their organization, 63% are focused on improving performance within the center



In what areas do you think Shared Services will evolve in the future?



Future trends

- 95% of respondents believe that SSCs will continue to provide critical and high-value processes for their organizations
- The survey indicates SSCs serving external organizations and becoming profit centers is the lowest agreed-upon trend followed by the emergence of virtual SSCs



Tendencia en recorrido y valor

- Las organizaciones están efectivamente alcanzando beneficios, independientemente del orden de implementación a lo largo de funciones y geografías.
- Muchos de los nuevos adoptadores de CSC se están moviendo directamente a multifunciones como parte de una estrategia inicial de implementación.
- Las organizaciones continúan perdiendo dinero e incrementan sus riesgos por no tener en consideración las implicancias impositivas dentro del análisis del negocio del CSC.
- Se requiere un análisis multifacético para poder alcanzar los beneficios esperados.
- Los CSC continúan esforzándose por verse como un socio de valor para el negocio, *versus* a ser solo una alternativa de bajo costo; los CSC ven las estadísticas como una parte importante de incrementar su valor.
- El verdadero valor de las estadísticas es aumentar la información, la calidad profesional y la infraestructura de tecnología dentro del CSC para proveer un conocimiento del negocio a toda la organización.
- Aunque el término CSC es un concepto maduro, la próxima generación incluye mayor valor en los procesos, nuevas geografías, mayor utilización de modelos híbridos (incluidos CSC, COE y proveedores tercerizados).



13.2.2 Datos locales analizados por Deloitte Argentina –Noviembre 2013

Sector	Subsector	Actividad	Código	Categoría	Indicadores								Observaciones	
					Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3	Indicador 4	Indicador 5	Indicador 6	Indicador 7	Indicador 8		
Alimentos	Alimentos	Alimentos	100	100	Indicador de calidad
Bebidas	Bebidas	Bebidas	100	100
...



Compañía	Nombre del Centro en ABS	Industria	Tipo	Cantidad de personas	Procesos alcanzados											
					Recursos Humanos	Finaliza	Tecnología	Compras	Servicios Generales	Administración Inmobiliaria	Otros	Países que atiende				
Grupo Aisa (Barrocco, Burger King, FF Chang)	Centro de Servicios Compartidos de Aisa (SCK)	Consumer Business	Servicios Centralizados		Liquidación de haberes										Procesos Administrativos y de Desarrollo, Cobro de Suministro	Argentina, Chile
Graudán	Graudán Argentina S.A.	Manufacturing	CSC	97		X										México, otros
American Express Company	American Express Argentina S.A.	Servicios Financieros	CSC			Finance Shared Services Center / Inbound customer service center										
Acelair M&I	Acelair Grupo Acelair M&I	Energy & Resources	CSC			BSC Accounting, Finance										
Datsul	Datsul	Tecnología, Medios y Telecomunicaciones	CSC			Finance BSC	IT, Desarrollo ERP, Mesa de ayuda									México, Colombia, Uruguay, Paraguay, Chile
DBS		Servicios Financieros														
Ericson		Tecnología, Medios y Telecomunicaciones	CSC													
GOOGLE INC.	Google Shared Services (Puerto Madero)	Tecnología, Medios y Telecomunicaciones	CSC			Finance	Customer care									LATAM (Argentina, Colombia, Chile, México, Perú, Venezuela), Italia, España
Grupo F&T Argentina S.A.	F&T Services (Córdoba)	Manufacturing	CSC			X		X								Venezuela, Colombia
HUAWEI TECHNOLOGIES CO., LTD.	Huawei Technologies CO., LTD.	Tecnología, Medios y Telecomunicaciones	CSC													
Kraft		Consumer Business														
Lernmark International	Lernmark Argentina	Tecnología, Medios y Telecomunicaciones	CSC													
Natura		Agribusiness	CSC	119												
Procter & Gamble	Procter & Gamble Argentina SRL	Consumer Business														
Sant Goban	SANT GOBAN ARGENTINA SA.	Consumer Business	CSC			X										
SAP AG	SAP Latin America Shared Services Center	Tecnología, Medios y Telecomunicaciones	CSC			Human Resources	AR, AP, Facturación (keas Consultoría / Educación)	IT	Administración de Compras						Vagos y Entrenamiento, Administración de Contratos	Argentina, Brasil, Bolivia, Corea, América Central, Colombia, Chile, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Puerto Rico, Uruguay y Venezuela
SYNGENTA AG	Syngenta Agro S.A.	Agribusiness	CSC													
TeleTech Holdings Inc.	TeleTech	Tecnología, Medios y Telecomunicaciones	CSC													
Accenture Plc	Accenture	Consumer Business	CSC	1500												
Andean	Andean Logística SA	Consumer Business	CSC													Logística
ASSA Group	Grupo ASSA	Tecnología, Medios y Telecomunicaciones					BSC Finance and Treasury / BPO									
Emil & Young	Pitrelli, Díaz / Asociados	Consumer Business	CSC													IT, HR, Supply, Accounting, Staff
Nóbrega Piccardi		Consumer Business	CSC	30	Liquidación de haberes	Cuentas a Pagar, Contabilidad General, Activo Fijos, Manejo			Manejo de Moneda Extranjera							Argentina
Grupo IRSA	IRSA	Servicios Financieros	Servicios Centralizados				FAA, Finance	IT								
WALT DISNEY COMPANY	Walt Disney	Tecnología, Medios y Telecomunicaciones	CSC				Finance									
British Telecom		Tecnología, Medios y Telecomunicaciones	CSC	100			Financial Planning, Accounting, Treasury									Argentina - Uruguay - Chile - Bolivia - Paraguay
SC Johnson	SC Johnson & Son Argentina	Consumer Business				Human Resources	Cuentas por pagar, Cuentas por cobrar, Tesorería, Costos, Consultoría	Sistema BSC							Supply chain, Manejo de la producción, Transporte Export, Manejo de la producción, Customer Service	Argentina, Uruguay, Chile, Paraguay, Venezuela, Perú, Colombia, Ecuador, México, Costa Rica

13.3 Gráficos comparativos con otros países

De la entrevista con la directora del CSC de Thomson Reuters en Costa Rica, se ha tenido acceso a un material provisto por *Costa Rica Investment Promotion Agency (CINDE)* una organización privada no política, sin fines de lucro fundada en 1982, declarada de interés por el gobierno de Costa Rica en 1984. En ese material se exponen varias diapositivas comparativas con varios países de Latinoamérica, entre ellos, la Argentina, en lo relativo a CSC.

A continuación se exponen esos gráficos con datos comparativos de significatividad y relación con el tema de estudio en esta tesis.



Costa Rica leads value-added service exports in the Latin American region

Main indicators	Chile	Costa Rica	Colombia	Argentina	Brazil	Peru
Service exports as a percentage of total country's exports	13%	33%	8%	14%	13%	9%
Total service exports per inhabitant	\$719	\$1,191	\$107	\$350	\$197	\$145
IT & IT services exports plus other business services exports (as a % of GDP)	0.9%	5.8%	0.2%	1.2%	0.8%	0.2%

Source: CINDE, 2013.

Note: Costa Rica data for 2012, rest of countries 2011, last available data.



Services Operations

Shared Services / Back Offices

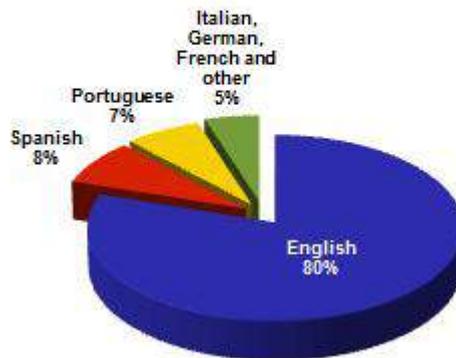
- Finance & treasury, bank and cash management
- Accounting: AP, AR, GL, fixed assets, inventory, etc.
- Procurement
- Logistics
- HR functions: payroll, employees relation, staff administration, legal, travel, and entertainment
- Data processing
- Investment/ portfolio analysis
- Facilities administration
- Forecasting
- Supply chain management

Contact Centers

- Customer service
- Customer care
- Technical support
- Telemarketing
- Billing & collections
- IT support: networks, help desk
- Product tracking
- Trouble shooting
- Market research
- After care
- Sales



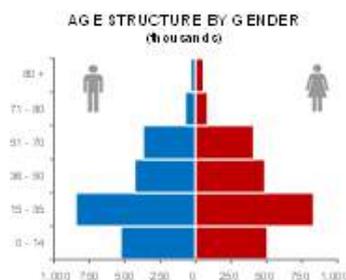
Services Sector Transaction Language Distribution



Source: CINDE, Service Sector Survey, 2012



Our people make the difference ^{a/}



Notes:

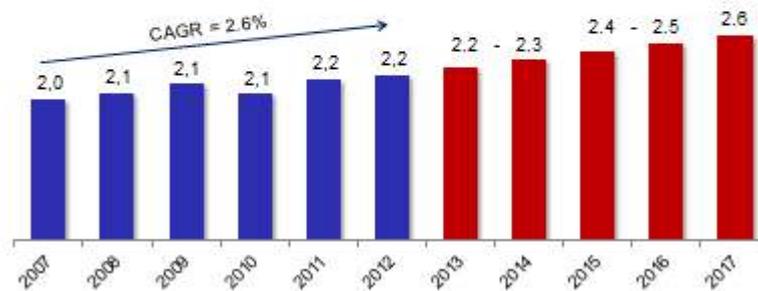
- ^{a/}: Data for 2010-12 comes from a new National Survey. This survey has a different methodology than the previous years surveys, making the results not directly comparable.
- ^{b/}: Mid-Year estimates

- **Population as of July 2012:**
 - 4.7 million
 - 36% of the population is 15 to 35 years old
 - GDP per capita PPP, 2012: US\$12,559
- **Labor force 2012: 2.18 million**
 - Female labor force (% total labor force): 38.8%
 - Unemployment, 2012^{b/}: 7.8%
 - Underemployment, 2012^{b/}: 13.8%
- **Universal Health Care and Education System**
 - Pillars of the national stability:
 - Health: 10.9% of GDP
 - Education: 8.0% of GDP



Labor pool will likely reach 2.6 million people in 2017

Labor Pool (Million people)



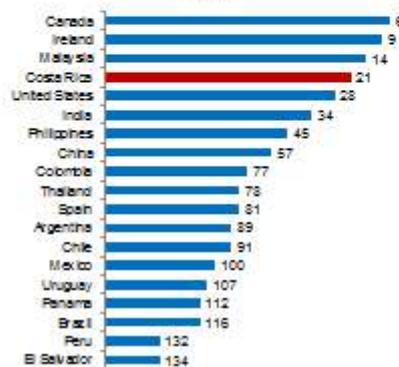
Gross participation rate will increase from 47% in 2012 to 51% in 2017

Source: CINDE based on data from the National Statistics Institute
Note: 2013 - 2017: Forecast



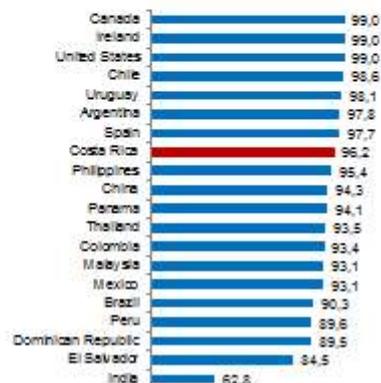
Our educational system is ranked 21st, the highest in Latin America

Quality of the Educational System
Rank



Source: World Economic Forum.
The Global Competitiveness Report 2012 - 2013

Adult Literacy Rate
Rate (%)



Source: United Nations.
Human Development Report 2013



Education is free and mandatory since 1870



- Begins at kindergarten
- Total of 6 grades
- Students usually graduate at age 12
- More than 90% of institutions are public

In public education, there are two systems:

- Academic Curricula: 5 years (7th to 11th grades), students usually graduate at age 17
- Technical Curricula: 6 years (7th to 12th grades) specializing and graduating with a technical degree, students usually graduate at age 18

- Includes two-year technical degrees
- 4-year bachelor's degree programs
- Master's PhD, Specialization programs

Source: Ministry of Public Education



Technical high school graduates for the service sector are in constant growth

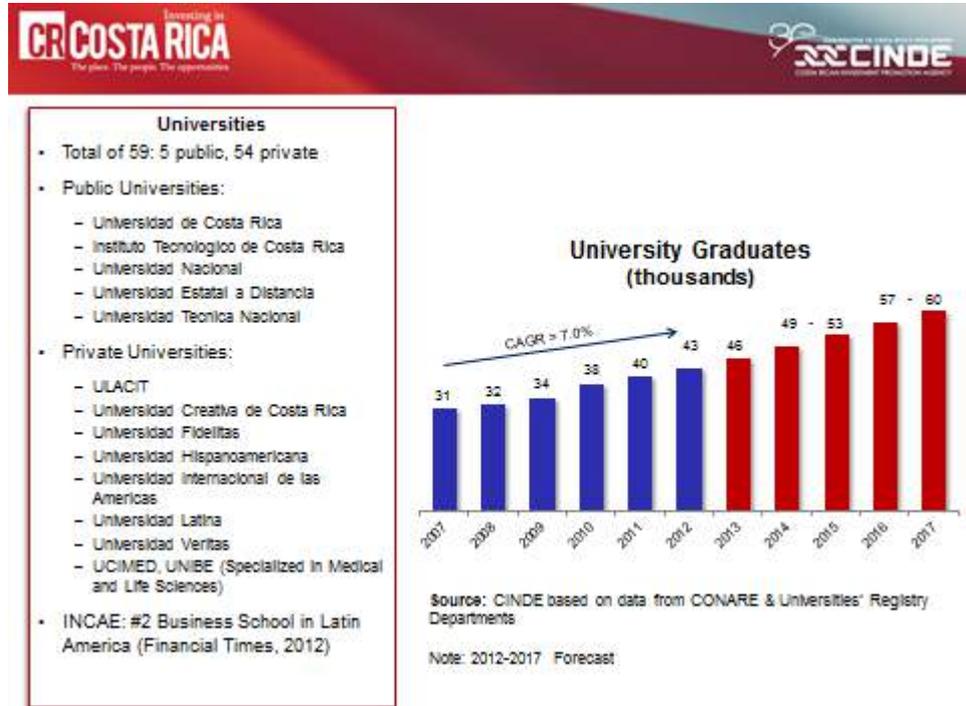


Source: CINDE based on data from the Ministry of Public Education, 2011
Note: 2013-2017 Forecast

Technical High Schools

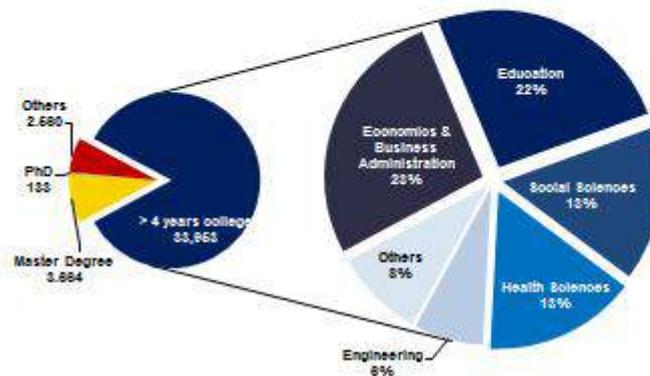
- 113 institutions
- More than 77,000 students enrolled
- 52 different specialties in 3 areas of expertise (services, industrial, and agribusiness)
- Technical High School begins in the fourth year of High School
- Students take the regular academic program + technical training
- Technical High Schools have one more year than regular academic institutions (Total = 6 years)
- Some specialties:

Accounting, Architectural Drawing, Banking & Finance, Computer Programming, Electromechanics, Electronics, Graphic Design, Industrial Electronics, Industrial Maintenance, Network Informatics, Precision Mechanics, Software Development Informatics, among others



Breakdown of university graduates, 2011

- Total University Graduates in 2011: 40,310

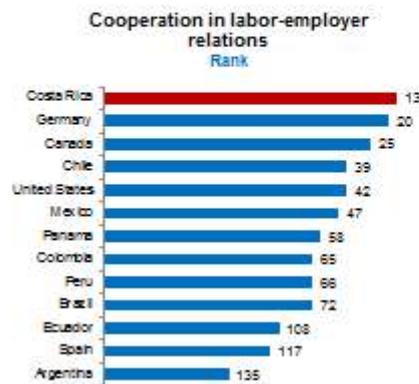


- 70% of total diplomas granted are from private universities

Source: CONARE, 2012
Note: Percentage from total of graduates



Stable employer-employees environment: "Asociacion Solidarista"



Costa Rica ranks 1st in Latin America

Source: World Economic Forum,
The Global Competitiveness Report 2012 - 2013

- Employer-sponsored workers' association: operates as a credit union, providing multiple benefits to the employees, who can participate voluntarily
- Both employer and employees contribute to the fund
- They are not sector-wide bargaining instances, unlike American unions
- 97% of the companies in the private sector have the "Asociacion Solidarista". This high level of participation is a particular tendency in Costa Rica
- There are some similarities to a 401(k) retirement plan, without the stock options



Costa Rica is just a few hours away from North America...

