Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ciencias Económicas

ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

MAESTRÍA EN FINANZAS

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

ANÁLISIS DE LA CONVENIENCIA DEL OUTSOURCING Y DE SU RELACIÓN CON LA TECNOLOGÍA. AMÉRICA DEL SUR - LAPSO DE 2016 A 2020

AUTOR: PABLO MINIERI

DIRECTOR: DR. GUSTAVO TAPIA

DICIEMBRE 2020



Resumen

Outsourcing (Tercerización) se define como la subcontratación o externalización

de una empresa a otra, es decir, la empresa A contra a una empresa externa para realizar

tareas, brindar servicios o fabricar productos (de empresa A) mediante un contrato.

En un mundo con creciente circulación de productos y servicios, como estrategia

para lograr una mayor eficiencia y productividad y así enfrentar los desafíos que

presenta la globalización, se tornó necesario implementar Outsourcing como método o

forma de cubrir esa demanda de la mejor manera. Es por ello que la investigación en

cuestión debería tener un alto valor en cuanto a interés. El objetivo principal de la

investigación es profundizar el conocimiento sobre este tema, las ventajas de su

implementación y desventajas si se sobreexplotan o utilizan de manera errónea, e

incluirá un análisis del impacto de la tecnología actual.

La metodología utilizada será un abordaje cualitativo y cuantitativo con una

muestra según propósito, mediante el estudio de casos colectivos, los cuales fueron

elegidos de América del Sur, ya que cumplen con todos los requisitos de lo que se

pretende corroborar.

PALABRAS CLAVE: Finanzas, Outsourcing, BPO, Offshoring, Automatización, RPA.

ÍNDICE

1.	IN	ΓRO	DUCCIÓN	1
	1.1.	Pres	sentación	3
	1.2.	Des	cripción del tema/problema	3
	1.3.	Rele	evancia y Justificación	4
	1.3	.1.	Origen y evolución del Outsourcing	4
	1.3	.2.	Relevancia del Outsourcing	4
	1.4.	Plar	nteamiento del Tema	5
	1.4	.1.	El Outsourcing como posible ventaja en el mercado	5
	1.5.	Obj	etivos e Hipótesis	5
	1.5	.1.	Objetivo general	5
	1.5	.2.	Objetivos específicos	6
	1.5	.3.	Hipótesis	6
2.	MA	ARC	O TEÓRICO	7
	2.1.	Eje	I: Definiciones, terminologías, niveles, áreas, objetivo, historia	у
	actual	idad		7
	2.2.	Eje	II: Outsourcing enfocado en Finanzas	25
	2.3.	Eje	III: Outsourcing en la Actualidad: Zonas y Riesgos	34
3.	MA	ARCO	O METODOLÓGICO	46
4.	PU	EST	A EN MARCHA	50
	4.1.	Intro	oducción	50
	4.1	.1.	Reseña de la empresa	51
	4.2.	Etap	pas en el proceso de Outsourcing	55
	4.2	.1.	Relevamiento de la compañía e identificación de oportunidad	de
	Ter	ceriz	zación	55
	4.2	.2.	Diseño organizacional y de tercerización	63
	4.2	.3.	Construcción del plan de Outsourcing	69
	4.2	.4.	El proceso de implementación y estabilización	77
	4.3.	Tec	nología en Outsourcing	84
	4.3	.1.	Automatización Robótica de Procesos (RPA)	87
	4.4.	Aná	ilisis Financiero del Business Case	91
	4.5.	Ven	itajas Y Desventajas De <i>Outsourcing</i>	99

	4.5.1.	Ventajas Económicas) 9
	4.5.2.	Otras Ventajas)()
	4.5.3.	Desventajas)1
5.	CONCI	LUSIONES10)4
6.	REFER	ENCIAS BIBLIOGRÁFICAS10)8
7.	ANEX	O1	12
7.	1. And	exo I: Procesos de áreas analizadas	12
7.	2. And	exo II: Detalle por banda y cantidad de recursos por departamento 1	14
7.	3. And	exo III: Bandas Salariales por país de la zona	16
7.	4. And	exo IV: Taxonomía de procesos	17
7.	5. And	exo V: Bandas Salariales por país Analizados para ejecutar el proceso	de
Oi	utsourci	ng	20
7.	6. And	exo VI: Detalle por banda y cantidad de recursos por departament	о.
Pr	opuesta	de Escenario Moderado	21
7.	7. And	exo VII: Herramientas y alternativas tecnológicas, de informática	у
dig	gitalizac	zión	24
7.	8. And	exo VIII: Actualización Flujo de Fondos	29
7.	9. An	exo IX: Detalle financiero de Escenario Medio del proyecto	31

ÍNDICE COMPLEMENTARIO

Ilustración 1: Ventajas y Desventajas del Online Work
Ilustración 2: Evolución de Actividades Externalizadas
Ilustración 3: Evolución del Concepto de <i>Outsourcing</i>
Ilustración 4: The risks and Rewards of <i>Outsourcing</i>
Ilustración 5: Global Market Size of Outsourced Services from 2000 to 2019
Ilustración 6: Global Outsourcing Industry Revenue 2010to 2019 by service type 25
Ilustración 7:Automatización de actividades de Finanzas
Ilustración 8: Actividades de Finanzas Automatizables
Ilustración 9:Por qué Diversificar
Ilustración 10: Considerando las opciones de Offshoring
Ilustración 11: Considerando las opciones de Offshoring
Ilustración 12:Composición de Factores para determinar atractivo de ubicación 38
Ilustración 13: Ranking de Países para realizar Offshoring
Ilustración 14: Cambios en la red de prestación global
Ilustración 15 COVID-19 be a catalyst for change that delivers real flexibilitity? 43
Ilustración 16: Trabajos manuales en riesgo
Ilustración 17: Estructura de la compañía
Ilustración 18: Estructura de BUs la compañía
Ilustración 19: Decisión bidimensional de externalizar
Ilustración 20: Estructura del Centro de servicios Compartido
Ilustración 21: Empleados por categoría/bandas de macroprocesos bajo análisis 59
Ilustración 22: Modelo Integrado de la compañía
Ilustración 23: Ranking de Países para realizar Offshoring
Ilustración 24: Total contract value of BPO market worldwide from 2000 to 2019 70
Ilustración 25: Number of transactions in the global Outsourcing market from 2000 to
2019 by quarter
Ilustración 26: Disminución de empleados por categoría/bandas de macroprocesos con
proyecto
Ilustración 27: Disminución de empleados por categoría/bandas de macroprocesos con
proyecto
Ilustración 28: SLAs 2016 de la compañía