City	Flight Frequency	Flight Time (hrs:min)
Atlanta, GA	Daily	4:15
Charlotte, NC	Daily	4:05
Chicago, IL	Once a week	6:50
Dallas, TX	Daily	4:20
Fort Lauderdale, FL	Daily	3:00
Houston, TX	Daily	3:35
Los Angeles, CA	Daily	5:50
Miami, FL	Daily	2:50
New York, NY	Daily	4:45
Newark, NJ	Daily	5:15
Orlando, FL	Daily	3:15
Phoenix, AZ	Daily	5:25
Toronto, Canada	Five times a week	5:25



SJO is the 3rd best airport in Latin America & the Caribbean
ASQ Top Performers 2011

Source: Directorate General of Civil Aviation, 2012



...and there is also access to the rest of the world

City	Flight Frequency	Flight Time (hrs:min)
Bogota, Colombia	Daily	2:10
Buenos Aires, Argentina	Three times a week	8:00
Caracas, Venezuela	Daily	2:50
Frankfurt, Germany	Twice a week	13:00
Guatemala, Guatemala	Daily	1:30
La Habana, Cuba	Daily	2:25
Lima, Peru	Daily	3:45
Madrid, Spain	Daily	10:25
Managua, Nicaragua	Daily	1:00
Mexico DF, Mexico	Daily	3:00
Panama, Panama	Daily	1:15
Quito, Ecuador	Daily	2:10
San Pedro Sula, Honduras	Daily	1:35
San Salvador, El Salvador	Daily	1:20
Santiago, Chile	Daily	8:50
Santo Domingo, Dominican Republic	Daily	2:50

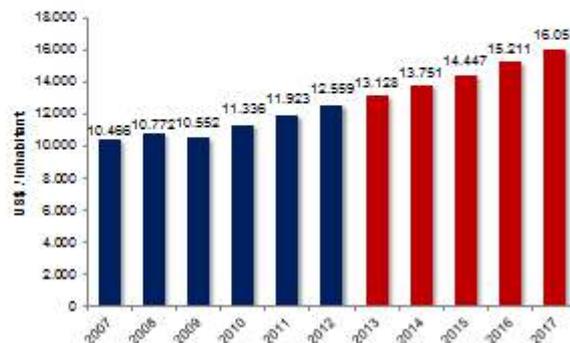


Source: Directorate General of Civil Aviation, 2012



GDP per capita (PPP) growth portrays a widespread perception of economic prosperity

- GDP per capita PPP is one of the **highest in Latin America**
- GDP per capita PPP has **grown 76% since 2000**
- Poverty has been reduced **43%** in the last 25 years

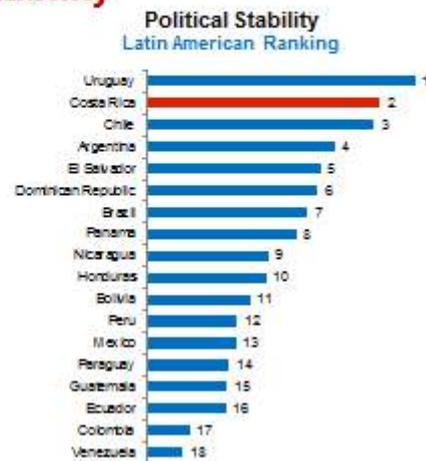


Source: CINDE based on data from IMF, 2013



We have a strong and world renowned tradition of peace and stability

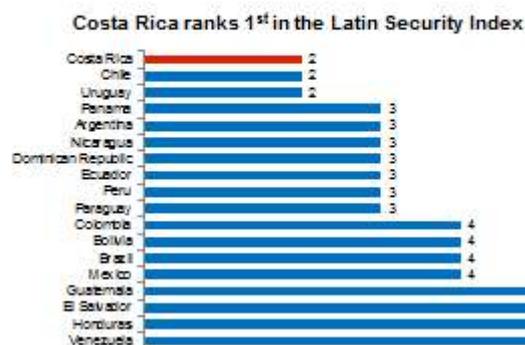
- Army abolished in 1948
- Over 120 years of democracy
- Presidential system
- 3 independent powers
- 4 year-term with possibility of reelection



Source: World Bank. The Worldwide Governance Indicators 2012



...and Costa Rica is the safest country in Latin America



(1 – 5) score, where 1 is the best score possible, 5 the worst

Source: Latin Business Chronicle (FTI Consulting), 2012

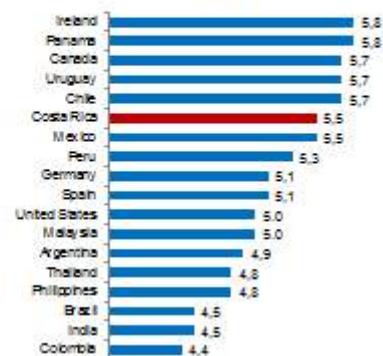
Note: This index measures the countries' insecurity based on homicide rates as well as other factors affecting corporate security, and the safety of foreign business executives



Foreigners have equal rights and obligations

- Foreigners have no limits to property handling and they can conduct business activities freely
- Free capital movement, no foreign exchange controls

Prevalence of foreign ownership
Score



Foreign ownership of companies in the country is:
1=rare and limited
7=prevalent and encouraged

Source: World Economic Forum
The Global Competitiveness Report 2012 - 2013



Services Sector Free Trade Zone: A tax-free regime

Fiscal Incentives	Period of Time	Tax
Income tax (statutory income tax = 30%)	8 years*	0%*
	4 years	15%
Remittances repatriation tax	No limit	0%
Local sales tax (13%)	No limit	0%
Import, export, excise taxes	No limit	0%

Requirements	Time Frame
Fixed assets investment of US \$150,000 within FTZ Park or \$2,000,000 outside FTZ Park	Within the first 3 years of operation

- *Additional 8-year renewal may be granted if significant reinvestment is made (Article 20 bis)*
- *Export requirement: At least 50% of the services must be exported*



Services Sector Free Trade Zone: Other considerations

Export requirement	At least 50% of the services must be exported
PROCOMER ^{a)} monthly fee	0.30% of the total monthly sales (in US\$) ^{b)}
Environmental Guarantee Deposit	1% of the total investment
PROCOMER Guarantee Deposit	Minimum US\$5,000

Notes:

^{a)}: The Costa Rican Foreign Trade Corporation.

^{b)}: In any case the PROCOMER monthly fee minimum is US\$200



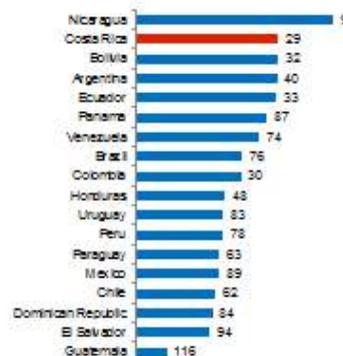
Costa Rica has high standards of quality of life

- San Jose ranks **fourth in quality of life in Latin America**. The country's capital maintains a leadership over its competitors, such as China, Brazil, Panama, Mexico, India, and Colombia (The Economist Intelligence Unit, August 2012)
- Since 2009, ranks **1st in The Happy Planet Index** (New Economic Foundation, The Happy Planet Index 2012)
- Top 5 of the **best places to retire abroad** (TopRetirements.com, 2013)



Costa Rica is an example of gender equality in Latin America

Global Gender Gap Index
Overall ranking



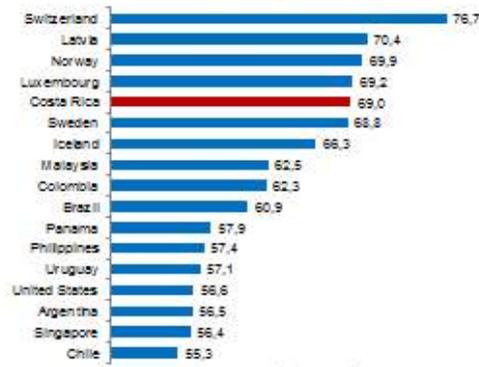
- The index takes into account 4 pillars in gender equality:
 - Economic participation and opportunity
 - Educational attainment
 - Health & survival
 - Political Empowerment
- The index tracks the strong correlation between gender equality and competitiveness, income and development

Source: World Economic Forum, The Gender Gap Report 2012



Costa Rica has a strong commitment with environmental protection

Environmental Performance Index
Score



(0-100) score, being 100 the perfect score.

Source: Yale and Columbia Universities. Environmental Performance Index 2012

Costa Rica:

- Ranks 5th in the world in environmental performance
- Won the Future Policy Award 2010 in Biodiversity



13.4 Entrevistas

Entrevista Nº1

Diego Juan

Contador Público. Universidad Nacional de Rosario –Magister en Administración y Doctorando en Administración en CEMA.

Supply and Trade Senior Analyst - Business Relationship Project Manager en CHEVRON (Producción de petróleo y gas) www.chevron.com

Email: diegojuan_2@yahoo.com

Fecha: septiembre 2013

1. *¿En qué compañía. trabaja? ¿Es una compañía multinacional? ¿Cuál es su puesto? ¿En cuál área trabaja?*

_Chevron. Sí. Supply and Trade Senior Analyst. Contabilidad en el Centro de Servicios Compartidos Buenos Aires.

2. *¿Está familiarizado con el término Centro de Servicios Compartidos (CSC)?*

_Sí, trabajo en uno de ellos.

3. *¿Su empresa aplica el concepto de CSC? Caso afirmativo, ¿están las áreas financieras migradas a un modelo de CSC? ¿Por cuánto tiempo?*

_Sí, la compañía aplica el concepto. Cuenta con varios centros. Las áreas contables se han migrado a centros de servicios cuando el proceso con el que se relacionan lo permite. No todas las áreas contables han sido llevadas a centros de servicios.

4. *¿Cuál es su función en el CSC? ¿Está a cargo de áreas financieras?*

Si está a cargo de otra área, ¿cuál es la relación con el área financiera?

_En el área de Supply procesamos la contabilidad relacionada con los movimientos de inventario a granel. Incluye tanto la contabilidad, como las cuentas por pagar y la facturación relacionada con el proceso.

5. *El CSC contable, ¿se encuentra localizado en la C.A.B.A? Caso negativo, ¿dónde se centralizan las operaciones de soporte financieras?*

_El centro se encuentra en la C.A.B.A.



-
6. *¿Cuántos empleados trabajan en el área? ¿Cómo es la estructura interna?*
¿Cuántos son los empleados a cargo del área financiera?

_Trabajan 300 empleados en los distintos equipos contables del centro.
Estamos estructurados en Analistas, Supervisores y Managers.

7. *¿Cuántas compañías del grupo centralizan las operaciones en ese CSC?*

_Más de 50

8. En el caso de que el CSC se encuentre en la C.A.B.A.:

- a. *¿Cuáles considera son las ventajas de la localización en la C.A.B.A.?*

_Facilidad de acceso y mayor flexibilidad para acceder a empleados de todo el conurbano, ya que Puerto Madero es una posición central en la ciudad.

- b. *¿Y las desventajas?*

_Falta de transporte público que llegue hasta el edificio y el costo que representa para los empleados en almuerzos y otros gastos. También se eleva el costo de las oficinas.

- c. *¿El trabajo se encuentra alineado a normativas corporativas? ¿se encuentra suficientemente estandarizado?*

_Todo trabajo realizado se encuentra estandarizado o se apunta a ello.
Los procesos se delinear de acuerdo con la normativa corporativa.

- d. *¿Recomienda la aplicación de CSC en la C.A.B.A. para empresas transnacionales?*

_Sí, es recomendable, pero la operación debe ser trasladable. Además, la estructura jerárquica/matricial de la empresa debe aceptar el cambio de roles y responsabilidades.



Entrevista Nº2

Elisa Taboada

Contadora Pública UBA y Diplomada en Gestión Gerencial del ITBA.
Gerente de información contable y de gestión en ARCOS DORADOS S.A.
(McDonald's –fast food restaurantes) www.arcosdorados.com

Email: Elisa.Taboada@ar.mcd.com

Fecha: septiembre 2013

1. *¿En qué compañía. trabaja? ¿Es una compañía multinacional? ¿Cuál es su puesto? ¿En cuál área trabaja?*

_Arcos Dorados S.A. CSC. Gerente Sr. de información contable y de gestión.

2. *¿Está familiarizado con el término Centro de Servicios Compartidos (CSC)?_Sí, claro.*

3. *¿Su empresa aplica el concepto de CSC? Caso afirmativo, ¿están las áreas financieras migradas a un modelo de CSC? ¿Por cuánto tiempo?*

_Sí, contamos con un CSC y además, está implementado GL. Desde 2006 aproximadamente pero a lo largo de los años fuimos variando el alcance (países).

4. *¿Cuál es su función en el CSC? ¿Está a cargo de áreas contables? Si está a cargo de otra área, ¿cuál es la relación con el área contable?*

_Lidero el equipo contable, entre otros. Adicionalmente, *Reporting* de gestión y control presupuestario que se nutre de la información contable.

5. *El CSC contable ¿se encuentra localizado en la C.A.B.A? Caso negativo, ¿dónde se centralizan las operaciones contables?*

_Gran Buenos Aires – Zona Norte.

6. *¿Cuántos empleados trabajan en el área? ¿Cómo es la estructura interna? ¿Cuántos son los empleados a cargo del área financiera?*

_La cantidad de personas de mis áreas son aproximadamente 100; 70 son del área contable, 10 de control presupuestario y 20 de *Reporting* de Gestión.

7. *¿Cuántas compañías del grupo centralizan las operaciones en ese CSC?*

18 países y más de 25 compañías. (entidades legales).



Entrevista N°3

Inés Di Lalla

Contadora Pública

Gerente área contabilidad de Unidad de Servicios Compartidos en
PROSEGUR (Seguridad Privada) – www.prosegur.com

Email: Ines.DiLalla@prosegur.com

Fecha: septiembre 2013

1. *¿En qué compañía. trabaja? ¿Es una compañía multinacional? ¿Cuál es su puesto? ¿En cuál área trabaja?*

_Prosegur S.A., es multinacional. Soy gerente del área Contabilidad de la Unidad de Servicios Compartidos.

2. *¿Está familiarizado con el término Centro de Servicios Compartidos (CSC)?*

- Sí.

3. *¿Su empresa aplica el concepto de CSC? Caso afirmativo, ¿están las áreas financieras migradas a un modelo de CSC? ¿Por cuánto tiempo?*

_Sí, se aplica. Tenemos a cargo las áreas contables de la Argentina, Chile, Paraguay que se encuentran migradas totalmente al CSC desde fines del año 2012 y estamos asumiendo las actividades de Uruguay que se encuentra en proceso de migración.

4. *¿Cuál es su función en el CSC? ¿Está a cargo de áreas financieras? Si está a cargo de otra área, ¿cuál es la relación con el área financiera?*

_Soy gerente del área contable. Hay otras gerencias dentro de CSC que no dependen de mí.

5. *El CSC contable, ¿se encuentra localizado en la C.A.B.A? Caso negativo, ¿dónde se centralizan las operaciones contables?*

_El CSC está ubicado en el Gran Buenos Aires.

6. *¿Cuántos empleados trabajan en el área? ¿Cómo es la estructura interna? ¿Cuántos son los empleados a cargo del área financiera?*

_En el CSC trabajan 117 personas dentro de las 3 gerencias del área. Cada CSC tiene 1 director y 3 gerencias. Las otras gerencias son Tesorería (20



personas) y Ciclo de Pasivos y Compras (47 personas). En Contabilidad trabajan 49 personas.

7. *¿Cuántas compañías del grupo centralizan las operaciones en ese CSC?*

_Se realizan actividades para 38 sociedades de 4 países.

8. *Ya que el CSC está en el Gran Buenos Aires, ¿cuáles considera son las ventajas que tiene Buenos Aires en general en comparación con otras ciudades de la Argentina o de otros países? ¿Por qué recomendarías la localización en Buenos Aires, ya sea Capital o Gran Buenos Aires?*

_Con relación a tu consulta, y tratando de restarle subjetividad a la respuesta, ya que de no haberse localizado en la Argentina no estaríamos a cargo de este proyecto; uno de los factores que influyó en la decisión de localizarlo en nuestro país fue el nivel profesional y de compromiso que nos distingue respecto de otros países.

a. *¿Y las desventajas de estar en el Gran Buenos Aires?:*

_No está ubicado en la C.A.B.A. lo cual puede ser una desventaja al momento de contratar recursos, dado que las oficinas no están cerca de vías de transporte público.

b. *¿El trabajo se encuentra alineado a normativas corporativas?, ¿se encuentra suficientemente estandarizado?*

_Está alineado a políticas corporativas y uno de los fundamentos de CSC es la estandarización de las tareas entre los países

c. *¿Recomienda la aplicación de CSC en la zona metropolitana de Buenos Aires para empresas transnacionales?*

_Sí



Entrevista Nº4

Fernando La Rosa

Contador Público UNLZ

Director - Shared Services Center Southern Cone en PUBLICIS GROUPE (Publicidad y Comunicación) www.publicisgroupe.com

Email: fernando.g.larosa@gmail.com

Fecha: septiembre 2013

1. In which company do you work? Is it a multinational company? What is your job title? In which area do you work?

_Publicis Groupe. Yes, it is. Managing Director. Shared Services Center.

2. Are you familiarized with the concept of Shared Services Center (SSC)?

_Yes.

3. Does your company apply the concept of SSC? If so, are the financial areas migrated to a SSC model? For how long are being?

_Yes. Yes. 5 years.

4. What is it your function at the SSC? Are you in charge of financial areas? If you are in charge of another area, which is your relationship with the accounting department?

_I'm the Managing Director for the Southern Cone SSC. I'm in charge of the whole organization and accounting is one of the many departments.

5. Is the accounting SSC located in Buenos Aires City? If not, where is centralized the financial operations?

_Yes.

6. How many employees work in the SSC? How is the internal structure (number of managers, team lead, staff, etc.)? How many do employees work in financial team?

_There are 70 employees in total from which about 35 work in the accounting department. There are 5 managers reporting to me directly (Accounting, Treasury, IT, Order to Billing, Payroll).



7. *How many companies of the group centralized their operations in that SSC?*

_About 7.

8. *If it is located in Buenos Aires City:*

a. *Which are the advantages of the localization in Buenos Aires City?*

_Labor quality and availability. Almost no difference in time zones with the rest of the continent. College education better than the regional average. High qualified and competitive professionals.

b. *And the disadvantages?*

_No Government incentives. Current operating costs. Inflation. Political situation.

c. *The SSC is aligned to corporate rules? Is enough standardized?*

_Yes. Yes.

d. *Do you recommend the localization of a SSC in Buenos Aires City?*

_Not at this moment.

9. *Any other comment that you consider appropriate to the subject it is highly appreciated.*

Unfortunately this is not a good time to run a SSC in Argentina. The current situation (both political and economic) does not make it easy for this type of organizations. Overhead costs went up in the last couple of years making it difficult to be competitive in the region.



Entrevista Nº5

Gustavo Ryll

Contador Público UBA

Latam Record Lead en ACCENTURE (Consultoría) www.accenture.com

Email: gustavoryll79@hotmail.com

Fecha: septiembre 2013

1. *En qué compañía. trabaja? ¿Es una compañía multinacional? ¿Cuál es su puesto? ¿En cuál área trabaja?*

_Trabajo en Accenture desde enero de 2008. Específicamente trabajo en la parte de BPO (*Bussiness Process Outsourcing*) de Accenture. Accenture es una empresa multinacional y en la Argentina ya superó las 2.000 personas en BPO y las 5.000 contemplando los demás sectores (Enterprise, Consultoría). He ingresado en Accenture como Analista Senior y actualmente mi posición es la de Latinoamerican Record Lead. El cliente es la compañía número 1 en lo que a tecnología se refiere y estoy a cargo de toda la contabilidad de Latinoamérica. Son 20 países y somos 35 recursos en mi equipo de trabajo.

2. *¿Está familiarizado con el término Centro de Servicios Compartidos (CSC)?*

_Lógicamente que sí; en el proyecto para el cual trabajo cuenta con 4 CSC: Warsaw, Chennai, Dalian y Buenos Aires. Los 4 CSC se encargan de centralizar todas las actividades y prestar servicio de alta calidad y eficiencia a los clientes. Durante los últimos años, la Argentina se ha transformado en un lugar estratégico para la constitución de CSC.

3. *¿Su empresa aplica el concepto de CSC? Caso afirmativo, ¿están las áreas financieras migradas a un modelo de CSC? ¿Por cuánto tiempo?*

_Básicamente el proyecto se divide en 4 grupos: contabilidad, compras, cuentas a pagar y cuentas a cobrar. Todas las actividades han sido migradas durante el año 2008, por lo cual al día de hoy tenemos un CSC muy consolidado. La forma de migración se hace a través de lo que llamamos KT (*Knowledge Transfer*).

El Team Lead o AFC (*Assistant Financial Controller*) en Accenture viaja al país a transicionar por 49 días, en los cuales debe realizar los DTP (desktop procedures) de cada uno de los procesos. Obtienen el visto bueno del FC (*Financial Controller*) del cliente y de la persona que transiciona la tarea. Una vez terminado el KT, se vuelve al CSC a realizar la otra parte de la transición,



el Reverse KT. Se transfiere todo el conocimiento adquirido a los integrantes del equipo.

El contrato que está firmado con el cliente, en este caso, es por 10 años.

4. *¿Cuál es su función en el CSC? ¿Está a cargo de áreas financieras? Si está a cargo de otra área, ¿cuál es la relación con el área financiera?*

_Actualmente mi posición es la de Latinoamerican Record Lead. En este proyecto el cliente transicionó todas las tareas contables con Accenture, hasta el punto de que nadie más que Accenture puede registrar en SAP. Como responsable de la contabilidad en el centro, tengo una doble función, una de cara al cliente y una interna en Accenture.

De cara al cliente debo garantizar la calidad y la temporalidad de las tareas mensuales (*Key account reconciliations, taxes, SLAs, KPIs, RMs, etc.*) como las anuales (balances, impuestos anuales, reportes, etc).

Internamente cuento con un equipo de trabajo de 35 personas de distintas categorías a mi cargo con todo lo que ello conlleva (evaluaciones, feedback, promociones, rotaciones, etc.). Además, estoy encargado del presupuesto de contabilidad y cuentas a pagar, por lo cual también debo brindar información interna a Accenture.

5. *El CSC financiero, ¿se encuentra localizado en la C.A.B.A? Caso negativo, ¿dónde se centralizan las operaciones contables?*

_EL CSC se encuentra localizado en la C.A.B.A., más precisamente en la intersección de la av. Córdoba y Junín.

6. *¿Cuántos empleados trabajan en el área? ¿Cómo es la estructura interna? ¿Cuántos son los empleados a cargo del área financiera?*

_En el área somos 35 recursos. La estructura es un espejo de la estructura del cliente.

1 *Record Lead*: mi posición tiene como contraposición al RPO (*Regional Process Owner*) de parte del cliente.

9 AFC (*Assistant Financial Controller*): son los responsables de cada una de las regiones. El cliente posee a Latinoamérica dividido en 9 como sigue: México, Brasil, Argentina y Uruguay, Chile, New Markets North (5 países), New Markets South (6 países), Perú, Puerto Rico y Latinoamérica North (3 países). La contraposición es la del Financial Controller en cada uno de los países por parte del cliente, es la única persona de contacto que tenemos en cada país.



20 Analistas: son los encargados de cada uno de los países ayudado por el AFC en caso de necesidad por complejidad

5 Analistas Junior: Son los encargados de tareas de mínima complejidad.

7. *¿Cuántas compañías del grupo centralizan las operaciones en ese CSC?*

_Trabajamos en el CSC solo para un cliente. Accenture tiene más de 10 proyectos con “scope” parecidos.

8. *En el caso que el CSC se encuentre en la C.A.B.A.:*

a. *¿Cuáles considera son las ventajas de la localización en la C.A.B.A.?*

_La mayoría de los trabajadores viven dentro de la C.A.B.A, lo que nos da una ventaja en cuanto a la facilidad de acceso.

La ventaja más significativa y que resulta de suma importancia al tratarse de un proyecto en su mayoría contable, es la Facultad de Ciencias Económicas enfrente del CSC. Con ello, los estudiantes se ahorran el viaje del trabajo a la Facultad.

Otra ventaja es el nivel de idiomas que tenemos en Buenos Aires para poder soportar las operaciones de otros países.

b. *¿Y las desventajas?*

_La única desventaja es el acceso a la C.A.B.A. para todos aquellos que no viven dentro de ella.

c. *¿El trabajo se encuentra alineado a normativas corporativas?, ¿se encuentra suficientemente estandarizado?*

_Todas las tareas se encuentran estandarizadas y con su debido procedimiento. El Centro cuenta con la implementación de Opex y Standarization en todos sus proyectos.

d. *¿Recomienda la aplicación de CSC en la C.A.B.A. para empresas transnacionales?*

_Por supuesto que sí; entiendo a Buenos Aires como una excelente relación costo / calidad. El contexto actual que todos conocemos nos impacta en demasía en el costo, pero entiendo será algo que pasará y volveremos a ser unos de los mejores lugares de Latinoamérica para la implementación de Centros de Servicios.



Entrevista Nº6

Mike Mattei

Contador University of Southern Mississippi, CPA Louisiana State Board of Certified Public Accountants.

Vicepresidente de Shared Services en REUTERS (2006-2008) y

THOMSON REUTERS (2008-2009) (Servicios de Información)

www.thomsonreuters.com

Email: mmattei118@gmail.com

www.linkedin.com/in/mikemattei

Fecha: septiembre 2013

1. *In which company do you work? Is it a multinational company? What is your job title? In which area do you work?*

_I Currently work for U.S. Soybean Export council. I am the CFO. I work in Accounting, Finance and Administration.

2. *Are you familiarized with the concept of Shared Services Center (SSC)?*

_Yes.

3. *Does your company apply the concept of SSC? If so, are the financial areas migrated to a SSC model? For how long are being?*

_No, we are too small to efficiently utilize shared services, but we are currently centralizing many of our services.

4. *What is it your function at the SSC? Are you in charge of financial areas? If you are in charge of another area, which is your relationship with the financial department?*

_We don't have an SSC. I am currently over all areas of Accounting.

5. *And about your experience as VP in Reuters and later Thomson Reuters, and according to your opinion, why was Buenos Aires chosen as SSC? How do you foresee the future for the SSC's in Buenos Aires? Do you recommend to an organization to choose Buenos Aires for opening a SSC?*

_It was chosen before I came to work for Reuters (later acquired by Thomson). I was very pleased with the work of my team in Argentina. They had a good work ethic, good educations and spoke both Spanish and English very well. The one downside is that in comparison to other locations in the world, Argentina's salaries are on the high end compared to other countries in Latin America and are significantly higher than locations like India.



Entrevista N°7

Jorge Varela

Contador Público UBA y Magister en Derecho Tributario Universidad Austral.

Tax Manager - IBM Global Tax Department en **IBM** (IT –Tecnología de la Información) – www.ibm.com

Email: jvarela@ar.ibm.com

Fecha: octubre 2013

1. *¿En qué compañía. trabaja? ¿Es una compañía multinacional? ¿Cuál es su puesto? ¿En cuál área trabaja?*

_IBM Argentina, Gerente de Impuestos COE, Área Finanzas / Impuestos.

2. *¿Está familiarizado con el término Centro de Servicios Compartidos (CSC)?*

_Sí

3. *¿Su empresa aplica el concepto de CSC? Caso afirmativo, ¿están las áreas financieras migradas a un modelo de CSC? ¿Por cuánto tiempo?*

_Sí, las primeras migraciones en el área de Accounting se realizaron en el año 2003.

4. *¿Cuál es su función en el CSC? ¿Está a cargo de áreas financieras? Si está a cargo de otra área, ¿cuál es la relación con el área financiera?*

_Soy Gerente de Impuestos en el área de Impuestos Indirectos del Tax Center of Excellence. Nuestra interacción con el Área de Accounting es mínima considerando que el *input* a las cuentas de pasivo del Impuestos a la Ventas es realizado a través de asientos automáticos de los sistemas de facturación e impuestos, o bien a través de asientos manuales realizados por nosotros. La reconciliación de las cuentas es responsabilidad de Impuestos.

5. *El CSC contable, ¿se encuentra localizado en la C.A.B.A. o en el Gran Buenos Aires? Caso negativo, ¿dónde se centralizan las operaciones contables?*

_Se encuentra localizado en Martínez, San Isidro, Provincia de Buenos Aires.



6. ¿Cuántos empleados trabajan en el área? ¿Cómo es la estructura interna? ¿Cuántos son los empleados a cargo del área financiera?

_Trabajan alrededor de 400 personas y manejan la contabilidad de todos Américas (EE. UU., Canadá y Latinoamérica)

7. ¿Cuántas compañías del grupo centralizan las operaciones en dicho CSC?

_No tengo el número exacto de filiales pero serán alrededor de 30 compañías.

8. En el caso de que el CSC se encuentre en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires:

a. ¿Cuáles considera son las ventajas de esa localización? ¿Y en relación a otras ciudades de la Argentina, resto de Latinoamérica u otras regiones?

_Respecto del resto de Latinoamérica, la ventaja competitiva es el costo-beneficio de considerar el costo de la mano de obra vs. la calidad de la misma. Cuando hablo de calidad me refiero a su excelente nivel técnico en las áreas de finanzas/contabilidad/impuestos y la gran cantidad de profesionales con muy buen nivel de inglés. Respecto del resto de las ciudades de la Argentina y también de la mayoría de los países de Latinoamérica (excepto México y Brasil), quizás el principal inconveniente es encontrar la cantidad de profesionales que se requieren para este tipo de proyectos. Sin embargo, se podría desarrollar un Centro similar en ciudades como Córdoba o Rosario.

b. ¿Y las desventajas? ¿Y en relación con otras ciudades de la Argentina, resto de Latinoamérica u otras regiones?

_Desventajas hoy respecto de Latinoamérica es el creciente costo en dólares del salario de los profesionales. Sin embargo, estudios comparativos demuestran que el costo en dólares sigue siendo inferior y en forma considerable comparado con otros países de Latinoamérica (incluso Costa Rica).

c. ¿El trabajo se encuentra alineado a normativas corporativas?, ¿se encuentra suficientemente estandarizado?



_ Sí, 100% alineado con las normas corporativas y estandarizado en la medida de lo posible.

d. ¿Recomienda la aplicación de CSC en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires para empresas transnacionales?

_Sí, a pesar de la inflación, el creciente costo en dólares de los salarios profesionales y el pésimo contexto político-económico del país, Buenos Aires sigue siendo conveniente para instalar este tipo de Centros por las razones antes mencionadas, principalmente en áreas de alto valor agregado como *Accounting/Finanzas/Impuestos/RR. HH./Payroll*.



Entrevista Nº8

Pablo Peso

Contador Público UBA y posgrado en Liderazgo para el Cambio en Harvard Business School.

Experienced Manager en DELOITTE (Consultoria) – www.deloitte.com

Email: ppeso@deloitte.com

Fecha: octubre 2013

1. *A raíz de la encuesta global publicada por Deloitte, me interesa saber si tienen algún análisis específico para el área metropolitana de Buenos Aires, ¿qué podría comentarme al respecto?*

_Te diría que el 90 % de los CSC ubicados en el país se concentran en Buenos Aires. La elección de Buenos Aires, antes que otros destinos, es debido a la calidad de sus profesionales, el hecho de que manejen inglés, e incluso más de dos idiomas.

Este año hemos asistido a la compañía AES en la implementación de su CSC en Buenos Aires, y como parte del análisis se ha considerado también Chile, y si bien la empresa tiene incluso mayor volumen de operaciones en Chile, lo que fue determinante para su elección fue el nivel de los profesionales que se encontraban en la Argentina.

Respecto a esto es importante mencionar que estos CSC en general no se instalan sin ninguna base previa; muchas veces la elección recae en alguna de las oficinas del grupo, o sea sobre la base de una estructura ya existente. Es por ello que el caso de AES, la estructura ya existía tanto en Buenos Aires como en Chile, y sobre dichas estructuras se realizó el análisis.

2. *Y por mencionar una comparación puntual con otro país que pueda ser competencia de la Argentina, en los últimos tiempos se menciona muy fuerte el caso de Costa Rica, ¿Cuál es su opinión al respecto?*

_Sí, Costa Rica se ha consolidado como un país proveedor de servicios profesionales, muchas empresas han localizado CSC en dicho país; los favorece tener buena calidad de profesionales, el hecho de manejar inglés y también portugués, y principalmente el huso horario y la cercanía a Estados Unidos, país donde se centralizan la mayoría de las casas matrices de las compañías multinacionales.

Sin embargo, Costa Rica está llegando a un límite, debido a que se han instalado tantos CSC que están empezando a competir por los recursos profesionales, generando alta rotación y empujando los costos salariales para arriba.

3. *A fines de noviembre 2013, Deloitte Argentina ha elaborado un cuadro de datos con resultados locales. (Anexo 13.2.2. Ese cuadro fue suministrado por Pablo Peso).*



Entrevista Nº9

Oscar Maiola

Contador Público UBA, Certified Internal Auditor (USA), Doctor en Finanzas Forenses e Investigación de Fraude UBA

Gerente de Implementación de Shared Services (2004) en SHELL (Petróleo y gas) www.shell.com Presidente Comité de Auditoría y Fraude del Instituto de Auditores (IAIA)

Email: maiola.oscar@gmail.com

Fecha: octubre 2013

En virtud a su experiencia profesional y con respecto a localizar CSC en el área metropolitana de Buenos Aires:

1. *¿Cuáles considera son las ventajas de esa localización? ¿Y en relación a otras ciudades de la Argentina, el resto de Latinoamérica u otras regiones?*

_Considero que la ventaja principal es la disponibilidad de recursos humanos y la facilidad de comunicaciones virtuales (sin interferencias).

2. *¿Y las desventajas? ¿Y en relación con otras ciudades de la Argentina, resto de Latinoamérica u otras regiones?*

_Riesgo de bloqueos en las rutas/cortes (tener plan contingencia para mitigarlos, a través de conexiones desde el hogar).

3. *¿Cuáles son las competencias que puede mencionar como principales a destacar que debe tener un empleado de CSC de áreas financieras en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires?*

_Competencias fuertes en contabilidad y gestión transaccional y competencias blandas en comunicación, trabajo en equipo, y bajo altas condiciones de estrés.

4. *¿Considera que hay suficientes medios de transporte para permitir el fácil traslado al trabajo diario?*

_Sí.

5. *¿Cuenta la región metropolitana con una buena red de telecomunicaciones? ¿Qué puede mencionar como destacado en este sentido?*



_Sí, buena red de conexiones por fibra óptica.

6. *¿Considera que hay suficiente promoción a nivel impositivo y de creación de empleo para facilitar la localización de CSC contables en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires?*

_Desconozco

7. *Y en lo relativo a los costos de estructura del CSC (alquiler, costo de mantenimiento,) ¿considera que es competitivo para la localización en Buenos Aires?*

_Sí.

8. *El huso horario de Buenos Aires, ¿considera que es un factor a favor de la localización en dicha ciudad?*

_Sí, para Latinoamérica.

9. *¿Recomienda la aplicación de CSC en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires para empresas transnacionales?*

_Sí.



Entrevista Nº10

Carlos Rozen

Contador Público UBA, Director de Empresas Certificado IGEP
Socio Governance, Risk and Compliance Latam Region en BDO
(Consultoría) www.bdoargentina.com

Email: crozen@bdoargentina.com

Fecha: octubre 2013

1. *¿En qué compañía. trabaja? ¿Es una compañía multinacional? ¿Cuál es su puesto? ¿En cuál área trabaja?*

_BDO Argentina, es una firma miembro de BDO Internacional que tiene presencia en 140 países; mi puesto es socio, trabajo en el área de GRC| *Governance, Risk & Compliance* (área de auditoría y consultoría en diversos temas vinculados con el control interno y el cumplimiento normativo).

2. *¿Está familiarizado con el término Centro de Servicios Compartidos (CSC)?*

_Efectivamente.

3. *¿Su empresa aplica el concepto de CSC? Caso afirmativo, ¿están las áreas financieros migradas a un modelo de CSC? ¿Por cuánto tiempo?*

_Por ser una firma de consultoría de tamaño mediano (400 personas), no tenemos un Centro de Servicios Compartidos. No obstante implementamos CSC en numerosos clientes y tenemos una división grande de *outsourcing* y tecnología donde nuestros clientes nos solicitan desarrollos, integraciones y personal capacitado.

4. *¿Cuál es su función en el CSC? ¿Está a cargo de áreas contables? Si está a cargo de otra área, ¿cuál es la relación con el área financiera?*

_Consultor / director de proyectos colaborador en la creación de áreas en clientes.

5. *El CSC contable, ¿se encuentra localizado en la C.A.B.A. o en el Gran Buenos Aires? Caso negativo, ¿dónde se centralizan las operaciones contables? ¿Cuál es la zona donde se encuentra ese CSC (barrio o dirección)?*

_N/A



6. ¿Cuántos empleados trabajan en el área? ¿Cómo es la estructura interna? ¿Cuántos son los empleados a cargo del área financiera?

_N/A

7. ¿Cuántas compañías del grupo centralizan las operaciones en dicho CSC?_N/A

8. En el caso de que el CSC se encuentre en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires:

a. ¿Cuáles considera que son las ventajas de dicha localización? ¿Y en relación con otras ciudades de la Argentina, el resto de Latinoamérica u otras regiones?

i. _Respecto de lo que recomendamos a nuestros clientes en la región, las ventajas son numerosas.

1. Disponibilidad de personal capacitado
2. Instalaciones, tecnología, conocimiento y consultoría disponible
3. Experiencia para realizar *benchmarking*
4. Promociones (Ej. Parque Patricios)

b. ¿Y las desventajas? ¿Y en relación con otras ciudades de la Argentina, resto de Latinoamérica u otras regiones?

i. _Costo de vida más elevado y consecuentemente costos salariales.

ii. Dificultad en los traslados.

c. ¿Cuáles son las competencias que puede mencionar como principales a destacar que debe tener un empleado de CSC de áreas financieras en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires?