Ilustración 29: Línea de Tiempo de Proyecto.	79
Ilustración 30: Aprendizaje y Oportunidades de Mercado	86
Ilustración 31:Beneficios RPA.	88
Ilustración 32: Niveles de Automatización.	89
Ilustración 33: Actividades con potencial de Outsourcing Medio-Alto	90
Ilustración 34: Comparativa Salarial de la Zona y Países de BPO	94
Ilustración 35: Comparativa Salarial de la Zona y Países de BPO	95
Ilustración 36: Eficiencias esperadas por la implementación de escenario moderado	96
Ilustración 37: Porcentaje de equipo activo para cumplimiento de proyecto	98
Ilustración 38: Flujo de Fondos de proyecto, escenario moderado	98
Ilustración 39: Ahorro definitivo por departamento, escenario moderado 1	00
Ilustración 40: Ahorro definitivo por departamento, escenario moderado, consideran-	do
impacto negativo por performance.	01

1. INTRODUCCIÓN

En el marco de un mercado cada vez más competitivo las empresas deben ser cada vez más eficientes, generando mayores ventajas competitivas, y en aquellas donde ya se han desarrollado y se encuentran posicionadas, la estrategia que toman para lograr su competitividad es hacer especial énfasis en los *Drivers* financieros y los avances tecnológicos.

En la década de los 80's el concepto de *Outsourcing* comenzó a tomar mayor relevancia en el mundo, siendo significativo principalmente para aquellas compañías donde la estrategia de reducción de costos pasó a ser crítica. Las actividades sujetas al proceso de tercerización eran servicios, en principio, sin impactos en la función central de la compañía, sin embargo en el afán de lograr mayores ventajas frente a la competencia, la elección de realizar *Outsourcing* llego a incluir las actividades más relevantes en áreas de soporte, como sistemas o funciones administrativas, financieras y de Recursos Humanos.

En este proceso de *Outsourcing*, ha cambiado el alcance del impacto del proceso de tercerización, ya que la nueva visión busca agregar valor al negocio. Dando un servicio de mayor calidad y convirtiéndose en algo estratégico a lo largo del tiempo, sumado a la reducción de costos, el cual es uno de los objetivos iniciales del proceso, donde se deja de solo contratar a un tercero para que haga una tarea determinada, para pasar a establecer relaciones de sociedad o socios estratégicos a quienes se les delega la tarea o función sobre la cual se aplica el *Outsourcing*.

En esta nueva posibilidad que han encontrado las empresas para lograr su competitividad, la tecnología juega un rol principal en la compañías en la actualidad y transformaron por completo las actividades y procesos de la organización. No sólo por la posibilidad de contar con mejores sistemas y medios de comunicación a lo largo del mundo, sino por la alternativa de automatización y eficientización de actividades, logrando así potencial de reducir la estructura de la compañía.

En este contexto, es central conocer hacia dónde va el mercado de *Outsourcing*, cuales son los avances tecnológicos y las tendencias de tercerización, incluyendo lo que se espera del proveedor en la actualidad. El presente TFM analizará las alternativas de *Outsourcing*, su viabilidad y su beneficio económico y financiero. Se hizo un análisis de

un caso de *Outsourcing*, considerando el impacto de la tecnología y sus beneficios económicos. Planteando como objetivo principal analizar el impacto en el desarrollo de *Drivers* financieros, a partir de la implementación de *Outsourcing* en empresas de América del Sur, durante el periodo 2016-2020, en el desarrollo de procesos optimizados por la implementación de tecnología.

Como resultado, del análisis realizado se obtuvo que es conveniente llevar a cabo los procesos de *Outsourcing* siempre y cuando la empresa pueda evaluar fortalezas y debilidades, como que se lleven a cabo todos los análisis previos necesarios para poder detectar los beneficios que se obtendrán, como las amenazas o riesgos que se deberán enfrentar al momento de tercerizar.

Por otro lado, una de los procesos claves a desarrollar es el análisis de las actividades que son viables para cada caso puntual de tercerizar y alejar de la organización, y en caso de realizar este proceso de manera equivocada la empresa deberá afrontar no solo los costos de tercerizar en otro país, sino también de volver a traer las actividades a la casa matriz, duplicando los costos de traslados y estructura.

1.1. Presentación

Outsourcing (Tercerización) se define como la subcontratación o externalización de una empresa a otra, es decir, se contrata una empresa B (externa a A) para realizar tareas, brindar servicios o fabricar productos (de empresa A) mediante un contrato.

En un mundo con creciente circulación de productos y servicios, como estrategia para lograr una mayor eficiencia y productividad debido a los desafíos que presentan la globalización, se tornó necesario implementar *Outsourcing* como método o forma de cubrir esa demanda de la mejor manera. Es por ello que la investigación en cuestión debería tener un alto valor en cuanto a interés. El objetivo principal de la investigación es profundizar el conocimiento sobre esta temática, las ventajas de su implementación y desventajas si se sobreexplotan o utilizan de manera errónea.

La metodología utilizada es un abordaje cualitativo con una muestra según propósito, porque los casos elegidos de América del Sur cumplen con todos los requisitos de lo que se pretende corroborar.

1.2. Descripción del tema/problema

El aumento de las tareas por parte de las empresas, la posibilidad de estandarizarlas y el constante perfeccionamiento para obtener mayor rentabilidad, condujo a la necesidad de llevar a cabo procesos como el *Outsourcing* tanto a nivel nacional como a nivel internacional. La implementación de un plan estratégicamente diseñado sobre esta práctica hace posible una mayor eficiencia y eficacia dentro del negocio y a su vez disminuye costos para las sinergias, fusiones, adquisiciones, integraciones, entre otras para que sean más efectivas y eficientes.

En otras palabras, la pregunta es, dentro de las alternativas que sirven como estrategia, ¿en qué situaciones es conveniente llevar a cabo un *Outsourcing* de tareas y procesos específicos y cómo se aprovecha la tecnología? El análisis será a través de un caso de América del Sur, que implemento este proceso en el periodo 2016-2020, y por ser una compañía internacional y sus características se lo considera caso modelo.

1.3. Relevancia y Justificación

1.3.1. Origen y evolución del Outsourcing

El interés por *Outsourcing* surge por una ola creciente de empresas que lo aplican a pesar de ser una modalidad que se utiliza desde mediados del siglo anterior en Estados Unidos pero que en la actualidad toma mayor relevancia debido a la globalización y a la alta competitividad, principalmente en grandes empresas internacionales.

Si bien el *Outsourcing* es un modelo de negocio, un concepto y una estrategia con varios años, la tecnología, característica en nuestros tiempos, se tornó fundamental a la hora de mejorar la calidad de las tareas y achicar las distancias. Por ese motivo el foco de la investigación está puesto en el *Outsourcing* a nivel internacional y no solamente a nivel local.

1.3.2. Relevancia del Outsourcing

La importancia de este fenómeno es alta debido a que, actualmente, las empresas se enfrentan a una gran cantidad de cambios y desafíos, sumado al avance exponencial de la tecnología y la globalización de los mercados. Esto implica la utilización de nuevas estrategias, las cuales se reformulan diariamente en búsqueda de mayor efectividad. Entre ellas, se puede mencionar la disminución de costos, búsqueda de competitividad, eficiencia de procesos, etc. La alternativa del *Outsourcing* permite poder afrontar los cambios del mercado moderno, además de adecuar la estructura de Costos.

A lo largo de la maestría se han evaluado y analizado una gran cantidad de casos, proyectos, alternativas de inversiones, etc. El aporte propuesto por esta investigación es poder determinar en qué casos y circunstancias es propicio llevar a cabo este proceso para conseguir mayores y mejores rendimientos.

1.4. Planteamiento del Tema

1.4.1. El Outsourcing como posible ventaja en el mercado

El aumento de las tareas por parte de las empresas, la posibilidad de estandarizarlas y el constante perfeccionamiento para obtener mayor rentabilidad, condujo a la necesidad de llevar a cabo procesos como el *Outsourcing* a nivel nacional como internacional. La implementación de un plan estratégicamente diseñado sobre esta práctica hace posible una mayor eficiencia y eficacia dentro del negocio y a su vez disminuye costos para las sinergias, fusiones, adquisiciones, integraciones, entre otras para que sean más efectivas y eficientes.

En otras palabras, la pregunta es dentro de las alternativas que sirven como estrategia: ¿cuáles son los beneficios y éxito de la implementación del *Outsourcing* en empresas internacionales durante el período 2016-2020? Aquí además se responde en qué situaciones es conveniente llevar a cabo un *Outsourcing* de tareas y procesos específicos y cómo se aprovecha la tecnología en los mismos.

1.5. Objetivos e Hipótesis

En este punto se enuncian los objetivos que se desarrollarán en el trabajo final de maestría

1.5.1. Objetivo general

El objetivo general de este trabajo es analizar el impacto en el desarrollo de *Drivers* financieros, a partir de la implementación de *Outsourcing* en empresas de América del Sur, durante el periodo 2016-2020, en el desarrollo de procesos optimizados por la implementación de tecnología.

1.5.2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos necesarios para completar el objetivo general son los siguientes:

- Describir los datos y puesta en marcha para llevar a cabo un *Outsourcing* del caso investigado, y determinar la relevancia.
- Analizar las ventajas y desventajas de las empresas investigadas, determinando la conveniencia o no del proceso, y su impacto en las decisiones de inversión y financiamiento.
- Estudiar el impacto de la implementación de la tecnología dentro del proceso de Outsourcing, estableciendo que beneficios y/o ventajas cuantificables son parte del incremento del valor económico de la organización.

1.5.3. Hipótesis

Si bien no es acertado en algunos casos, el *Outsourcing* como práctica de mercado es conveniente para las centrales de servicios en empresas de América del Sur en cuanto proceso de disminución de costos y competitividad, y diversificando así las tareas y los procesos, teniendo en cuenta la influencia de la tecnología de hoy.

2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico que se desarrolla a continuación expone los conceptos básicos necesarios de *Outsourcing* y sus variantes para entender el desarrollo de este proyecto y permite contextualizar el área de estudio su aplicación a la práctica.

2.1. Eje I: Definiciones, terminologías, niveles, áreas, objetivo, historia y actualidad

Existen diferentes definiciones de *Outsourcing* vigentes en el mercado. En el primer caso, se puede rescatar la planteada por Almanza Martínez (2015), quien plantea que el *Outsourcing* se refiere a un modelo estratégico de subcontratación o externalización de una fuente externa, es decir de terceros, para llevar a cabo un proceso, una tarea o una actividad a lo largo de un periodo determinado. El *Outsourcing*, en otras palabras, consiste en movilizar recursos hacia una empresa externa a través de un contrato. De esta forma, la compañía subcontratada desarrolla actividades en nombre de la primera.

Esta definición es similar a la planteada por Martínez (2009) quien da una definición más cercana a la cuestión empresarial o de negocios, planteándose como la administración de un contrato de prestación de servicios en lugar de la administración de un departamento o proceso en la empresa que lo contrata.