- i. _Flexibilidad.
- ii. Dominio de la tecnología.
- iii. Capacidad para aprender.
- iv. En oportunidades dominio del inglés / portugués.



d. Las oficinas del CSC al cual pertenece, ¿son de fácil acceso para los empleados?, ¿hay suficientes medios de transporte para permitir el fácil traslado al trabajo diario?

i. -N/A

e. ¿Cuenta su CSC con una buena red de telecomunicaciones? ¿Qué puede mencionar como destacado en este sentido?

i. _N/A

f. ¿El trabajo se encuentra alineado a normativas corporativas?, ¿se encuentra suficientemente estandarizado?

i. _N/A

g. ¿Considera que hay suficiente promoción a nivel impositivo y de creación de empleo para facilitar la localización de CSC financieros en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires?

i. _Hay, pero no la suficiente.

h. Y en lo relativo a los costos de estructura del CSC (alquiler, costo de mantenimiento), ¿considera que es competitivo para la localización en Buenos Aires?

i. _No. Debería mejorar. Vinculado con el punto anterior.

i. El huso horario de Buenos Aires, ¿considera que es un factor a favor de la localización en dicha ciudad?

i. Sí, aunque dependiendo de las múltiples localizaciones a atender podría requerirse trabajo en horarios fuera de lo habitual.

j. ¿Recomienda la aplicación de CSC en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires para empresas transnacionales?

i. _Sí

9. Si desea agregar cualquier comentario acorde con la materia es altamente apreciado.

a. _Zonaméricas en Montevideo es una plaza interesante también.



Entrevista Nº11

María Verónica Monea

Contadora Pública UBA, Posgrado en Desarrollo Gerencial UCA
Administration & Finance Director South & Andean Region LAPTVM SRL
(Fox Latin American Channel) y [Accounting Manager](#) en HUAWEI (2011-
2012) www.huawei.com

Email: mvmonea@hotmail.com

Fecha: octubre 2013

1. *¿En qué compañía. trabaja? ¿Es una compañía multinacional? ¿Cuál es su puesto? ¿En cuál área trabaja?*

_Trabajo en LAPTVM SRL (Fox Latin American Channel)- Puesto Director de Finanzas & Admin. Cono Sur.

2. *¿Está familiarizado con el término Centro de Servicios Compartidos (CSC)?*

_Sí.

3. *¿Su empresa aplica el concepto de CSC? Caso afirmativo, ¿están las áreas financieras migradas a un modelo de CSC? ¿Por cuánto tiempo?*

_Actualmente no. Mi empleador anterior, sí. Las áreas contables fueron migradas por más de 5 años.

4. *¿Cuál es su función en el CSC? ¿Está a cargo de áreas financieras? Si está a cargo de otra área, ¿cuál es la relación con el área financiera?*

_Sí, estaba a cargo del área contable. La función era estandarizar procesos, obtener beneficios de escala regional, bajo costo y producción de información contable oportuna y de calidad para los usuarios, tanto a nivel regional como a nivel corporativo.

5. *El CSC contable, ¿se encuentra localizado en la C.A.B.A. o en el Gran Buenos Aires? Caso negativo, ¿dónde se centralizan las operaciones contables? ¿Cuál es la zona donde se encuentra dicho CSC (barrio o dirección)?*

_Se encuentra en la C.A.B.A.



6. *¿Cuántos empleados trabajan en el área? ¿Cómo es la estructura interna?
¿Cuántos son los empleados a cargo del área financiera?*

_Aproximadamente trabajan 250 empleados. La estructura está formada por Gerentes, Team Leads, Checkers y Accountants.

7. *¿Cuántas compañías del grupo centralizan las operaciones en dicho CSC?*

_Aproximadamente 20 países de la región América (incluye EE. UU. y Canadá).

8. *En el caso de que el CSC se encuentre en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires:*

- a. ¿Cuáles considera son las ventajas de dicha localización? ¿Y en relación con otras ciudades de la Argentina, el resto de Latinoamérica u otras regiones?*

_Mayor concentración de profesionales calificados para las posiciones (nivel profesional y manejo de idioma).

- b. ¿Y las desventajas? ¿Y en relación con otras ciudades de la Argentina, el resto de Latinoamérica u otras regiones?*

_Contexto social y político. Alta rotación de profesionales calificados debido al establecimiento de varios CSC con fuerte oferta salarial.

- c. ¿Cuáles son las competencias que puede mencionar como principales a destacar que debe tener un empleado de CSC de áreas financieras en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires?*

_Trabajo en equipo, alto rendimiento, manejo de idioma, manejo de relaciones interpersonales y multiculturales, marcado cumplimiento de tiempos.

- d. Las oficinas del CSC al cual pertenece, ¿son de fácil acceso para los empleados?. ¿hay suficientes medios de transporte para permitir el fácil traslado al trabajo diario?*

_Sí.



e. *¿Cuenta su CSC con una buena red de telecomunicaciones?
¿Qué puede mencionar como destacado en este sentido?*

_Sí. La empresa tiene por objeto las telecomunicaciones, por ende provee al CSC una adecuada red.

f. *¿El trabajo se encuentra alineado a normativas corporativas?
¿se encuentra suficientemente estandarizado?*

_Sí.

g. *¿Considera que hay suficiente promoción a nivel impositivo y de creación de empleo para facilitar la localización de CSC financieros en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires?*

_No.

h. *Y en lo relativo a los costos de estructura del CSC (alquiler, costo de mantenimiento), ¿considera que es competitivo para la localización en Buenos Aires?*

_Sí.

i. *El huso horario de Buenos Aires, ¿considera que es un factor a favor de la localización en dicha ciudad?*

_Sí, dependiendo del origen del capital.

j. *¿Recomienda la aplicación de CSC en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires para empresas transnacionales?*

_Sí.



Entrevista Nº12

Gabriel C*****

Contador Público UBA, Magíster en Administración Universidad Austral
Regional Manager en Empresa multinacional de ingeniería (solicitó que
mantenga el anonimato sobre la empresa)

Email: gabriel.c*****@*****.com

Fecha: octubre 2013

1. *¿En qué compañía. trabaja? ¿Es una compañía multinacional? ¿Cuál es su puesto? ¿En cuál área trabaja?*

_Sí, es una multinacional, soy gerente dentro del ámbito de Accounting & Finance.

2. *¿Está familiarizado con el término Centro de Servicios Compartidos (CSC)?*

_Sí.

3. *¿Su empresa aplica el concepto de CSC? Caso afirmativo, ¿están las áreas financieras migradas a un modelo de CSC? ¿Por cuánto tiempo?*

_Sí, lo aplicamos desde hace 8 años, incluidas las aéreas contables.

4. *¿Cuál es su función en el CSC? ¿Está a cargo de áreas financieras? Si está a cargo de otra área, ¿cuál es la relación con el área financiera?*

_Soy gerente por los procesos de cuentas por cobrar, bancos, activos fijos, *intercompany business*, mayor general, *closing* y *reporting*.

5. *El CSC contable, ¿se encuentra localizado en la C.A.B.A. o en el Gran Buenos Aires? Caso negativo, ¿dónde se centralizan las operaciones contables? ¿Cuál es la zona donde se encuentra dicho CSC (barrio o dirección)?*

_Estamos localizados en la zona norte del Gran Buenos Aires.

6. *¿Cuántos empleados trabajan en el área? ¿Cómo es la estructura interna? ¿Cuántos son los empleados a cargo del área financiera?*



_Dentro de mi área cuento con 4 *team leads* y lideramos un equipo de 41 personas.

7. *¿Cuántas compañías del grupo centralizan las operaciones en dicho CSC?*

_Alrededor de 25 compañías en 15 países.

8. *En el caso de que el CSC se encuentre en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires:*

a. *¿Cuáles considera son las ventajas de dicha localización? ¿Y en relación con otras ciudades de la Argentina, el resto de Latinoamérica u otras regiones?*

_Respecto de otros países de Latinoamérica, destaco el nivel profesional, eso marca una diferencia a favor de la Argentina.

b. *¿Y las desventajas? ¿Y en relación a otras ciudades de la Argentina, resto de Latinoamérica u otras regiones?*

_Tal vez los altibajos económicos.

c. *¿Cuáles son las competencias que puede mencionar como principales a destacar que debe tener un empleado de CSC de áreas financieras en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires?*

_Ser responsable, conocer qué quiere de su trabajo y buscar conseguirlo sin claudicar. Es fundamental que el empleado actúe de forma tal que se mantenga confianza plena en él.

d. *Las oficinas del CSC al cual pertenece, ¿son de fácil acceso para los empleados?, ¿hay suficientes medios de transporte para permitir el fácil traslado al trabajo diario?*

_Sí, el lugar es cómodo en todo sentido y por lo general se busca incorporar personal que habite en la zona, en sus cercanías y que no le implique un trastorno en sí.

e. *¿Cuenta su CSC con una buena red de telecomunicaciones? ¿Qué puede mencionar como destacado en este sentido?*



_Las comunicaciones no son un inconveniente para nosotros y las tenemos resueltas a través de *software*.

f. *¿El trabajo se encuentra alineado a normativas corporativas?, ¿se encuentra suficientemente estandarizado?*

_Sí, y se ha avanzado fuertemente en la estandarización con el correr de los años.

g. *¿Considera que hay suficiente promoción a nivel impositivo y de creación de empleo para facilitar la localización de CSC de áreas financieras en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires?*

_No estoy enterado de que existan políticas para favorecer el desarrollo de los CSC.

h. *Y en lo relativo a los costos de estructura del CSC (alquiler, costo de mantenimiento) ¿considera que es competitivo para la localización en Buenos Aires?*

_Dado que formamos parte de una compañía multinacional, los costos de estructura están directamente ligados al negocio central. A pesar de eso, no nos ha sido un impedimento para instalar y hacer crecer nuestros CSC desde sus inicios.

i. *El huso horario de Buenos Aires, ¿considera que es un factor a favor de la localización en esa ciudad?*

_Dentro de Latinoamérica, no considero que el huso horario sea una ventaja competitiva; para los países ubicados al este y con horarios de verano/invierno, la diferencia horaria puede ser muy grande.

j. *¿Recomienda la aplicación de CSC en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires para empresas transnacionales?*

_Sin duda.



Entrevista Nº13
Mariano Pandelo

Contador Público UBA, Magíster en Impuestos Universidad de Belgrano
Tax Manager en **SCHLUMBERGER** (Petróleo y gas) www.slb.com

Email: mariano.pandelo@hotmail.com

Fecha: octubre 2013

1. *En qué compañía. trabaja? ¿Es una compañía multinacional? ¿Cuál es su puesto? ¿En cuál área trabaja?*

_Sí, es una multinacional. Compañía petrolera líder del mercado. Soy Gerente de Impuestos

1. *¿Está familiarizado con el término Centro de Servicios Compartidos (CSC)?*

_Sí.

2. *¿Su empresa aplica el concepto de CSC? Caso afirmativo, ¿están las áreas financieras migradas a un modelo de CSC?, ¿Por cuánto tiempo?*

_S, en forma permanente.

4 *¿Cuál es su función en el CSC? ¿Está a cargo de áreas financieras? Si está a cargo de otra área, ¿cuál es la relación con el área financiera?*

_Estoy a cargo de áreas impositivas, pero tengo contacto con el área contable.

5 *El CSC contable, ¿se encuentra localizado en la C.A.B.A. o en el Gran Buenos Aires? Caso negativo, ¿dónde se centralizan las operaciones contables? ¿Cuál es la zona donde se encuentra dicho CSC (barrio o dirección)?*

_No. En el extranjero.



6 ¿Cuántos empleados trabajan en el área? ¿Cómo es la estructura interna? ¿Cuántos son los empleados a cargo del área financiera?

_No tengo detalles de la estructura del CSC.

7 ¿Cuántas compañías del grupo centralizan las operaciones en dicho CSC?

_Hay 2 CSC y todas las compañías del grupo a nivel mundial tienen centralizadas las operaciones contables de *back office*.

Y en el hipotético caso que se hubiera elegido Buenos Aires, ¿qué opiniones tendrías sobre estas consultas? (con respuestas breves es suficiente)

- a. ¿Cuáles considera son las ventajas de dicha localización? ¿Y en relación con otras ciudades de la Argentina, el resto de Latinoamérica u otras regiones?
_Mano de obra universitaria y bilingüe.
- b. ¿Y las desventajas? ¿Y en relación con otras ciudades de la Argentina, el resto de Latinoamérica u otras regiones?
_Costos difíciles de preveer (inflación). Dependiendo de qué región atienda, la zona horaria.
- c. ¿Cuáles son las competencias que puede mencionar como principales a destacar que debe tener un empleado de CSC de áreas financieras en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires?
_Bilingüe, paquete Office, estudiante avanzado/recién recibido.
- d. Las oficinas del CSC al cual pertenece, ¿son de fácil acceso para los empleados?, ¿hay suficientes medios de transporte para permitir el fácil traslado al trabajo diario?
_Sí.
- e. ¿Cuenta su CSC con una buena red de telecomunicaciones?
_Sí.



-
- f. ¿El trabajo se encuentra alineado a normativas corporativas?
_Sí.
¿Se encuentra suficientemente estandarizado?
_Sí.
- g. ¿Considera que hay suficiente promoción a nivel impositivo y de creación de empleo para facilitar la localización de CSC de áreas financieras en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires?
_No.
- h. Y en lo relativo a los costos de estructura del CSC (alquiler, costo de mantenimiento) ¿considera que es competitivo para la localización en Buenos Aires?
_No, es caro.
- i. El huso horario de Buenos Aires, ¿considera que es un factor a favor de la localización en dicha ciudad?
_Depende, para atender a EE. UU. y Latinoamérica es a favor, el resto del mundo, en contra.
- j. ¿Recomienda la aplicación de CSC en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires para empresas transnacionales?
_No.



Entrevista Nº14

Diego Pulperio

Contador Público UBA

Finance Shared Service Manager en **HEWLETT PACKARD** (IT –Tecnología de la información) www.hp.com

Email: diego.pulperio@hotmail.com

Fecha: octubre 2013

1. *¿En qué compañía. trabaja? ¿Es una compañía multinacional? ¿Cuál es su puesto? ¿En cuál área trabaja?*

_Trabajo en HP. Multinacional de Tecnología. Soy Manager del Centro de Servicios en el área de finanzas.

2. *¿Está familiarizado con el término Centro de Servicios Compartidos (CSC)?*

_Sí

3. *¿Su empresa aplica el concepto de CSC? Caso afirmativo, ¿están las áreas financieras migradas a un modelo de CSC? ¿Por cuánto tiempo?*

_Sí. Algunas actividades contables están migradas a un modelo de CSC, desde hace 10 años.

4. *¿Cuál es su función en el CSC? ¿Está a cargo de áreas financieras? Si está a cargo de otra área, ¿cuál es la relación con el área financiera?*

_Soy responsable por actividades financieras y contables de soporte a las regiones de América e Iberia.

5. *El CSC de áreas financieras, ¿se encuentra localizado en la C.A.B.A. o en el Gran Buenos Aires ? Caso negativo, ¿dónde se centralizan las operaciones contables? ¿Cuál es zona donde se encuentra dicho CSC (barrio o dirección)?*

_EL CSC se encuentra en la C.A.B.A.

Allí se centralizan operaciones contables.

6. *¿Cuántos empleados trabajan en el área? ¿Cómo es la estructura interna? ¿Cuántos son los empleados a cargo del área financiera?*



_45 empleados: director de CSC, 2 managers, 42 analistas (35 financieros, 7 contables).

7. *¿Cuántas compañías del grupo centralizan las operaciones en dicho CSC?*

_Varias organizaciones internas.

8. *En el caso que el CSC se encuentre en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires:*

a. *¿Cuáles considera son las ventajas de dicha localización? ¿Y en relación con otras ciudades de la Argentina, resto de Latinoamérica u otras regiones?*

_Facilidad para contratar recursos. En relación con otras regiones, costos, husos horarios, talento de los profesionales.

b. *¿Y las desventajas? ¿Y en relación con otras ciudades de la Argentina, resto de Latinoamérica u otras regiones?*

_Alta rotación.

c. *¿Cuáles son las competencias que puede mencionar como principales a destacar que debe tener un empleado de CSC de áreas financieras en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires?*

_Orientado al cliente y resultados. Responsabilidad, atención al detalle y a mejorar procesos.

d. *Las oficinas del CSC al cual pertenece, ¿son de fácil acceso para los empleados? ¿hay suficientes medios de transporte para permitir el fácil traslado al trabajo diario?*

_Sí.

e. *¿Cuenta su CSC con una buena red de telecomunicaciones? ¿Qué puede mencionar como destacado en este sentido?*

_Sí. Planes robustos y de contingencias.

f. *¿El trabajo se encuentra alineado a normativas corporativas?, ¿se encuentra suficientemente estandarizado?*

_Sí. En proceso de estandarización con otras regiones.



g. *¿Considera que hay suficiente promoción a nivel impositivo y de creación de empleo para facilitar la localización de CSC de áreas financieras en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires?*

_No la aconsejada.

h. *Y en lo relativo a los costos de estructura del CSC (alquiler, costo de mantenimiento), ¿considera que es competitivo para la localización en Buenos Aires?*

_Los costos se han incrementado en los últimos tiempos, pero aún sigue siendo competitivo.

i. *El huso horario de Buenos Aires, ¿considera que es un factor a favor de la localización en dicha ciudad?*

_Sí. Es muy favorable para el soporte a la región de América, y puede adaptarse a Europa.

¿Recomienda la aplicación de CSC en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires para empresas transnacionales?

_Sí.



Entrevista Nº15

Leandro Simari

Lic. En Relaciones Públicas Universidad Argentina John Kennedy

Project Manager Centro de Servicios Compartidos en **CERVECERÍA**

QUILMES (Bebidas) www.cerveceriaymalteriaquilmes.com

Email: leandrosimari@hotmail.com

Fecha: octubre 2013

1. *¿En qué compañía. trabaja? ¿Es una compañía multinacional? ¿Cuál es su puesto? ¿En cuál área trabaja?*

_Soy jefe de proyectos en la Central de Servicios compartidos de Cervecería y Maltería Quilmes. La empresa es parte del grupo AB Inbev a nivel mundial.

2. *¿Está familiarizado con el término Centro de Servicios Compartidos (CSC)?*

_Muy familiarizado, he participado desde el proyecto de creación de la CSC de Quilmes en 2008.