Estas definiciones se diferencian de la de White y James (2003), quienes plantean que el *Outsourcing*, la definen como una relación contractual entre un vendedor externo y una empresa, en la que el vendedor asume la responsabilidad de una o más funciones que pertenecen a la empresa.

En la misma línea, McArthy & Anagnostou (2004) llevan el *Outsourcing* a un nivel superior considerando que no sólo consiste en la compra de productos o servicios a fuentes externas, sino en la transferencia de responsabilidad de las funciones de negocio y muchas veces el conocimiento asociado, tanto tácito como codificado, hacia la empresa externa. Es importante remarcar que la transferencia no es solamente de las actividades, si no de las responsabilidad de las mismas.

Se puede recurrir a la definición de Sacristán (1999), quien define al *Outsourcing* como un convenio de colaboración entre los diferentes tipos de empresas, en la cual una empresa especialista le hace una contribución significativa a la otra, proporcionando los recursos físicos y/o humanos durante un período determinado con el fin de alcanzar un objetivo determinado. El autor da una definición diferencial ya que considera que la empresa tiene el *know-how* y experiencia en la actividad específica, generando así el valor agregado para cumplir el objetivo en tiempo y forma, e incluso mejorar los estándares previsto.

En cambio, Gilley & Rasheed (2000) reflexionan que es sustituir las actividades realizadas internamente por su adquisición externamente, no obstante, la empresa tiene la gestión necesaria y la capacidad financiera para desarrollarlas internamente. Se considera como crítico que la empresa decide tercerizar una actividad por una definición estratégica y financiera, y no por la imposibilidad operativa de realizarla por sus propios medios, evitando así involucrar un tercero.

Según sostienen Barthélemy & Adsit (2003) lo definen como traspasar todo o una parte de las actividades de una organización a un proveedor externo. En cuanto a la industria de servicios, *Outsourcing* estaba limitado a actividades básicas de soporte. Quélin y Duhamel (2003) alineados a esta definición consideran que es la operación de cambio de una transacción previamente organizada y ejecutada internamente a un proveedor externo mediante un contrato a largo plazo, y que implica la transferencia al proveedor.

Por último, de acuerdo a Espino & Padrón (2006) muchas de las definiciones del *Outsourcing* se pueden clasificar en tres grandes grupos: (a) en aquellas donde se indica que se puede realizar un *Outsourcing* de acuerdo a si es una actividad estratégica o no para la empresa, (b) las que consideran que es la acción de transferir el planteamiento, la responsabilidad, conocimiento y administración mediante contratos, (c) en las cuales prima un acuerdo de colaboración y estable a lo largo del tiempo, donde el proveedor es un socio estratégico de la compañía. Por lo tanto, Espino & Padrón (2006, p 49.) lo definen de la siguiente manera:

Outsourcing es una decisión estratégica que implica la contratación de determinadas actividades no estratégicas o procesos de negocio necesarios para la fabricación de bienes o el suministro de servicios mediante acuerdos o contratos con

empresas de alta capacidad para que se encarguen de dichas actividades o procesos, con el fin de mejorar la ventaja competitiva

En resumidas cuentas, los autores plantean que el *Outsourcing* es estratégico para la compañía, desde la decisión en sí del proceso hasta las actividades y procesos seleccionados para la transferencia. Cabe destacar, que consideran que el proveedor debe agregar valor y generar una ventaja competitiva para el cliente.

En síntesis, tomando todas las definiciones previamente planteadas, se puede decir que el *Outsourcing* consiste en la contratación de un proveedor externo para traspasar actividades o procesos a lo largo del tiempo. El traspaso implica que el proveedor asuma las responsabilidades de una o más funciones que pertenecen a la empresa, de acuerdo a las condiciones y estándares pactados en el contrato de servicios.

Si bien la empresa puede, o no, desarrollar estas actividades y procesos internamente, el *Outsourcing* es el convenio que le permite transferir dichas actividades a un agente externo, especialista en dichas funciones y actividades. Mediante este proceso, la empresa dejará de realizar actividades y procesos de soporte, de manera parcial o total, para enfocarse en el *core* del negocio. Dichas actividades son las más básicas y transaccionales, es decir, las más operativas y que generan menos valor para el negocio.

De acuerdo a las nuevas corrientes y tendencias en el mercado, el *Outsourcing* también se puede considerar como el acuerdo de colaboración a lo largo del tiempo, en donde el proveedor se convierte en un socio estratégico debido a la relación estable y de mejora continua con el cliente, logrando así valor agregado y ventajas competitivas.

No sólo brinda soluciones en tareas de soporte, si no que ofrecen una propuesta superadora dando un valor adicional en las actividades y procesos externalizados inicialmente, sumado a actividades *core* del negocio. Podemos concluir que se rompe el paradigma inicial del *Outsourcing* ya que cambia el rol del proveedor al ser un socio, las actividades que son de soporte y no *core* también comienzan a genera valor y ciertas actividades *core* también son consideradas para el proceso de externalización.

En línea con esto, es importante hacer una distinción de las diferentes terminologías que existen acerca del *Outsourcing*. Bustinza sostiene que existen distintas terminologías asociadas al fenómeno del *Outsourcing* (2008, pág. 94):

Clase de actividades empresariales que han surgido de la idea empresarial básica de que, si su organización no es especialista en una función en particular, probablemente será rentable en términos de costos y calidad de servicio transferir el control de la función a una organización especialista.

- Insourcing: Es aplicar disciplinas de Outsourcing a los proveedores internos haciéndolos de este modo competir con los proveedores externos.
- *Out-tasking*: Se refiere a toda tarea que ha sido precisada perfectamente por la organización pero que se realiza de forma externa a la misma.
- Partnering: Implica que el cliente no tiene control sobre cómo debe realizarse la tarea, es decir, le otorga discrecionalidad. Cuando existe auténtica alianza ambas partes deben ser capaces de maniobrar y adaptarse ante condiciones de negocio cambiantes y compartir a su vez el ahorro de costos o el incremento de beneficios que pudieran producirse.
- Smart Sourcing: Consiste en estudiar el Outsourcing dentro de un contexto estratégico.
- Business process Outsourcing (BPO): Determina la externalización de un proceso de negocio perfectamente concretado, así como de los mecanismos que lo dirigen.
- Backsourcing: implica la integración del trabajo que fue objeto de Outsourcing a la operativa de la empresa. Por otro lado, conviene en este punto señalar que existe cierta confusión entre el término Outsourcing y otros similares como Offshoring,
- offshore Outsourcing, pero sus definiciones son bien distintas. Así, el Offshoring es la localización de alguna función de la organización en un país extranjero, no la cesión del control o la administración conjunta de una de las funciones que lleve a cabo la organización. Cuando el proceso de Outsourcing se realiza con una empresa ubicada en un país extranjero, es entonces adecuado emplear el término offshore Outsourcing.

Como se puede apreciar, existen varias alternativas estratégicas y de aplicación del *Outsourcing*, en el desarrollo del trabajo nos enfocaremos principalmente en *Outsourcing* como tal, el *Business Process Outsourcing* y el *Offshoring* ya que los casos

de estudio consideran realizar actividades y procesos en otros países y zonas que las iniciales.

Las empresas que se utilizarán como modelos para determinar y demostrar cómo esta práctica incide en los negocios, y en el reordenamiento de las tareas. Como se ha mencionado serán casos de América del Sur tomando como lapso temporal de los últimos cinco años. La medida de tiempo se debe al avance de la tecnología ya que es un condimento indiscutible a la hora de hablar de globalización y de maneras de relacionarse con otros.

El consultor Imaizumi (2016) menciona una nueva terminología de acuerdo a la tendencia de los últimos 10 años que es el *Online Outsourcing*, el cual consiste en plataformas en donde se combinan las necesidades de las empresas con los servicios que ofrecen los trabajadores, de manera remota y online. Existen dos tipos de plataformas, apuntadas a diferentes trabajadores y empresas, denominadas *Microwork & Online Freelancing*. En el año 2013 se habían identificado al menos 145 plataformas alrededor del mundo. Los países con mayor cantidad de trabajadores online en ese entonces eran Estados Unidos, Filipinas, Rusia, Bangladesh y Reino Unido. La facturación anual se estimaba en mil millones de dólares.

En la siguiente figura se puede visualizar las mayores ventajas y desventajas del *Online Outsourcing* de acuerdo a una encuesta realizada en el año 2016:

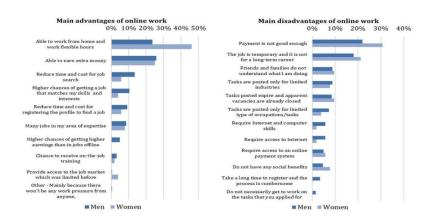


Ilustración 1: Ventajas y Desventajas del Online Work (Fuente: Fuente: Imaizumi, 2016, s/p)

Las

cifras

muestran, de acuerdo a los encuestados, que la principal ventaja del trabajo online es la posibilidad de trabajar desde su hogar y con horarios flexibles, sumado a percibir un ingreso adicional. En menor medida, pero también importante, es la ventaja de reducir

el tiempo y costo de búsqueda laboral, mayor oferta laboral de acuerdo al área de experiencia y mayor posibilidad de obtener un empleo de acuerdo a su perfil. En cuanto a las desventajas, las dos principales son que el pago de acuerdo a los trabajadores no es suficiente y al ser un trabajo temporal no pueden desarrollar una carrera a largo plazo.

Los trabajadores en la plataforma Odesk ganan en promedio 14 veces más que los salarios mínimos en países en desarrollo. El autor menciona que esto no es una oportunidad global por tres razones: (a) un gran porcentaje de la población sigue sin tener acceso a internet (De acuerdo a Galeano, S. (2020) en Enero 2020 un 59% de la población ya contaba con acceso a internet), (b) muchas actividades son complejas para hacer online y a la distancia, esto suele ser más efectivo para actividades simples, sin complejidades de sistemas ni comunicación fluida, (c) no existe un ahorro en los costos, muchas veces genera mayores erogaciones. Se puede decir entonces, que si bien el *Online Outsourcing* puede ser una gran alternativa al buscar recursos y talentos específicos, no pareciera ser conveniente a la hora de reducir costos ni buscar estrategias integradas tercerizando procesos y actividades de manera total. En el caso de las empresas seleccionadas, su objetivo es lograr una transferencia prácticamente total de actividades y procesos, por lo cual esta alternativa no sería la más adecuada.

Por otro lado, existen diferentes niveles de aplicación del *Outsourcing*. Se comienza desarrollando el concepto: Tal como sostiene Heywook (2002) es aquel que se emplea para indicar que el personal y posiblemente los activos relacionados con toda un área empresarial principal como la informática o las finanzas se va a transferir a un proveedor de servicios por un tiempo determinado. A este nivel se lo denomina *Outsourcing total*, en el cual no queda un equipo reducido en cliente para liderar dicho departamento y tampoco existen tareas compartidas entre el proveedor y el cliente.

En cambio, el *Outsourcing* parcial es aquel en el que una parte de la función será retenida y desarrollada internamente en la compañía. El *Co-Sourcing* es considerado como varios acuerdos de *Outsourcing* con múltiples proveedores.

En el caso del *Outsourcing* de transición una organización transfiere el control de sus sistemas a una tercera parte creyendo que su personal de la función de informática tiene la capacidad para desarrollar nuevos sistemas. A su vez, el *Outsourcing* de transformación implica justamente contratar a alguien para transformar

y desarrollar los sistemas, para adquirirlos una vez que hayan sido testeados y funcionales sin ningún tipo de falla o error.