3. *¿Su empresa aplica el concepto de CSC? Caso afirmativo, ¿están las áreas financieras migradas a un modelo de CSC? ¿Por cuánto tiempo?*

_Sí, lo aplica y las áreas contables están en el centro desde sus inicios en 2008.

4. *¿Cuál es su función en el CSC? ¿Está a cargo de áreas financieras? Si está a cargo de otra área, ¿cuál es la relación con el área financiera?*

_No. Estoy a cargo del área de proyectos y algunos de ellos son acerca de procesos contables. En esos casos trabajo junto al gerente del área contable para realizarlos.

5. *El CSC contable, ¿se encuentra localizado en la C.A.B.A. o en el Gran Buenos Aires? Caso negativo, ¿dónde se centralizan las operaciones contables? ¿Cuál es la zona donde se encuentra dicho CSC (barrio o dirección)?*

_La CSC de Quilmes en su totalidad se ubica en la localidad de Quilmes, Provincia de Buenos Aires.

6. *¿Cuántos empleados trabajan en el área? ¿Cómo es la estructura interna? ¿Cuántos son los empleados a cargo del área financiera?*

_En la CSC trabajan cerca de 400 personas. En el área contable trabajan más de 120 personas.



7. *¿Cuántas compañías del grupo centralizan las operaciones en dicho CSC?*

_Todas las empresas agrupadas en la región denominada LAS (Latinoamérica Sur: Argentina, Uruguay, Chile, Bolivia, Paraguay, Ecuador y Perú).

8. *En el caso de que el CSC se encuentre en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires:*

a. *¿Cuáles considera son las ventajas de dicha localización? ¿Y en relación con otras ciudades de la Argentina, resto de Latinoamérica u otras regiones?*

_Las ventajas de Buenos Aires se evidencian en la relación costo / calidad de los recursos.

b. *¿Y las desventajas? ¿Y en relación con otras ciudades de la Argentina, resto de Latinoamérica u otras regiones?*

_No podría dar detalles sobre este punto. Los desconozco.

c. *¿Cuáles son las competencias que puede mencionar como principales a destacar que debe tener un empleado de CSC de áreas financieras en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires?*

_Nivel universitario, bilingüe español / inglés. Alto grado de compromiso y aceptación a los desafíos.

d. *Las oficinas del CSC al cual pertenece, ¿son de fácil acceso para los empleados?, ¿hay suficientes medios de transporte para permitir el fácil traslado al trabajo diario?*

_Sí, y además la empresa pone combis a disposición de los empleados.

e. *¿Cuenta su CSC con una buena red de telecomunicaciones? ¿Qué puede mencionar como destacado en este sentido?*

_Sí. La calidad de las comunicaciones es buena y poseemos las herramientas estándar del mercado.

f. *¿El trabajo se encuentra alineado a normativas corporativas?, ¿se encuentra suficientemente estandarizado?*

_Sí, la empresa tiene 6 centros de servicio a nivel mundial y el nivel de estandarización es muy alto.



g. *¿Considera que hay suficiente promoción a nivel impositivo y de creación de empleo para facilitar la localización de CSC de áreas financieras en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires?*

_No podría asegurarlo, no soy un especialista en el tema.

h. *Y en lo relativo a los costos de estructura del CSC (alquiler, costo de mantenimiento), ¿considera que es competitivo para la localización en Buenos Aires?*

_En el caso de Quilmes, las oficinas son propias, pero igualmente creo que el m² en la Provincia de Buenos Aires es menos costoso que en el centro de la ciudad.

i. *El huso horario de Buenos Aires, ¿considera que es un factor a favor de la localización en dicha ciudad?*

_Sí, es clave para poder dar servicios “multizona”.

¿Recomienda la aplicación de CSC en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires para empresas transnacionales?

_Sí, el nivel de la gente local marca la diferencia.



Entrevista Nº16

Emiliano Rossi

Contador Público UBA

Gerente de Administración y Finanzas en MEGALY TECH y Tax Controller
CSC en **SAINT GOBAIN** (2009-2010 – Industria Vidrios, Cerámicos y Cemento)

www.sgabrasives.com

Email: emivac@hotmail.com

Fecha: octubre 2013

1. *¿En qué compañía. trabaja? ¿Es una compañía multinacional?
¿Cuál es su puesto? ¿En cuál área trabaja?*

_Trabajé en Saint Gobain Argentina S.A., como analista impositivo y de tesorería de CSC, área impuestos; es compañía internacional.

2. *¿Está familiarizado con el término Centro de Servicios Compartidos (CSC)?*

_El término CSC lo conocía, pero me materialicé con él una vez que fui parte. Viví el proceso de estar en una de las empresas que fue parte de la formación de un CSC.

_Yo trabajaba en Barugel Azulay y cuando se armó el CSC en Tortuguitas, convocaron personas de las distintas empresas y de las distintas áreas para asistir a las charlas que daba una consultora sobre la formación y el desarrollo del CSC.

3. *¿Su empresa aplica el concepto de CSC? Caso afirmativo, ¿están las áreas financieras migradas a un modelo de CSC? Por cuánto tiempo?*

_En mi empresa actual que es una pyme, trabajo para 3 empresas y hay una administración compartida; en cierto sentido sí podríamos hablar de CSC. No en términos de contabilidad.

4. *¿Cuál es su función en el CSC? ¿Está a cargo de áreas financieras? Si está a cargo de otra área, ¿cuál es la relación con el área financiera?*

_En Saint Gobain estaba a cargo del análisis de las cuentas impositivas dentro del balance, y en esa etapa tuve que armarme de



mucha paciencia y sentido de armonía, ya que cada empresa venía con su bagaje contable, su floclore. Los primeros meses fueron complicados, todo cambio genera resistencia y de a poco se iban notando los avances.

5. *El CSC de áreas financieras, ¿se encuentra localizado en la C.A.B.A. o en el Gran Buenos Aires? Caso negativo, ¿dónde se centralizan las operaciones contables? ¿Cuál es la zona donde se encuentra dicho CSC (barrio o dirección)?*

_Tortuguitas, Provincia de Buenos Aires.

6. *¿Cuántos empleados trabajan en el área? ¿Cómo es la estructura interna? ¿Cuántos son los empleados a cargo del área financiera?*

_Trabajaban alrededor de 15 personas (tesorería, proveedores, cobranzas, impuestos, controles).

7. *¿Cuántas compañías del grupo centralizan las operaciones en dicho CSC?*

_Creo que eran 4 o 5, Barugel Azulay, Isover, Weber Iggam, Saint Gobain y había una en Mendoza.

8. *En el caso de que el CSC se encuentre en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires:*

- a. ¿Cuáles considera son las ventajas de dicha localización? ¿Y en relación a otras ciudades de la Argentina, resto de Latinoamérica u otras regiones?*
- b. ¿Y las desventajas? ¿Y en relación con otras ciudades de la Argentina, resto de Latinoamérica u otras regiones?*
- c. ¿Cuáles son las competencias que puede mencionar como principales a destacar que debe tener un empleado de CSC de áreas financieras en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires?*
- d. Las oficinas del CSC al cual pertenece, ¿son de fácil acceso para los empleados? ¿hay suficientes medios de transporte para permitir el fácil traslado al trabajo diario?*



_Nos manejábamos con combis; el tema era que se iban a las 17.00 y muchas veces necesitaba quedarme; era un lío coordinar el traslado poscombi, y era costoso.

- e. *¿Cuenta su CSC con una buena red de telecomunicaciones?
¿Qué puede mencionar como destacado en este sentido?*

_Sí, era buena.

- f. *¿El trabajo se encuentra alineado a normativas corporativas?, ¿se encuentra suficientemente estandarizado?*

_Al principio, no; la idea era tender a la estandarización.

- g. *¿Considera que hay suficiente promoción a nivel impositivo y de creación de empleo para facilitar la localización de CSC de áreas financieras en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires?*

- h. *Y en lo relativo a los costos de estructura del CSC (alquiler, costo de mantenimiento), ¿considera que es competitivo para la localización en Buenos Aires?*

- i. *El huso horario de Buenos Aires, ¿considera que es un factor a favor de la localización en dicha ciudad?*

_Este era un CSC nacional, luego se reportaba a Francia.

- j. *¿Recomienda la aplicación de CSC en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires para empresas transnacionales?*

9. *Si desea agregar cualquier comentario acorde con la materia es altamente apreciado.*

_Solo comentarte cómo fui elegido.

Cuando surgieron las reuniones, cada empleado de cada sector debía ir a una reunión informativa; a mí me tocó la de impuestos, muchos no querían ir, otros no fueron.

Yo fui muy bien prepatrado, había creado procesos administrativos en relación con impuestos.

Cuando el de la consultora comenzó a hablar, comenzó hablando de cada impuesto en particular; la reunión se estaba haciendo muy tediosa.



En un momento yo levanté la mano y dije: “me parece que deberíamos hablar de un impuesto xxx y armar el procedimiento igual para todos”. El tema fue que terminé dando yo la clase de cómo crear un procedimiento.

Esto impresionó, (parece) a quienes estaban, y luego al decidir quién pasaba al CSC fue determinante, yo fui preparado, y eso me marcó en mi carrera profesional.

No sé mucho al respecto de costos en cuanto a la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires, en eso no sé si puedo ayudarte.



Entrevista Nº17

Alejandro Alemany

Contador Público UBA y *Certified Internal Auditor* en The Institute of Internal Auditors.

Socio Gerente en **NERGIS BUSINESS CONSULTING** (Consultoría)

www.nergis.com.ar

Email: aalemany@nergis.com.ar

Fecha: octubre 2013

Respecto a localizar CSC en área metropolitana de Buenos Aires:

1. a. ¿Cuáles considera son las ventajas de dicha localización? ¿Y en relación con otras ciudades de la Argentina, el resto de Latinoamérica u otras regiones?
2. b. ¿Y las desventajas? ¿Y en relación con otras ciudades de la Argentina, el resto de Latinoamérica u otras regiones

_Para responder estas preguntas se suele realizar un estudio que se llama *Location Analysis*. Es un estudio de factibilidad y comparación de ventajas y desventajas entre distintas locaciones.

Se realiza una matriz donde se comparan algunos factores entre las distintas locaciones candidatas a implementar el CSC.

Algunos de los atributos que se comparan son:

- Costo laboral
- Comunicaciones
- Infraestructura tecnológica
- Contexto macroeconómico
- Calidad mano de obra
- Disponibilidad de mano de obra adecuada
- Barreras idiomáticas
- Contexto político (Ej: Estabilidad política)
- Seguridad jurídica



-
- Contexto regulatorio
 - Ventajas tributarias
3. *c.¿ Cuáles son las competencias que puede mencionar como principales a destacar que debe tener un empleado de CSC de áreas financieras en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires?*
- _ - *Customer Focus* (Servicio al cliente)
 - Trabajo en equipo
 - Trabajo por objetivos / orientado a resultados
4. *d.¿ Considera que hay suficientes medios de transporte para permitir el fácil traslado al trabajo diario?*
- _ Depende cuál sea la locación seleccionada para implementar el CSC.
5. *e.¿ Cuenta la región metropolitana con una buena red de telecomunicaciones? ¿Qué puede mencionar como destacado en este sentido?*
6. *g.¿ Considera que hay suficiente promoción a nivel impositivo y de creación de empleo para facilitar la localización de CSC de áreas financieras en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires?*
7. *h.Y en lo relativo a los costos de estructura del CSC (alquiler, costo de mantenimiento), ¿considera que es competitivo para la localización en Buenos Aires?*
8. *i.El huso horario de Buenos Aires, ¿considera que es un factor a favor de la localización en dicha ciudad?*



j. ¿Recomienda la aplicación de CSC en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires para empresas transnacionales

Preguntas e / g / h / i / j

_ Depende contra quien sea la comparación



Entrevista Nº18

Florencia Spotorno

Contadora Pública UBA y *Finance Leadership Development Program* en University of Virginia

Responsable de Contabilidad en **AES** (Generación energía) www.aes.com

Email: florencia.spotorno@aes.com

Fecha: octubre 2013

1. *¿En qué compañía. trabaja? ¿Es una compañía multinacional? ¿Cuál es su puesto? ¿En cuál área trabaja?*

_Aes Servicios América. Multinacional. Responsable de contabilidad.

2. *¿Está familiarizado con el término Centro de Servicios Compartidos (CSC)?*

_Sí.

3. *¿Su empresa aplica el concepto de CSC? Caso afirmativo, ¿están las áreas financieras migradas a un modelo de CSC? ¿Por cuánto tiempo?*

_Sí. Desde hace 3 meses.

4. *¿Cuál es su función en el CSC? ¿Está a cargo de áreas financieras? Si está a cargo de otra área, ¿cuál es la relación con el área financiera?*

_El CSC abarca contabilidad, reporting, cuentas a pagar, activos fijos y cuentas a cobrar.

5. *El CSC contable, ¿se encuentra localizado en la C.A.B.A. o en el Gran Buenos Aires? Caso negativo, ¿dónde se centralizan las operaciones contables? ¿Cuál es la zona donde se encuentra dicho CSC (barrio o dirección)?*

_C.A.B.A.

6. *¿Cuántos empleados trabajan en el área? ¿Cómo es la estructura interna? ¿Cuántos son los empleados a cargo del área financiera?*

_Contabilidad 30 personas. Empleados totales aproximadamente 100.



7. *¿Cuántas compañías del grupo centralizan las operaciones en dicho CSC?*

_3 países (más de 30 compañías).

8. *En el caso de que el CSC se encuentre en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires:*

a. *¿Cuáles considera son las ventajas de dicha localización? ¿Y en relación con otras ciudades de la Argentina, el resto de Latinoamérica u otras regiones?*

_Está en Corriente y Callao en pleno centro, de fácil acceso.

b. *¿Y las desventajas? ¿Y en relación con otras ciudades de la Argentina, el resto de Latinoamérica u otras regiones?*

c. *¿Cuáles son las competencias que puede mencionar como principales a destacar que debe tener un empleado de CSC de áreas financieras en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires?*

_Visión de procesos.

d. *Las oficinas del CSC al cual pertenece, ¿son de fácil acceso para los empleados?, ¿hay suficientes medios de transporte para permitir el fácil traslado al trabajo diario?*

_Sí.

e. *¿Cuenta su CSC con una buena red de telecomunicaciones? ¿Qué puede mencionar como destacado en este sentido?*

_Sí.

f. *¿El trabajo se encuentra alineado a normativas corporativas?, ¿se encuentra suficientemente estandarizado?*

_Alineado a las políticas de la corporación. No está aún efectuada la estandarización al 100 %.



g. *¿Considera que hay suficiente promoción a nivel impositivo y de creación de empleo para facilitar la localización de CSC de áreas financieras en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires?*

_Desconozco.

h. *Y en lo relativo a los costos de estructura del CSC (alquiler, costo de mantenimiento), ¿considera que es competitivo para la localización en Buenos Aires?*

_Desconozco.

i. *El huso horario de Buenos Aires, ¿considera que es un factor a favor de la localización en dicha ciudad?*

j. *¿Recomienda la aplicación de CSC en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires para empresas transnacionales?*

_Sí.



Entrevista N°19

JOSÉ LUIS FAZIO

Contador Público Universidad Lomas de Zamora

Shared Service Center Head en **BOEHRINGER INGELHEIM** (Laboratorio farmacéutico) www.boehringer-ingelheim.com

Email: jose-luis.fazio@boehringer-ingelheim.com

Fecha: octubre 2013

1. *¿En qué compañía trabaja? ¿Es una compañía multinacional? ¿Cuál es su puesto? ¿En cuál área trabaja?*

_En Boehringer Ingelheim. Sí, es una compañía multinacional. El puesto mío es gerente. El área donde me desempeño se llama Centro de Servicios Compartidos.

2. *¿Está familiarizado con el término Centro de Servicios Compartidos (CSC)?*

_Sí, así es.

3. *¿Su empresa aplica el concepto de CSC? Caso afirmativo, ¿están las áreas financieras migradas a un modelo de CSC? ¿Por cuánto tiempo?*

Las áreas migradas son Contabilidad, Cuentas a Pagar, Cuentas a Cobrar y Tesorería. Desde el año 2010 (3 años).

4. *¿Cuál es su función en el CSC? ¿Está a cargo de áreas financieras? Si está a cargo de otra área, ¿cuál es la relación con el área financiera?*

_Mi función es Gerente. Estoy a cargo del área de Contabilidad, entre otras, y la relación es muy estrecha, ya que debo supervisar la misma y asegurar que el servicio brindado se realice de manera correcta (con calidad y eficiencia).

5. *El CSC de áreas financieras, ¿se encuentra localizado en la C.A.B.A. o en el Gran Buenos Aires? Caso negativo, ¿dónde se centralizan las operaciones contables? ¿Cuál es la zona donde se encuentra dicho CSC (barrio o dirección)?*

_El CSC se encuentra en el Gran Buenos Aires. La zona es Munro.

6. *¿Cuántos empleados trabajan en el área? ¿Cómo es la estructura interna? ¿Cuántos son los empleados a cargo del área financiera?*



_Trabajan en el área 25 personas. Existen analistas que reportan a distintos líderes y estos, a su vez, me reportan a mí. En el área contable se encuentran 5 personas.

7. *¿Cuántas compañías del grupo centralizan las operaciones en dicho CSC?*

_En estos momentos 7 compañías del grupo centralizan operaciones con nosotros.