Según menciona Heywook (2002) que tras la organización virtual cualquier función secundaria debe ser transferida a un especialista externo. Esto se debe a que ellos son expertos en la materia, es decir, que ya han desarrollado modelos y estructuras útiles para la compañía y a su vez, habrán pagado licencias o costos a los cuales la empresa no debe incurrir. Por ende, se obtiene el beneficio económico y el *know-how*. Se eliminan ciertas barreras de ingreso, y, a su vez, se obtienen mejores resultados al contar con elementos superiores y testeados por el proveedor internamente o para otros clientes.

Tal como sostiene Heywook la idea de externalizar surge debido a que hay

Clase de actividades empresariales que han surgido de la idea empresarial básica de que, si su organización no es especialista en una función en particular, probablemente será rentable en términos de costos y calidad de servicio transferir el control de la función a una organización especialista (Heywook, 2002, pág. 30).

El autor afirma que la clave de la transferencia se basa en la derivación a un especialista en la materia para la reducción de costos, logrando así no sólo una ventaja estratégica y competitiva, si no económica.

El *Outsourcing* abarcaría tres niveles distintos de decisiones en el ámbito de las actividades a externalizar según un orden creciente de importancia (Quinn y Hilmer, 1994):

- **Subcontratar** aquellas funciones o servicios especializados del tipo contabilidad, informática, recursos humanos, etc.
- Integrar aquellas actividades complementarias que están duplicadas o dispersas a lo largo de la geografía. En este caso concreto, resulta conveniente recurrir a empresas o consultores especialistas altamente cualificados y dotados de sistemas de información que permitan conocer con detenimiento las características particulares de las distintas divisiones o regiones de actuación.

 Colaborar con empresas expertas en innovación cuando no podamos lograr dicha innovación por nuestros propios medios, con capacidades en este campo incuestionables y a un coste asumible.

Quinn y Hilmer (1994) afirman que es distinto subcontratar a una compañía para desarrollar funciones transaccionales en empresas locales, que cuando existen actividades complementarias, con duplicaciones de puestos en diferentes países o zonas. Se considera que este punto es crítico a la hora de definir el proceso de *Outsourcing* debido a que implica trabajar en conjunto a un equipo de consultoría para llevar a cabo un mejor proceso de simplificación de procesos y puestos de trabajo

Por otra parte, el *Outsourcing* se puede desarrollar en diversas áreas. Si bien en el trabajo se desarrolla principalmente el financiero, es importante ahondar en las diferentes áreas en los cuales se puede llevar a cabo una tercerización. A continuación se enumeran áreas sujetas a un posible proceso de *Outsourcing*.:

- Outsourcing de informática: en la actualidad la función informática está comenzando a ser crítica para todas las compañías. Y la necesidad de ofrecer ciclos de entrega más rápidos, reducir costos y ser más eficientes, entregando un servicio mejor es cada vez más difícil de resolver. Tal como menciona Heywook (p. 38) muchas empresas occidentales que se proponen un objetivo de ahorro consideran la posibilidad de realizar este tipo de Outsourcing. Sin embargo, entre el 23 y 30% de los contratos no se renuevan por baja performance. Es importante determinar qué cantidad del equipo debe ser sustituido a lo largo de las diferentes etapas del proyecto en cuestión. Dado que en el mercado competitivo actual es clave la función informática para lograr diferenciarse con la competencia, debe planificarse el Outsourcing informático con cuidado y tiempo. Según Heywook (p. 44) alrededor de un 50 % de las grandes organizaciones británicas ha empleado el Outsourcing para una parte importante de su función informática.
- <u>Outsourcing Financiero:</u> De acuerdo a lo mencionado por Heywook (p. 45) existen varios factores que dirigen el crecimiento del *Outsourcing* financiero, los cuales se mencionan a continuación: (a) en los comienzos de los años noventa, "Los Cinco Grandes" se mostraron preparados y deseosos de ser proveedores de servicios, y que las mejoras de servicio y ahorros podrían ser

significativos, (b) los Cinco Grandes no podían darse el lujo de arriesgar su reputación que habían logrado, (c) niveles mejorado de servicio, disminución de costos y mayor tiempo para enfocarse en la actividad principal, (d) en el caso de las PYMEs se ofrece como un mismo paquete en conjunto con la informática, (e) mayor utilización de los conocimientos especiales & contratación e infraestructura necesaria por parte de los proveedores, (f) oportunidades de corto, mediano y largo plazo. Una de las principales razones para recurrir a este tipo de proceso puede ser la necesidad de adquirir e implementar nuevos sistemas financieros o ERP.

- *Outsourcing* de Recursos Humanos: Según menciona Heywook (p. 49.) existen varias definiciones. Entre ellas, una la caracteriza como la contratación de empleados mediante otra compañía, es decir, el traspaso de dichas actividades. Existe lógica que una empresa especializada en tecnología transfiera la responsabilidad de contratar a una empresa externa, consultora, ya que tienen el *Know-How* y contacto con los especialistas requeridos. Sin embargo, es fundamental que el proveedor en cuestión esté alineado a los objetivos y cultura de la empresa, principalmente pensando en el mediano y largo plazo. A su vez, es un área que está involucrada en aspectos clave del bienestar de los empleados por lo cual llevar a cabo este tipo de *Outsourcing* debe ser analizado con profundidad y cautela.
- <u>Outsourcing</u> de Gestión de Recursos: Tal como afirma Heywook (p. 51) los especialistas de este tipo de *Outsourcing* ofrecen una gama amplia de servicios tales como la ordenación paisajística, nuevos productos de construcción, mantenimiento, administración de bienes, gestión de reubicación y benchmarking.
- Outsourcing de Marketing: en base a las reflexiones de Heywood (p. 57) en algunas compañías las funciones y procesos comerciales pueden considerarse candidatos principales del Outsourcing ya que no tienen impacto en la actividad principal. Algunas funciones son secundarias, como por ejemplo la nómina del personal, y a su vez de transacción irregular. Otras, si bien no son secundarias, requieren ciertas destrezas especializadas que son más fáciles y baratas de obtener externamente, normalmente no pueden justificarse para una sola empresa.