8. *En el caso de que el CSC se encuentre en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires:*

a. *¿Cuáles considera que son las ventajas de dicha localización? ¿Y en relación con otras ciudades de la Argentina, el resto de Latinoamérica u otras regiones?*

_Ninguna ventaja, nuestra localización no influye en las actividades que realizamos.

b. *¿Y las desventajas? ¿Y en relación con otras ciudades de la Argentina, el resto de Latinoamérica u otras regiones?*

_Ídem a la anterior.

c. *¿Cuáles son las competencias que puede mencionar como principales a destacar que debe tener un empleado de CSC de áreas financieras en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires?*

_Debe ser estudiante o recibido de Ciencias Económicas, preferentemente Contador Público. Debe tener nociones avanzadas de contabilidad.

d. *Las oficinas del CSC al cual pertenece, ¿son de fácil acceso para los empleados? ¿hay suficientes medios de transporte para permitir el fácil traslado al trabajo diario?*

_Sí, la oficina es de fácil acceso. De todas maneras la empresa provee de un servicio de traslados para las personas que así lo requieran.

e. *¿Cuenta su CSC con una buena red de telecomunicaciones? ¿Qué puede mencionar como destacado en este sentido?*

_La red de telecomunicaciones es buena, tenemos un sistema que permite llamar / chatear a distintos usuarios de todos los entornos en donde se encuentre Boehringer Ingelheim. Además contamos con un



sistema de tickets que permite identificar con facilidad las tareas. Aunque el teléfono no funcione, habiendo internet, es posible seguir operando.

f. *¿El trabajo se encuentra alineado a normativas corporativas? ¿se encuentra suficientemente estandarizado?*

_Absolutamente, el trabajo debe estar alineado con las normativas corporativas, nada fuera de ellas puede ejecutarse. Sí, se encuentra el mismo estandarizado para todos los entornos o países a los cuales brindamos servicio.

g. *¿Considera que hay suficiente promoción a nivel impositivo y de creación de empleo para facilitar la localización de CSC de áreas financieras en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires?*

_No, realmente no lo creo. Solo permite equiparar de alguna manera la balanza comercial, que dada la política económica actual se presenta como una necesidad para compensar las importaciones que realizamos.

h. *Y en lo relativo a los costos de estructura del CSC (alquiler, costo de mantenimiento), ¿considera que es competitivo para la localización en Buenos Aires?*

_El precio abonado por ocupar estas oficinas es competitivo. De acuerdo con un estudio realizado por el área de servicios, el precio es acorde a lo que abonan otras compañías en lugares cercanos a nosotros.

i. *El huso horario de Buenos Aires, ¿considera que es un factor a favor de la localización en dicha ciudad?*

_El huso es importante o para destacar, ya que nos encontramos en el medio de los horarios que utilizan otros países y el desfase de horas no supera las 2.

j. *¿Recomienda la aplicación de CSC en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires para empresas transnacionales?*

_Sí, realmente lo recomiendo. Buenos Aires se presenta como una muy buena alternativa, precios competitivos, buenos profesionales y una ciudad relativamente segura.



Entrevista Nº20
DIEGO REARTE

Contador Público UBA, MBA Universidad Torcuato Di Tella
Gerente de Administración y procesos en **FINARG** (Servicios financieros)
www.finarg.com.ar antes Gerente Consulting and Outsourcing en Capgemini
(Tecnología) www.capgemini.com

Email: diego_rearte@hotmail.com

Fecha: octubre 2013

1. *¿En qué compañía trabaja?*

_Finarg S.A.

¿Es una compañía multinacional?

_No, es una pyme (entre 70 y 80 empleados), con oficinas en la zona sur y microcentro.

¿Cuál es su puesto?

_Gerente de Administración y Procesos.

¿En cuál área trabaja?

_Administración y Procesos.

2. *¿Está familiarizado con el término Centro de Servicios Compartidos (CSC)?*

_Sí, ya que trabajé en consultoría haciendo análisis de factibilidad, diseño e implementación de CSC.

3. *¿Su empresa aplica el concepto de CSC?*

_Si bien en Finarg el concepto en líneas generales se lleva a cabo (tareas rutinarias y operativas *cross* a todas las UN), existen algunas variables que se deben profundizar para ser considerada Administración como un CSC, como ser:

- Horas asignadas por recurso a cada tarea y compañía del grupo.
- Flujogramas de actividades.
- Indicadores de volumen y desempeño.
- Acuerdos de nivel de servicios: pautan las condiciones y características de las prestaciones del CSC, representando un vehículo contractual entre el CSC y las unidades de negocios.
- Determinación de precios por actividad.



- Gobierno.

Caso afirmativo, ¿están las áreas financieras migradas a un modelo de CSC?

_Administración funciona como un modelo de CSC, pero restan definir los aspectos mencionados anteriormente para darle entidad y formalidad como tal.

¿Por cuánto tiempo?

_NA.

4. ¿Cuál es su función en el CSC?

_Considerando lo dicho anteriormente, hoy Administración, desde lo formal no es un CSC, pero desde lo funcional, sí. A efectos del presente trabajo, basaré mis respuestas siguientes basándome en el aspecto funcional.

¿Está a cargo de áreas financieras?

_Sí.

Si está a cargo de otra área, ¿cuál es la relación con el área financiera?

_Muy dinámica; convengamos que Administración involucra a 15 personas aproximadamente, las cuales trabajan en la misma oficina, por lo cual están operativamente muy integradas.

5. El CSC contable, ¿se encuentra localizado en la C.A.B.A. o en el Gran Buenos Aires?

_En el Gran Buenos Aires.

Caso negativo, ¿dónde se centralizan las operaciones contables?

_NA.

¿Cuál es la zona donde se encuentra dicho CSC (barrio o dirección)?

_Laprida 156, Lomas de Zamora.

6. ¿Cuántos empleados trabajan en el área?

_15 aproximadamente.

¿Cómo es la estructura interna?



_Director, Gerente Senior, Gerente, Responsables, Seniors, S Seniors y Juniors.

¿Cuántos son los empleados a cargo del área financiera?

_2.

7. *¿Cuántas compañías del grupo centralizan las operaciones en dicho CSC?*

_5.

8. *En el caso de que el CSC se encuentre en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires:*

a. *¿Cuáles considera son las ventajas de dicha localización?*

_Cercanía de los empleados al lugar de trabajo.

¿Y en relación con otras ciudades de la Argentina, el resto de Latinoamérica u otras regiones?

_Capacidad de idioma, habilidades técnicas, conexiones de transporte, costo de alquiler de inmuebles, desastres naturales, IT y telefonía.

b. *¿Y las desventajas? ¿Y en relación con otras ciudades de la Argentina, el resto de Latinoamérica u otras regiones?*

_Estabilidad de la moneda, nivel de corrupción, seguridad jurídica, violencia en la sociedad, incidencia impositiva, incidencia de las contribuciones patronales, costos de los servicios, inflación.

c. *¿Cuáles son las competencias que puede mencionar como principales a destacar que debe tener un empleado de CSC de áreas financieras en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires?*

- Analítico.
- Idiomas.
- Agente de cambio.
- Trabajo en equipo y colaborativo.
- Capacitación permanente.
- Adaptabilidad para trabajo virtual / remoto.
- Adaptabilidad a trabajar con diferentes culturas.

d. *Las oficinas del CSC al cual pertenece, ¿son de fácil acceso para los empleados?, ¿hay suficientes medios de transporte para permitir el fácil traslado al trabajo diario?*



Sí.

e. *¿Cuenta su CSC con una buena red de telecomunicaciones?*

Sí.

¿Qué puede mencionar como destacado en este sentido?

La seguridad.

f. *¿El trabajo se encuentra alineado a normativas corporativas?*

No.

¿Se encuentra suficientemente estandarizado?

No, este es un punto que está relacionado con lo mencionado en la pregunta #3.

g. *¿Considera que hay suficiente promoción a nivel impositivo y de creación de empleo para facilitar la localización de CSC de áreas financieras en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires?*

Hay, pero podría incentivarse más y mejor.

h. *Y en lo relativo a los costos de estructura del CSC (alquiler, costo de mantenimiento), ¿considera que es competitivo para la localización en Buenos Aires?*

Comparado con Latinoamérica, respecto al costo de los inmuebles para alquiler, es competitivo, pero en cuanto al costo de los servicios, sistemas y telecomunicaciones, no lo es.

i. *El huso horario de Buenos Aires, ¿considera que es un factor a favor de la localización en dicha ciudad?*

Sí.

j. *¿Recomienda la aplicación de CSC en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires para empresas transnacionales?*

Sí.



Entrevista Nº21

IVANA RODRÍGUEZ TOURN

Contadora Pública UBA, MBA Universidad Austral
Accounting Operations Director LatAm en **THOMSON REUTERS** (Servicios de información) www.thomsonreuters.com

Email: ivana.rodriguez@thomsonreuters.com

Fecha: octubre 2013

1. *¿En qué compañía. trabaja? ¿Es una compañía multinacional? ¿Cuál es su puesto? ¿En cuál área trabaja?*

_En Thomson Reuters. Sí, es una compañía multinacional. Soy *Accounting Operations Director* para Latinoamérica, en Buenos Aires.

2. *¿Está familiarizado con el término Centro de Servicios Compartidos (CSC)?*

_Sí.

3. *¿Su empresa aplica el concepto de CSC? Caso afirmativo, ¿están las áreas financieras migradas a un modelo de CSC? ¿Por cuánto tiempo?*

_Sí, hay varios centros de servicios, algunos en India, otro en Costa Rica, especialmente tareas transaccionales como Cuentas a Pagar, Conciliaciones de cuentas, entre otras.

4. *¿Cuál es su función en el CSC? ¿Está a cargo de áreas financieras? Si está a cargo de otra área, ¿cuál es la relación con el área financiera?*

_Estoy a cargo del área de *Accounting Operations* (AO) para la región latinoamericana del grupo Thomson Reuters.

5. *El CSC contable, ¿se encuentra localizado en la C.A.B.A. o en el Gran Buenos Aires? Caso negativo, ¿dónde se centralizan las operaciones contables? ¿Cuál es la zona donde se encuentra dicho CSC (barrio o dirección)?*

_En la compañía AO no se considera un CSC, lo que la compañía llama CSC para Latinoamérica se ubica en Costa Rica. Te recomiendo entrevistar a Mathilde Morgan, la directora del CSC de TR en Costa Rica.

La diferencia está en que no hay tantas transacciones en nuestro sector, no tenemos métricas, no nos regimos por reglas del negocio, tenemos otro



propósito. En cambio, en Costa Rica siguen siendo competitivos, por ejemplo, tienen ocho años de exención impositiva.

6. *¿Cuántos empleados trabajan en el área? ¿Cómo es la estructura interna? ¿Cuántos son los empleados a cargo del área financiera?*

_Trabajan en el área aproximadamente 40 personas. Existen analistas que reportan a distintos líderes y estos, a su vez, me reportan a mí.

7. *¿Cuántas compañías del grupo centralizan las operaciones en dicho CSC?*

_En estos momentos alrededor de 50 entidades legales en Latinoamérica.

8. *En el caso de que el CSC se encuentre en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires:*

- a. *¿Cuáles considera son las ventajas de dicha localización? ¿Y en relación a otras ciudades de la Argentina, resto de Latinoamérica u otras regiones?*

_Acceso a profesionales, considerando que el 40 % de la población de la Argentina vive en la región de Buenos Aires; también el manejo y nivel de idioma inglés.

- b. *¿Y las desventajas? ¿Y en relación con otras ciudades de la Argentina, el resto de Latinoamérica u otras regiones?*

_Los costos, el tipo de cambio del dólar, los costos de alquiler y salariales.

- c. *¿Cuáles son las competencias que puede mencionar como principales a destacar que debe tener un empleado de CSC de áreas financieras en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires?*

_No veo diferencias con otras áreas de finanzas y planeamiento, no considero que por ser un CSC deba tener una competencia en particular, al menos los perfiles que estamos seleccionando además de ser *multitasking* se requiere que tenga capacidad diferente de análisis, que tenga una visión más amplia.

- d. *Las oficinas del CSC al cual pertenece, ¿son de fácil acceso para los empleados?, ¿hay suficientes medios de transporte para permitir el fácil traslado al trabajo diario?*



_No sé si son suficientes, pero en comparación con otros países estamos mejor, por ejemplo, con respecto a San Pablo, Brasil.

- e. *¿Cuenta su CSC con una buena red de telecomunicaciones?
¿Qué puede mencionar como destacado en este sentido?*

_Sí, razonablemente.

- f. *¿Considera que hay suficiente promoción a nivel impositivo y de creación de empleo para facilitar la localización de CSC de áreas financieras en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires?*

_No, solo en lo relativo a la ley de Promoción de la industria de Software que beneficia a una empresa del grupo en la Argentina. En lo laboral no, las leyes son proteccionistas del empleado, las indemnizaciones no son flexibles, hay un alto costo de salida.

- g. *El huso horario de Buenos Aires, ¿considera que es un factor a favor de la localización en dicha ciudad?*

_Solo en Latinoamérica.



Entrevista Nº22

MATHILDE MORGAN

Licenciada en Administración en IFAG (Francia)

General Manager (Costa Rica) en **THOMSON REUTERS** (Servicios de información) www.thomsonreuters.com. Anterior Vice President, Shared Service Center en HELLMANN WORLDWIDE LOGISTICS (Costa Rica).

Email: mathilde.morgan@thomsonreuters.com

Fecha: octubre 2013

1. *What do you believe are the key factors to take into consideration when the management is analyzing a location for a SSC?*

_There are several criteria to look into. The main ones are: geographical location (what region will the SSC support), languages requirement and local labor (what competencies and skills does the local labor has? What areas of expertise?).

2. *Are there some key skills/competencies to remark for SSC's employees/candidates?*

_I can only talk for Costa Rica. Costa Rica is a very small market (compared to the USA or Argentina) with a very strong and long experience in Finance Operations and SSC. The labor we hire has experienced in SSC from former employers and is very skilled in the way SSC work: scaling operations for greater efficiency, understanding of process migrations and what it involves, and building standard platform and process for greater ROI.

3. *About Costa Rica as a requested location for SSC's:*

a. Which are the advantages of that localization in relation to Buenos Aires City and/or others cities/countries in Latin America?

_Costa Rica is able to support both North and South America, both from a geographical location, time zone, and language skills. While in 2013, distances seems to always get shorter, there is a great advantage to only be 4 hours from TX, 5 hours from NY and 8 from BUE.

b. And the disadvantages?

c. Has Costa Rica a good transportation for every day commute of employees?

_In Costa Rica, it is common business practice for the employers to provide transportation to their employees. While there is a lot of public transportation here (bus only), the roads infrastructure are



actually bad and a challenge. Most employers provide transportation as a benefit.

d. *Does the SSC have a good telecommunication network? Are the costs competitive enough?*

_Yes. From a telecommunication network, Costa Rica is very well setup with both an Atlantic and a Pacific submarine cable to ensure redundancy.

e. *The SSC is aligned to corporate rules? Is it enough standardized?*

_We are aligned with Corporate Rules and part of our role is to bring and support additional standardization. So to you point, it is not enough standardized today. We play a key role in the simplification initiative launched by our CFO Stephane Bello as well.

f. *Has Costa Rica tax benefits for companies to promote SSC? And about payroll taxes? Does the country have any other subsidy towards foreign investments?*

_We operate under Free Trade Zone Regimen therefore as a company we do not pay tax (Zona Franca). As an employer, we do pay a social tax (related to payroll) to CAJA (Caja de Seguro Social).

g. *Do you consider that Costa Rica has a low “cost of exit”?*

_Do you mean severance? If yes, then Costa Rica has a low cost in comparison to other Argentina.

h. *Is the time zone of Costa Rica an advantage for the country in comparison to other Latinoamerican countries? And to do businesses with Europe/Asia?*

_Our time zone is aligned with the USA (there is no daylight saving in CR therefore we move from Mountain time zone (from April to November) to Central Time Zone (from November to April). It is a clear advantage for the US Market and very good for Latnoamerica as well. I have personally never been involved much with Asia or Europe from here but know that night shift is widely used by other service centers who do work with these parts of the world.

4. *Any other comment that you consider appropriate to the subject it is highly appreciated.*



_I am attaching a presentation from CINDE (Costa Rica Investment Promotion Agency) that will provide you a lot of information on Costa Rica, the work force, the strategic location, the business climate and more. Hope you will find it helpful. Let me know if you want to discuss more. Good luck.

Los cuadros de la presentación enviada por Mathilde Morgan se adjuntan como anexos en la sección Gráficos.

Al respecto de esa presentación los comentarios de Mathilde fueron los siguientes: Costa Rica tiene tres pilares de su economía, turismo, agricultura y CSC; en este último cuenta que el país tiene 30 años de experiencia. El país destinó inversiones a formar a sus habitantes para obtener un posicionamiento en una industria de servicios como son los CSC; la gente además de estudiar carreras terciarias/universitarias tiene buen dominio del idioma inglés e incluso portugués. No hay fuerzas armadas, por lo que la mayor parte del presupuesto nacional se destina a educación.

En su consideración el país no ha alcanzado un límite, tal vez donde hay más inconvenientes es en la retención de personal, y para ello se debe ofrecer un atractivo paquete salarial y un buen ambiente de trabajo. En relación con la rotación de personal, Thomson Reuters está en el promedio de mercado (tomando en cuenta informes de Deloitte y PWC), e incluso es más bajo que otras compañías. Comparativamente Thomson Reuters tiene aproximadamente 200 empleados, mientras que Hewlett Packard tiene 8.000 trabajadores.

Otros países que están tratando de posicionarse como lugares receptivos de CSC son El Salvador, Colombia, Chile que ya ha ganado bastante experiencia al respecto.



Entrevista Nº23
MARK GARCÍA

Socio, GRC líder para Latinoamérica en EY (Consultoría) www.ey.com

Email: mark.garcia@ey.com

Fecha: julio 2013

Durante la visita de Mark García y Fiona Barnett a la Argentina en Julio de 2013, estuvimos reunidos el sector de *Compliance*⁶¹ para Latinoamérica de Thomson Reuters con ellos, quienes hicieron una presentación del “Buenos Aires Center of Excellence” (BA CoE) de EY, que presta servicios a diferentes empresas, en este caso como proveedor de servicios para Thomson Reuters.

Algunos datos de esa presentación: el BA CoE es un equipo de profesionales con sólidas competencias en conocimientos de impuestos y contabilidad.

Es un equipo regional, que da soporte a los equipos locales de EY y al *Regional Management of the Client (CSC)*.

Las actividades que se llevan a cabo en el CoE:

- Estandarización del envío de datos del cliente
- Centralización y automatización de la información recibida
- Primera línea de soporte para la conversión GAAP-to-GAAP y GAAP-to-tax
- Organización de las prácticas locales de cada país
- Soporte en la comunicación y entrega al cliente
- Soporte de requerimientos fuera de alcance local

1. Are you familiarized with the concept of Shared Services Center (SSC)?

⁶¹ *Compliance* es el término en inglés para el área que custodia el cumplimiento de deberes impositivos y estatutarios de las entidades legales del grupo.



__Yes.

2. *Does your company apply the concept of SSC? If so, are the financial areas migrated to a SSC model? For how long are being?*

_Yes. The CoE in Buenos Aires has been working for the last 3 years.

- *What is it your function at the SSC? Are you in charge of financial areas? If you are in charge of another area, which is your relationship with the financial department?*

_I'm the GREC regional leader for Latinoamerica and I am based in the US.