Habiendo analizado las diferentes alternativas del *Outsourcing*, es importante determinar el objetivo del proceso, el cual busca encontrar dicha fuente que pueda funcionar en un área del negocio de manera más eficiente. Según sostiene Werther & Davis (2000, p.188):

La decisión de recurrir a este recurso, por lo general, se basa en la necesidad de reducir costos, con el objetivo de incrementar la competitividad de la empresa, o en el deseo de emplear de modo más eficiente los recursos disponibles de capital financiero, capital humano, tecnología y materias primas. Una de las características del Outsourcing es que requiere la transferencia de determinados aspectos del control de la operación a una organización externa. En algunos casos, la transferencia de control es casi completa; en otros, la corporación se reserva el derecho a mantener determinado control operativo directo.

Es decir, consiste en que una empresa contrate a otra (offshore o no) para llevar a cabo un proceso o tarea en particular. Asimismo, no tiene que reducirse a una contratación única, sino que también puede ser un socio estratégico con el que debe existir confianza, transparencia y comunicaciones para que su incorporación sea llevada a cabo de la mejor manera, compartiendo los objetivos y metas. De dicha manera, el proveedor estaría en condiciones de brindarle un valor agregado a la compañía y una ventaja competitiva. En caso que se mantuviera solamente la relación de cliente-proveedor, probablemente el servicio otorgado probablemente no cuente con un diferencial en el mercado ni en el core del negocio de la compañía (Werther & Davis, 2000).

Apoyándose en este esquema, la empresa sería capaz de decidir qué actividades externalizar y que otras desarrollar internamente. Pero este esquema de decisión no es el único. Según mencionan Cánez, Platts y Probert (2000) también se puede considerar cuál es el entorno de la compañía para cada una de sus actividades, empleando para ello medidas de rendimiento similares a las utilizadas tradicionalmente en la dirección de operaciones, tales como el coste, la calidad o la flexibilidad.

Tampoco se debe olvidar que el proveedor está prestando un servicio y, por tanto, los clientes juegan un papel central en este proceso al ser ellos los que definen los requisitos para que dicho servicio sea adecuado, por lo que se puede concluir que la satisfacción del cliente es uno de los indicadores más sólidos del nivel de servicio alcanzado. Se considera que el cliente es aquel quien debe definir los estándares y niveles de excelencia que debe alcanzar el proveedor, o en su defecto socio estratégico. Es importante la definición, trackeo y compromiso por lado del cliente, para que se obtenga el mejor resultado posible de la actividad y proceso.

Desde un punto de vista administrativo, esta forma de contratación puede considerarse como una herramienta importante, porque se recibe un servicio que puede ser especializado o calificado por un tiempo determinado y además se puede adaptar a las necesidades y planes, aunque no todas las actividades podrán desarrollarse a través de *Outsourcing* como aquellas estratégicas de conocimientos, control, planeación, manejo de valores, etc. Aquellas actividades que son más tercerizables son aquellas que generan menor valor agregado, es decir, las actividades y procesos más transaccionales, más operativas y repetitivas, que no requieren mucha experiencia ni diferencial.

Este sistema, de aplicarse correctamente, puede ser muy beneficioso para las empresas ya que puede lograr reducir hasta en un 50% los gastos de un negocio; sin embargo, como ya se verá más adelante, presenta problemas o aspectos negativos, al no existir una identificación plena con la empresa.

El concepto del *Outsourcing* surge a mediados del siglo anterior, por lo cual todas estas definiciones, terminologías, enfoques y estrategias se fueron modificando a lo largo del tiempo de acuerdo a las necesidades y experiencias de las compañías. Se analizará brevemente los inicios del fenómeno, modificaciones y cambio del paradigma hasta llegar a la actualidad. Después de la Segunda Guerra Mundial, las empresas trataron de abarcar la mayor cantidad de actividades posibles a fin de evitar dependencia de proveedores. A medida que se fue desarrollando la tecnología, esta estrategia comenzó a generar problemas en las compañías. Esto se debió a que su área informática nunca iba a poder actualizarse ni ser competitiva a la misma velocidad que las compañías especializadas en la materia.

Por esto, al inicio de la década de los 70's el concepto de *Outsourcing* empieza a tomar mayor credibilidad enfocado, sobre todo, a las áreas de información tecnológica

en las empresas, buscando ser más competitivas y a menor costo. Las primeras empresas en implementar modelos de *Outsourcing* fueron Electronic Data System, Arthur Andersen, Price Waterhouse, entre otros. Se puede decir entonces que el auge del *Outsourcing* surgió durante la última parte del siglo XX, con el enfoque del área de informática.

Tanto los clientes como los proveedores de servicios tenían como expectativa que una empresa externa sea capaz de brindarle un servicio informático similar y a menor costo del que ya tenían. Se esperaba que el ahorro ronde entre el 20% y 40% de acuerdo al caso.

En la década de los 80's el concepto comenzó a tomar mayor relevancia. Se acentuó la recesión económica internacional y la importancia de reducir los costos pasó a ser crítico en las empresas. En búsqueda de una mayor competitividad manteniendo la rentabilidad, la estrategia del *Outsourcing* comenzó a ser una gran alternativa para las empresas. Según mencionan Oshri, Kotlarsky y Willcocks (2015) el *Outsourcing* global de IT incrementó cada año a partir del año 1989 cuando este mercado representaba alrededor de 10 mil millones de dólares.

De acuerdo a Daub, Maitra y Mesoy (2009), el *Outsourcing* y *Offshoring*, que comenzó como un sector poco escalable dedicado a desarrollo de aplicaciones, contabilidad y liquidación de sueldos, para 2008 ya se había convertido en una industria de \$80mil millones de dólares, dando soporte a procesos de negocio y servicios de tecnología.