- *If it is located in Buenos Aires City:*
 - *Which are the advantages of the localization in Buenos Aires City? And the disadvantages?*

_The analysis to localize the CoE in Buenos Aires was made 5 years ago when the situation was different in the country. The CoE has been working for the last 3 years. Some reasons to chose Buenos Aires are because the quantity and quality of accounting professionals and the level of English.

- *In comparison with Costa Rica, what can you add?*

_Costa Rica is no longer an option as they don't have enough human resources to satisfy our necessity as Buenos Aires.



Entrevista Nº24
MAITE RAMOS

Gerente en el Global Talent Hub/Americas en EY (Consultoría) www.ey.com

Email: mai_ramos@hotmail.com

Fecha: noviembre 2013

1. *¿En qué compañía. trabaja? ¿Es una compañía multinacional? ¿Cuál es su puesto? ¿En cuál área trabaja?*

Soy Gerente en el Global Talent Hub/Americas de Ernst and Young, es una compañía multinacional.

2. *¿Está familiarizado con el término Centro de Servicios Compartidos (CSC)?*

Sí.

3. *¿Su organización aplica el concepto de CSC? Caso afirmativo, ¿están las áreas financieras migradas a un modelo de CSC?, ¿por cuánto tiempo?*

A mi entender el concepto de CSC no es aplicable para el GTH (*Global Talent Hub*) de EY en Buenos Aires. En Buenos Aires damos soporte a las oficinas de EY de Latinoamérica en 4 tareas básicas: armado de EECC, *bookkeeping*, *Payroll* y soporte en el cierre de FS. Nosotros somos una "extensión" del equipo local de EY, es decir, hacemos parte del trabajo que el equipo de EY vende al cliente. Por ejemplo, para el caso de TR, nuestra idea era preparar los EEFF de todas las entidades de TR de Latinoamérica desde Buenos Aires y luego que cada equipo local revise nuestro trabajo (esto no aplica ahora porque los EEFF serán preparados *in-house* por TR) .entonces para el caso de preparación de EEFF, un 80 % se podría hacer desde Buenos Aires, y el 20 % desde cada país de Latinoamérica.



Entrevista Nº25
JAVIER EPSTEIN

Licenciado en Administración UNT y MBA Universidad Torcuato Di Tella
Gerente de Contact Center en ***** (Organización Internacional).

Email: epsteinjavier@hotmail.com

Fecha: enero 2014

1. *¿En qué organización trabaja? ¿Cuál es su puesto? ¿En cuál área trabaja?*

En una organización no gubernamental internacional. Gerente de Implementación de Campañas, Recaudación de Fondos.

2. *¿Está familiarizado con el término Centro de Servicios Compartidos (CSC)?*

Sí.

3. *¿Su organización aplica el concepto de CSC? Caso afirmativo, ¿están las áreas financieras migradas a un modelo de CSC?, ¿por cuánto tiempo?*

Sí, las áreas financieras están dentro de un CSC.

4. *¿Cuál es su función en el CSC? ¿Está a cargo de áreas financieras? Si está a cargo de otra área, ¿cuál es la relación con el área financiera?*

No estoy en el CSC ni tengo a cargo áreas administrativas. La relación que tengo con el CSC es por el procesamiento de los pagos de los servicios tercerizados que contratamos.

5. *El CSC de áreas financieras, ¿se encuentra localizado en la C.A.B.A. o en el Gran Buenos Aires? Caso negativo, ¿dónde se centralizan las operaciones contables?, ¿cuál es la zona donde se encuentra ese CSC (barrio o dirección)?*

El CSC está ubicado en la C.A.B.A. y brinda soporte a Chile, Paraguay y Uruguay.

6. *¿Cuántas áreas de la organización centralizan las operaciones en ese CSC?*

5 personas.



7. En el caso de que el CSC se encuentre en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires:

a. *¿Cuáles considera que son las ventajas de esa localización?, ¿y en relación con otras ciudades de la Argentina?*

La organización tiene sede en la Argentina solo en la C.A.B.A.

b. *¿Y las desventajas? ¿Y en relación con otras ciudades de la Argentina?*

N/A

c. *¿Cuáles son las competencias que puede mencionar como principales a destacar que debe tener un empleado de CSC de áreas financieras en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires?*

Comunicación, flexibilidad y trabajo en equipo.

d. *Las oficinas del CSC al cual pertenece, ¿son de fácil acceso para los empleados?, ¿hay suficientes medios de transporte para permitir el fácil traslado al trabajo diario?*

Sí.

e. *¿Cuenta su CSC con una buena red de telecomunicaciones? ¿Qué puede mencionar como destacado en este sentido?*

Sí, la red de telecomunicaciones es la adecuada.

f. *¿El trabajo se encuentra suficientemente estandarizado?*

Sí, ¡demasiado!

g. *¿Considera que hay suficiente promoción a nivel impositivo y de creación de empleo para facilitar la localización de CSC de áreas financieras en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires?*

No lo sé, la decisión de hacerlo en la C.A.B.A. se dio por manejar el 70 % del volumen de la operación.



- h. *Y en lo relativo a los costos de estructura del CSC (alquiler, costo de mantenimiento) ¿considera que es competitivo para la localización en Buenos Aires?*

No es competitivo, los costos de alquiler y de RR. HH. medidos en dólares es superior al resto de las regiones.

- i. *El huso horario de Buenos Aires, ¿considera que es un factor a favor de la localización en esa ciudad?*

No, el factor decisivo fue el tema del volumen de operación.

- j. *¿Recomienda la aplicación de CSC en la C.A.B.A. o el Gran Buenos Aires?*

Depende de muchos factores, si fuera el económico el determinante, no lo recomendaría.



13.5 Legislación

Ley de inversiones extranjeras

TEXTO ORDENADO DE LA LEY 21.382 aprobado como Anexo I del Decreto N° 1853/1993

LEY DE INVERSIONES EXTRANJERAS.

ARTICULO 1 - Los inversores extranjeros que inviertan capitales en el país en cualquiera de las formas establecidas en el Artículo 3 destinados a la promoción de actividades de índole económica, o a la ampliación o perfeccionamiento de las existentes, tendrán los mismos derechos y obligaciones que la Constitución y las leyes acuerdan a los inversores nacionales, sujetos a las disposiciones de la presente ley y de las que se contemplen en regímenes especiales o de promoción.

ARTICULO 2 - A los fines de la presente ley se entiende por:

1. Inversión de capital extranjero:

a) Todo aporte de capital perteneciente a inversores extranjeros aplicado a actividades de índole económica realizadas en el país.

b) La adquisición de participaciones en el capital de una empresa local existente, por parte de inversores extranjeros.

2. Inversor extranjero: Toda persona física o jurídica domiciliada fuera del territorio nacional, titular de una inversión de capital extranjero, y las empresas locales de capital extranjero definidas en el próximo inciso de este artículo, cuando sean inversoras en otras empresas locales.

(Nota Infoleg: a los efectos de lo establecido en el art. 2° inc. 2), el art. 3° del Decreto 1853/93 B.O. 8/9/1993 dice que "el concepto de inversor extranjero incluye a las personas físicas o jurídicas argentinas con domicilio fuera del territorio nacional.")

3. Empresa local de capital extranjero: Toda empresa domiciliada en el territorio de la República, en el cual personas físicas o jurídicas domiciliadas fuera de él, sean propietarias directa o indirectamente de más del 49 % del capital o cuenten directa o indirectamente con la cantidad de votos necesarios para prevalecer en las asambleas de accionistas o reuniones de socios.

4. Empresa local de capital nacional: Toda empresa domiciliada en el territorio de la República, en la cual personas físicas o jurídicas también domiciliadas en él, sean propietarias directa o indirectamente de no menos del 51 % del capital y cuenten directa o indirectamente con la cantidad de votos necesarios para prevalecer en las asambleas de accionistas o reuniones de socios.

5. Domicilio: El definido en los Artículo 89 y 90 del Código Civil.

ARTICULO 3 - La inversión extranjera podrá efectuarse en:

1. Moneda extranjera de libre convertibilidad.



-
2. Bienes de capital, sus repuestos y accesorios.
 3. Utilidades o capital en moneda nacional pertenecientes a inversores extranjeros, siempre que se encuentren legalmente en condiciones de ser transferidos al exterior.
 4. Capitalización de créditos externos en moneda extranjera de libre convertibilidad.
 5. Bienes inmateriales, de acuerdo con la legislación específica.
 6. Otras formas de aporte que se contemplen en regímenes especiales o de promoción.

ARTICULO 4 - La reglamentación de la presente ley la determinará el organismo administrativo dependiente del MINISTERIO DE ECONOMIA Y OBRAS Y SERVICIOS PUBLICOS cuya jerarquía no será inferior a la de Subsecretaría, que actuará como Autoridad de Aplicación, fijando además su constitución, funciones y facultades.

ARTICULO 5 - Los inversores extranjeros podrán transferir al exterior las utilidades líquidas y realizadas provenientes de sus inversiones, así como repatriar su inversión.

ARTICULO 6 - Los inversores extranjeros podrán utilizar cualquiera de las formas jurídicas de organización previstas por la legislación nacional.

ARTICULO 7 - Las empresas locales de capital extranjero podrán hacer uso del crédito interno con los mismos derechos y en las mismas condiciones que las empresas locales de capital nacional.

ARTICULO 8 - Los aportes transitorios de capital extranjero que se efectúen con motivo de la ejecución de contratos de locación de cosas, de obras o de servicios u otros, no están comprendidos en la presente ley y se regirán por los términos de los respectivos contratos conforme a las disposiciones legales que les fueren aplicables, no obstante lo cual los titulares de dichos aportes podrán optar por realizar su inversión dentro de los términos de esta ley.

ARTICULO 9 - Los actos jurídicos celebrados entre una empresa local de capital extranjero y la empresa que directa o indirectamente la controle u otra filial de esta última serán considerados, a todos los efectos, como celebrados entre partes independientes cuando sus prestaciones y condiciones se ajusten a las prácticas normales del mercado entre entes independientes.

ARTICULO 10. - Deróganse las Leyes Nros. 20.557, 20.575 y 21.037 y los Decretos Nros. 413/74 y 414/74, quedando por ello derogadas las Resoluciones de carácter general dictadas en su consecuencia.

Esta Ley será aplicable a todo trámite pendiente de resolución bajo las normas aquí derogadas.



13.6 Artículos periodísticos

06/10/13

Los centros de servicios crecen y toman personal

iEco

Domingo 23 sep 2012
Versión para imprimir

ECONOMÍA

MESA REDONDA TENDENCIAS EN RECURSOS HUMANOS

Los centros de servicios crecen y toman personal

Las empresas globales unifican procesos de gestión en un solo país. La Argentina está bien posicionada en este sector.

Por ANA BROITMAN

La unificación de procesos y recursos de una empresa global en distintas filiales alrededor del mundo es una práctica muy extendida. Y la Argentina se ha convertido en territorio fértil para la instalación de Centros de Servicios Compartidos (CSC). La accesibilidad a bajos costos y el huso horario son dos de los tres factores fundamentales para definir la localización. El tercer punto que el país está muy bien posicionado— es la calidad de los recursos humanos disponibles.

Para conocer y debatir sobre distintas experiencias en este sector, iEco y la consultora Ghidini Rodil convocó a Cristian Marzik, Director de Recursos Humanos para el Global Share Service Center de Ernst & Young; Paula Vogliazzo, Human Capital Director para Argentina y Brasil de Teletech; y Emilia Brusco, HR Business Partner de Morris Latinamerican Service Center.

—**Cristian Marzik (E&Y)**: Hace unos 15 o 20 años empezó la proliferación de call centers, con el objetivo de tener actividades que no generaban valor a una zona geográfica con costos más competitivos. Este negocio apunta a eficiencia y calidad, a bajo costo. Y esta variable se rige por los diferentes costos laborales que pueden existir en un país. Los primeros call centers se radicaron fundamentalmente en la India, que en aquel momento tenía muy bajo nivel profesional, en un campo en el que el manejo del inglés es crítico. Hace unos 10 años las empresas empezaron a ver la oportunidad y este fenómeno comenzó a expandirse. Se comenzó a percibir que hay áreas de gestión que no mismo que estén en los Estados Unidos, China, India, Polonia o cualquier país de Sudamérica donde resulte más conveniente radicarlas. El CSC apunta a lo que es la gestión de la empresa, básicamente en aquellas funciones que pueden ser realizadas en cualquier parte del globo, tomando en cuenta el costo y el huso horario.

—**Matías Ghidini (Ghidini Rodil)**: Generalmente se hacen pruebas con distintas áreas y otras se van sumando. La experiencia demuestra que no se trata sólo de costos, sino que hay un tema cualitativo que tiene que ver con el nivel de los recursos humanos. Acá tenés, por ejemplo, un contador que, a los 22 años, es técnicamente muy sólido, algo que que puede darse en cualquier país. También está el tema del idioma: aquí el que tiene un inglés avanzado tiene un nivel mucho más sólido que en la India a nivel de pronunciación.

—**Paula Vogliazzo (Teletech)**: Siguiendo la línea histórica que se marcaba, no es lo mismo buscar cualquier lugar donde me salga más barato poner un call center que decidir dónde ubico mi CSC que mantiene procesos que

www.ieco.clarin.com/economia/centros-servicios-crecen-toman-personal_0_779322284.html?print=1

1/3



06/10/13

Los centros de servicios crecen y toman personal

general, tienen que ver con el core de mi industria. Nosotros tenemos basado aquí el sector de Tecnología a nivel mundial, el de Finanzas a nivel regional –no incluye Asia– y muchas estructuras dentro de RR.HH. (compensa marketing, liquidación de sueldos) gestionadas por equipos regionales que están en la Argentina, y que surge a partir de la evolución del call center. Cuando la corporación comienza a notar el nivel de calidad de los recursos relación costo-beneficio de tener equipos a nivel regional en un solo lugar. También es una estrategia para reducir costos en las áreas de soporte que surge a nivel mundial en las grandes corporaciones, que intentan paliar la mundial bajando costos. Para esto el CSC fue una estrategia clave.

–**Cristián Marzik**: El caso nuestro es bastante paradigmático porque de las empresas representadas en este somos la más joven. Comenzamos a operar oficialmente el 28 de febrero en dos áreas: Global IT –que da servicio toda Latinoamérica– y Global Talent Hub, un área de impuestos corporativos americanos que da atención a clientes. Se trabaja en equipos virtuales; tenemos profesionales que interactúan con los mismos equipos que atienden clientes en los EE.UU., que son los que hacen el trabajo de campo. Son jóvenes recién graduados, con excelente inglés, que hacen su primera experiencia profesional. Es una experiencia interesante y con mucha interacción la India. En Global Talent Hub hay unas 2.500 personas trabajando. En Buenos Aires está comenzando y somos personas (127 personas en IT y 140 en Talent Hub) y tenemos una expectativa de crecimiento bastante mayor. Estamos abriendo camino para que otras áreas vean que hay un centro en Buenos Aires con buenos resultados, buen nivel profesional, y evalúen venir acá.

–**Paula Vogliazzo**: Cuando se decidió poner el sector de Tecnología en la Argentina, competimos fuertemente con la India. La cabeza de Tecnología de la corporación era de la India y él eligió a la Argentina. Esto pasó hace 14 años; el resto de las áreas (Finanzas, RR.HH.) el gran competidor fue México: por su posición geopolítica nunca dejó una opción, sobre todo para las empresas estadounidenses.

–**Cristián Marzik**: Buenos Aires fue el último centro que se abrió. Ya había tres en la India, uno en China y otro en Polonia. Se eligió Buenos Aires después de un año de negociaciones, durante el cual se evaluaron diferentes capitales latinoamericanos, y llegamos a la final con Costa Rica, que tiene un gran nivel educativo pero no tiene población suficiente. Además, hicimos visitas a otros CSC, donde mostramos la calidad de la Argentina y las capacidades de las universidades. Así los convencimos.

–**Emilia Brusco (Philip Morris)**: En nuestro caso, una de las variables más importantes para tomar la decisión de basar el CSC en Buenos Aires fue el nivel de los profesionales locales. Hace seis años comenzamos con el área de Finanzas para toda Latinoamérica y Canadá, y después se fueron trayendo todas las áreas transaccionales de la región. Incluso hay algunas, como Sistemas, que dan reportes globales. Esto empezó con 60 personas, y hoy son casi 400. Hay otras funciones que dan soporte global y fueron migrando de a poco hacia Buenos Aires.

–**Cristián Marzik**: Nuestro ejercicio fiscal va de julio a junio. Cuando arrancamos, el crecimiento previsto para Tecnología eran 15 posiciones. Van dos meses de ejercicio y ya tenemos 43 posiciones nuevas y por mes nos mandando entre 4 y 5 más. Hay un crecimiento sostenido porque han visto el profesionalismo de nuestra gente y la cantidad de recursos disponibles. En Impuestos incorporaremos a fin de año 60 nuevas posiciones: contadores, Licenciados en Administración que van a pasar por todo un ciclo de entrenamiento, ya que van a terminar liquidando impuestos norteamericanos.

–**Cristián Marzik**: Lo estamos mirando con lupa porque evidentemente traer un recurso y capacitarlo tiene un costo. Yo había previsto una rotación promedio del 25% y en este primer año no llega al 18%. Lo trabajamos desde el inicio con capacitación. Con la gente de Impuestos hemos implementado un programa por el cual mandamos a los chicos a entrenarse a los EE.UU. y a la India. Esto seduce a los jóvenes. En IT, donde los perfiles son más senior, la estrategia pasa por el desafío profesional.

–**Paula Vogliazzo**: Desde hace cinco años estamos en una etapa de meseta, en el 30% anual. Ya hemos con una base de talento, lo mantenemos y crecemos un porcentual mucho menor, por lo que hay que plantear la estrategia.



06/10/13

Los centros de servicios crecen y toman personal

desde otro lado. Además, los ciclos de la generación que tiene entre 20 y 25 años no son los mismos que los antes: por decisión propia cambian de rumbo vertiginosamente, se van de la industria, del trabajo, del país. Te que acostumbrarnos y trabajar en la retención de este tipo de perfil.

–**Emilia Brusco**: Nosotros tenemos un promedio de 18 búsquedas por mes. Obviamente hay rotación, pero la parte es crecimiento. Se están trayendo posiciones de afuera y se van creando nuevas.

–**Paula Vogliazzo**: Tanto para los profesionales junior como para los senior a los que les guste este mundo más dinámico, los CSC seguirán siendo una opción muy atractiva. Permite un desarrollo diferente, que puede capitalizado para cualquier experiencia futura. Para el que está buscando una opción laboral, es una excelente oportunidad de formación.

–**Emilia Brusco**: Mucha gente no conoce la industria y cuando participan de los procesos empiezan a entender poco más y se interesan. Las oportunidades siguen aumentando y depende mucho de uno, de cuánto quiere desarrollarse, prepararse, estudiar idiomas.

–**Cristián Marzik**: Es un negocio que tiene un potencial tremendo en este momento en el país. Creo que le br generación Y un campo de trabajo que se le cierra en muchas industrias tradicionales. A los jóvenes les cuesta insertarse en el campo laboral y este tipo de negocios busca gente que se está iniciando en su carrera profesional la que nosotros le vamos a brindar la experiencia que no tienen. Esto a los chicos les abre un universo desde propio conocimiento. Creo que eso, para la generación de jóvenes con la cual lidiamos, es muy importante.



06/10/13

La Argentina experimenta una fuerte expansión de los Centros de Servicios Compartidos – iProfesional.com

iProfesional.com

Management, 14 de julio de 2011

La Argentina experimenta una fuerte expansión de los Centros de Servicios Compartidos

De acuerdo con un relevamiento de Page Personnel, el 54% de 80 grandes empresas se encuentra actualmente implementando Shared Services Centers en el país

La implementación de *Shared Services Centers* (Centros de Servicios Compartidos) a escala local está en proceso de plena expansión; proyectándose la instalación de nuevos centros en el corto plazo, señalaron desde Page Personnel, compañía perteneciente al Grupo Michael Page International especializada en el reclutamiento de jóvenes profesionales, analistas y niveles de coordinación inicial.

Los Centros de Servicios Compartidos (SSC, por el término acuñado en inglés) **son ámbitos de excelencia empresarial focalizados en la centralización de tareas operativas de procesos.**

Por lo general, estas tareas atañen a las áreas financieras de una corporación, involucrando tanto el departamento contable como los sectores de Reporting, Cuentas a Cobrar, Cuentas a Pagar e Impuestos.

Estos centros han servido para anexar las áreas de Customer Service o Payroll; entre otros.

Lo que permite entonces la instalación de un SSC es mantener las tareas estratégicas de una compañía en su casa matriz, **trasladando las acciones operativas a un centro especializado de expertise.**

Los beneficios para las compañías son tangibles. Primero, la implementación de este modelo habilita la **eliminación de duplicación de tareas entre países o departamentos.**

En segundo término, **permite reducir costos financieros** asociados a la mano de obra y aprovechar las ventajas de las economías de escala.

Los SSC impulsan la búsqueda de las mejores prácticas de mercado, en tanto orientan a las empresas a la estandarización y optimización de sus procesos. Asimismo, este viraje habilita la integración de sistemas y tecnologías para todos los países involucrados.

Si la Argentina resulta en este punto una región estratégica para la instalación de Shared Services Centers no es solo porque su localización es de sencillo acceso desde cualquier parte del mapa, sino **también por su amplia oferta de mano de obra calificada.**

Al mismo tiempo, la calidad de vida en la Argentina es mucho mayor que en muchos países de la región y, en tanto la estructura en materia de telecomunicaciones está altamente desarrollada, la interacción con el resto de los países involucrados se torna rápida y simple.

"Lo que observamos es que **el 54% de las compañías relevadas se encuentran operando mediante**

www.iprofesional.com/imprimir-nota.php?idc=119170

1/2



*Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de Buenos Aires*



Maestría en Administración - MBA

C.P. Noratí Greco

06/10/13

La Argentina experimenta una fuerte expansión de los Centros de Servicios Compartidos – iProfesional.com

Shared Services Centers a escala local, mientras que un 11% se encuentra en proceso de implementación del modelo. No obstante, la mitad de las empresas que aún no se hallan en esta etapa consideran posible la implementación de un SSC en el corto o mediano plazo", señaló Miguel Carugati, Executive Manager de Page Personnel Argentina.

Y añadió: "Lo anterior nos permite delinear un mapa de mercado que concibe como uno de sus ejes estratégicos la implementación de SSC; al tiempo que presupone un proceso de multiplicación de estos centros en el país en el transcurso de los próximos periodos ".



13/10/13

Hostnews | Diario de Turismo - Deloitte presentó la "Encuesta de Centro de S



Diario Digital de
Negocios en Turismo
Sabado, Octubre 12 de
2013

Inicio Quiénes Somos Contáctenos Media kit



INFORMES

Deloitte presentó la "Encuesta de Centro de Servicios Compartidos 2013"

Compartir |

+1 Recomendar esto en Google

Publicado: 19/09/2013

Deloitte dio a conocer los resultados de la "Encuesta de Centro de Servicios Compartidos 2013" que la firma realiza bianualmente a nivel Global. Desde sus inicios, en 2007, el Club de Centros de Servicios Compartidos (CSC) de Deloitte ha realizado una serie de eventos, en donde se exponen temas de interés común que son propuestos por sus propios miembros.

Dentro de este marco, en el último evento del Club, invitados especiales de EE.UU. presentaron los resultados de la "Encuesta de Centro de Servicios Compartidos 2013" realizada bianualmente por Deloitte a nivel Global. También hubo una presentación asociada a la "Situación de los CSC en Argentina".

De la encuesta, participaron 277 compañías en representación de 870 Centros de Servicios ubicados en 38 países. Las industrias con mayor representatividad fueron la manufacturera, seguida por la de productos de consumo y servicios financieros.

Si bien es cierto que los Centros de Servicios de mayor antigüedad se encuentran principalmente en Estados Unidos, el Reino Unido e India, se identificó una apertura a nuevas locaciones en los últimos tres años en Sudamérica, donde Brasil lidera la lista, seguida por Argentina y Colombia. La región se posiciona como la preferida para la implementación de nuevos centros. Asociado a esto, menos de la mitad de los CSC que brindan servicio a Brasil se encuentran ubicados en dicho país, siendo Argentina la principal locación fuera del territorio brasileño, por encima de EE.UU., India y México.

Las funciones que se trasladan a los Centros se refieren principalmente a Finanzas (donde predomina los procesos transaccionales), Recursos Humanos (donde lidera la administración de nómina) y Tecnología.

La reestructuración y reducción de costos encabezan la lista de principales impulsores para la implementación de un Centro de Servicios. Por otra parte, constituyen el principal beneficio identificado por los participantes, seguido de la eficiencia en los procesos y la efectividad de los controles internos.

Algunos números referidos a los Centros de Servicios Compartidos que operan en Argentina:

Participaron de la encuesta más de 20 Centros de Servicios Compartidos establecidos en Argentina.

Alrededor del 53% de las organizaciones operan hace menos de 5 años.

Prácticamente el 90% de los Centros encuestados brinda servicios a más de un país y casi el 50% en más de un continente.

El 70% de los Centros encuestados posee 100 o más empleados, y el 23% más de 500.

El 77% de los participantes recuperó lo invertido en la implementación antes de los tres primeros años.

Sólo el 33% de los encuestados encontró que su definición actual de Acuerdos de Niveles de Servicio (ANS o SLAs por sus siglas en inglés) son suficientemente efectivos y transparentes.

Hostnews contenidos



14/10/13

Un nuevo jugador se mete de lleno en la pelea por el talento y recluta cada vez más profesionales – iProfesional.com

iProfesional.com

Management, 11 de agosto de 2011

Un nuevo jugador se mete de lleno en la pelea por el talento y recluta cada vez más profesionales

Los Centros de Servicios Compartidos están en un momento de plena expansión. La Argentina ya se consolidó como el país favorito de habla hispana de la región para las multinacionales, que desde aquí centralizan las tareas operativas de todas sus filiales. ¿Qué perfiles buscan y para qué áreas?

Los Centros de Servicios Compartidos (SSC por *Shared Services Centers*) atraviesan un momento de plena expansión en la Argentina y los expertos en este modelo de negocios anticipan nuevas aperturas en el corto plazo.

En la actualidad, según un relevamiento realizado recientemente por los consultores de la firma Page Personnel, el 54% de 80 multinacionales se encuentra implementando un centro en el país.

En dichas unidades, que proveen soporte de *back office* eliminando procesos y sistemas redundantes, las compañías centralizan las tareas operativas de todos los países en los que están presentes.

Por lo general, las funciones atañen a las áreas financieras de una corporación, involucrando tanto al departamento contable como a los sectores de *Reporting*, Cuentas a cobrar, Cuentas a pagar e Impuestos.

A su vez, en estos centros especializados ubicados a miles de kilómetros de los *headquarters* (casas matrices), muchas veces se anexan Compras y *Customer Service*, Recursos Humanos -liquidación de sueldos y administración de personal, por ejemplo- y hasta las tareas del área de IT.

Los beneficios para las compañías son tangibles. Primero, la implementación de este modelo habilita la eliminación de duplicación de tareas entre países o departamentos.

En segundo lugar, permite reducir costos asociados a mano de obra y aprovechar las ventajas de las economías de escala, como así también optimizar sus procesos e integrar los sistemas y tecnologías para todos los países involucrados.

Matías Huvelle, integrante de la consultora Ghidini Rodil, hace hincapié en el buen momento que atraviesa esta flamante industria. "Hubo fuertes inversiones en 2010 y 2011. Durante este año y el que viene se prevé un fuerte crecimiento en la operación de SSC", dice.



Y, desde Page Personnel Argentina el Executive Manager Miguel Carugati, detalla: "Más del 50% de las compañías relevadas opera mediante *Shared Services Centers* a escala local, mientras que un 11% se encuentra en proceso de implementación del modelo, y el resto considera posible la apertura de un centro en el corto o mediano plazo".

Incluso, la llegada al mercado laboral de este nuevo *player* obligó a las consultoras de Recursos Humanos a formar especialistas en selección de los perfiles que requieren estos centros, dado que tienen reglas de juego muy específicas a la hora de reclutar y seleccionar.

La Argentina, favorita en la región

Según Claudio Fiorillo, socio de la consultora Deloitte, el fenómeno de los SSC se empezó a ver en el 2007, impulsado sobre todo por compañías cuyas casas matrices están en Estados Unidos y, en menor medida, Europa.

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

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

"El cien por ciento de las empresas que tienen un modelo de Centro de Servicios Compartidos son multinacionales y, si bien varían bastante del *core* de su negocio, en todos los casos tienen una operación muy grande a nivel global y lo que hacen es centralizar ciertas tareas que se pueden trabajar de manera *off shore* en la Argentina", señala Huvelle, desde Ghidini Rodil.

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

La alemana SAP, por ejemplo, trasladó en 2010 su Centro de Servicios Compartidos y su *Global Delivery Services* a Vicente López, ampliación que demandó una inversión de u\$s5 millones, con la expectativa de poder triplicar la operación para el 2012.

"La decisión de tomar a Buenos Aires como base de estas operaciones radica, entre otros factores, en el profesionalismo de los recursos humanos de nuestro país", destaca el gerente de Comunicaciones, Lautaro Spotorno.

En la actualidad, comenta el experto, unos 150 profesionales trabajan en este centro, que presta servicios a la Argentina, Brasil, Caribe, América Central, Colombia, Chile, México, Perú, Puerto Rico y Venezuela.



Y detalla: "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".

Symantec también posee un centro en Buenos Aires. "Es el primero en la región latinoamericana y la Argentina fue elegida como sede, principalmente, por su estratégica posición geográfica y por la calidad de su capital humano, el cual se caracteriza por ser flexible y tener una excelente formación y muy buena disponibilidad", señala Marcos Boaglio, gerente de Ingeniería para el Sur de América latina de la compañía.

Desde éste se brindan servicios de soporte técnico empresarial en inglés, español y portugués para países en América, Europa y Asia Pacífico sobre diversos productos de la compañía.

A su vez, detalla Boaglio, las nuevas instalaciones funcionan como centro de negocios, desde el cual se brindan funciones administrativas para la Argentina, Bolivia, Chile, Paraguay y Uruguay.

En esta línea, desde Page Personnel apuntan que si la Argentina resulta un país estratégico para la instalación de SSC, es no solo porque su localización es de sencillo acceso desde cualquier parte del mapa, sino también por su amplia oferta de mano de obra calificada.

Al mismo tiempo, añaden, la calidad de vida es mejor que en muchos países de la región y, en tanto la estructura en materia de telecomunicaciones está altamente desarrollada, la interacción con el resto de las filiales involucradas se torna rápida y simple.

Para el socio de Deloitte, "el posicionamiento de la Argentina como una plaza atractiva para la instalación de estos centros se daba por un tema de costos cuando el dólar era más competitivo, pero en la actualidad las decisiones radican en la posibilidad de encontrar mano de obra calificada, nivel cultural y buen nivel de inglés promedio en la población."

Así, años atrás, la radicación de los primeros centros, estuvo impulsada sobre todo por la relación entre el peso y el dólar. Pero hoy, con un tipo de cambio menos competitivo, las casas matrices siguen considerando a la Argentina una buena opción para armar sus SSC. Eso sí: se basan en otras ventajas que ofrece el país.

Según el consultor de Ghidini Radil, lo que las multinacionales encuentran es, fundamentalmente, talento, profesionales con un muy buen nivel académico y manejo de un segundo idioma, en su mayoría inglés, un requisito fundamental para ingresar a trabajar en esta industria.

La ubicación geográfica que tiene la Argentina también influye ya que, en general, se trata de empresas que tienen el *headquarter* en Estados Unidos, país con el que se comparte el uso horario.

En tanto, entre aquellas multinacionales que cuentan con sus casas matrices en Europa, la Argentina también se posiciona como una muy buena opción. Es que las multinacionales suelen cubrir 12 horas de operación en América latina y las otras 12 con Asia, estrategia de offshoring con la que logran el 7x24 o, en su defecto, un



Una oportunidad para los profesionales

Todos los consultores expertos en SSC sondeados por **iProfesional.com** coinciden en que **son fuertes creadores de puestos de trabajo** en el sector de profesionales y que las remuneraciones que ofrecen están en línea con lo que paga el mercado para las posiciones similares.

"En SAP **no buscamos un único perfil**, sino que por la diversidad de tareas y conocimientos, se suman a la firma profesionales con formación en el área de administración de empresas, contabilidad, ingeniería y programación, entre otros", dice Spotorno, y añade que es muy importante el manejo de idiomas, como el inglés, alemán o portugués.

"Para IT el impacto de estos centros en la demanda laboral fue muy fuerte pero como esta industria ya tenía pleno empleo desde el 2005, lo que pasó fue que apareció un nuevo *player* que generó aun mayor competencia", remarca Huvelle.

"Pero -continúa- para los graduados en Recursos Humanos y los contadores, por ejemplo, no existía el **pleno empleo que hoy se ve** y con el cual tuvo mucho que ver la instalación de los SSC."

Pero **no todo es color de rosas**. Los conocedores de esta industria también admiten que muchas de las tareas que en los centros se llevan a cabo son **rutinarias y monótonas**, lo que lleva a la desmotivación y, consecuentemente, **incrementa la rotación** de los profesionales.

No obstante, Huvelle cree que es un aspecto que se va a ir **solucionando en la medida en que evolucione el mercado de SSC** en la Argentina.

"Las empresas por *default* buscan profesionales recibidos para todas las funciones, incluso para aquellas que son repetitivas. Pero esto va a cambiar cuando se dejen de buscar perfiles por una cuestión académica sino más bien en base a las competencias necesarias para un determinado puesto", dice el consultor de Ghidini Rodil

Y concluye: "Además de las tareas más rutinarias, existen puestos que requieren mayor capacidad de análisis, toma de decisiones. En estos casos, un perfil profesional va a dar un mejor resultado, pero para posiciones más de carga de datos, por ejemplo, quizá no haga falta un cierto seniority. Algunas empresas ya lo están comprendiendo".



Glosario

- **Región Metropolitana de Buenos Aires.** Se consideró la definición brindada por el Observatorio Urbano Local – Buenos Aires Metropolitana: “Se seleccionó, a título de ejemplificación, el método de definición del área geográfica que abarca la RMBA, adoptado por Kralich (Kralich, 1995) que se basa en el movimiento diario que realizan las personas para satisfacer sus necesidades, principalmente laborales, pero también educativas, de salud y de consumo. Esos movimientos diarios, que se llaman pendulares, tienen cierta correspondencia con la estructura de transporte de la RMBA. La forma de operacionalización fue considerar como límite exterior de la RMBA el de los partidos donde se encuentran las cabeceras de las líneas de ferrocarril y de autotransporte de pasajeros que llegan a la Ciudad de Buenos Aires. De acuerdo con este criterio la región se extiende en un territorio de de 2,6 millones de hectáreas y habitan más de 13 millones de personas. Las jurisdicciones que forman parte de esta definición de la RMBA son: la Ciudad de Buenos Aires y los partidos (en orden alfabético): Almirante Brown, Avellaneda, Berazategui, Berisso, Brandsen, Campana, Cañuelas, Ensenada, Escobar, Esteban Echevería, Ezeiza, Exaltación de la Cruz, Florencio Varela, Gral. Las Heras, Gral. Rodríguez, Gral. San Martín, Hurlingham, Ituzaingó, José C. Paz, La Matanza, La Plata, Lanús, Lobos, Lomas de Zamora, Luján, Marcos Paz, Malvinas Argentinas, Mercedes, Merlo, Moreno, Morón, Navarro, Pilar, Presidente Perón, Quilmes, San Fernando, San Isidro, San Vicente, San Miguel, Tigre, Tres de Febrero, Vicente López y Zárate”.

http://www.oulbam.com.ar/oulbam_territorio.htm

- **América Latina o Latinoamérica** es una región del continente americano que se define como el conjunto de países donde tres lenguas romances o lenguas neolatinas —español, portugués y francés— son lenguas mayoritarias.



-
- **Back office:** es el término en inglés para Oficina o Área privada de la empresa.
 - **Compliance:** es el término en inglés para el área que custodia el cumplimiento de deberes impositivos y estatutarios de las entidades legales del grupo.
 - **Core business** es el término en inglés para expresarse al Giro del Negocio.
 - **FP&A: Financial Planning and Analysis** es el término en inglés para Planeación y Análisis Financieros
 - **Holding:** es el término en inglés para grupo económico de empresas.
 - **Management** es el término en inglés para definir la Técnica de dirección y gestión de empresas.
 - **Multitasking:** se puede definir a la persona con la habilidad de ejecutar más de una tarea a la vez.
 - **Non-core activities** es el término en inglés para actividades de soporte al negocio de la organización.
 - **Staff** es el término en inglés para referirse al personal, en este caso *staff* de apoyo se refiere al personal administrativo.
 - **Shared Services Center (SSC):** es el término en inglés para Centro de Servicios Compartidos.