En la siguiente figura se puede observar la evolución de las actividades que han sido tercerizadas, comenzando con funciones básicas de servicio de limpieza, seguridad, informáticas, hasta alcanzar funciones administrativas y financieras o de desarrollo de producto:

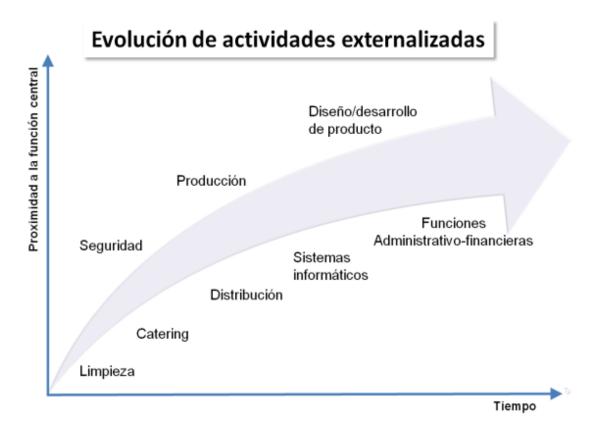


Ilustración 2: Evolución de Actividades Externalizadas (Fuente: Rodríguez, 2015; Pág. 9)

Se puede apreciar que el *Outsourcing* comenzó con servicios sin un impacto en la función central de la compañía hasta llegar a funciones de soporte más importantes como son las informáticas, administrativas y financieras. Dentro de las mismas, aquellas más fáciles de ser tercerizadas son las más transaccionales, de menor valor agregado.

Dentro del departamento de Finanzas, no es lo mismo decidir tercerizar actividades operativas del área de contabilidad, ejemplo: conciliaciones bancarias, que las del departamento de control de gestión, ejemplo: análisis de rentabilidad y estratégico financiero de la compañía. Es sustancial analizar en detalle las actividades y procesos sujetos al *Outsourcing*.

De acuerdo a Buia, Heyning & Lander (2018) el *Outsourcing* puede ser muy beneficioso, e incluso crítico, para capturar el potencial de nuevas tecnologías digitales y capacidades. Algunas empresas deciden llevar a cabo un proceso de *Outsourcing* mientras desarrollan sus propios equipos y capacidades, mientras algunas compañías de menor escala llevan a cabo el proceso para apalancarse en las capacidades del

proveedor, obteniendo conclusiones y observaciones que antes solamente las grandes compañías obtenían. Se puede sostener entonces que este proceso eliminó ciertas barreras para pequeñas y medianas empresas, logrando así obtener resultados y ventajas competitivas que en otro contexto no hubieran obtenido.

A pesar de que el *Outsourcing* encuentra sus inicios a mediados del siglo anterior, continúa siendo una de las principales tácticas a la hora de adaptarse a los desafíos del nuevo orden, y debido a esto justamente una gran cantidad de empresas deciden llevar a cabo *Outsourcing* como estrategia clave al momento de competir en el mercado. Si bien existen otras alternativas para lograr este objetivo, como, por ejemplo: fusiones, alianzas estratégicas, creaciones de sedes en distintas zonas/países, el *Outsourcing* sigue siendo una práctica recomendable. Según afirma Carrasco (2007) a nivel mundial cerca de 60% de las grandes empresas tiene uno o más servicios bajo un esquema de *Outsourcing*, sobre todo por la eliminación de costos de mantenimiento, desarrollo y al mismo tiempo le abre un mecanismo de competencia.

Junto al avance tecnológico y a la globalización de los mercados, la tercerización fue redefiniéndose para cubrir las necesidades. Dentro de dichos avances, los que más se destacan a la hora de facilitar la tercerización son: comunicaciones no presenciales, *Big Data, Business Intelligence*, etc. Tal como afirma Peso Navarro (2003) el *Outsourcing* ha demostrado que no es una moda pasajera y se está convirtiendo en un instrumento valioso para la gestión de organizaciones y a medida que aumenta la complejidad de las tecnologías mayor es el número de empresas que tienen problemas para mantener su ventaja competitiva.

Puede decirse entonces que el concepto inicial fue modificándose a lo largo de los años, sugiriendo así nuevas soluciones y oportunidades para el proceso tal como sostiene Gómez (2009, pág. 3):

La contratación externa de servicios, le permite a la empresa ser más competitiva en el mercado en el cual se desarrollan ya que se pueden ahorrar costos en capacitación o en capital humano especializado y en equipo, logrando uno de los objetivos de toda organización, el cual es generar utilidades. Tal como afirma el autor, la tercerización es una herramienta indiscutible a la hora de redirigir el curso de una empresa.

Según mencionan Oshri, Kotlarsky y Willcocks (2015) el *Outsourcing* global de IT fue incrementando desde el año 1989; hace 5 años se estimaba que existía un mercado de 700 mil millones de dólares. En cuanto al análisis de *Business Process Outsourcing* (En adelante "BPO") y servicios de IT afirman que en el 2013 el mercado estaba representado en un 42% en América del Norte, Europa y África en un 24%, Japón 10%, Asia del Pacífico 9% y América Latina en 5%. Para 2014 el crecimiento de servicios de *Outsourcing* en Europa superó el crecimiento en Estados Unidos, y se confirmó que *Offshoring* y *Outsourcing Offshoring* se están expandiendo constantemente.

Los autores resaltan la importancia de entender el fenómeno, como base para sugerir que dirección se tomará, sus impactos, como debe ser conducido y como mejorar el management. Oshri, Kotlarsky y Willcocks (2015) aseguran que los casos del 2015 demuestran que algunas relaciones de *Offshore Outsourcing* y proyectos no cumplieron con sus expectativas y entregables. Dentro de las causas se enumeran la baja calidad entregada por los proveedores, incremento de costos de *management* que resultan en frustración y decepción. Para lograr exitosamente proyectos de *Outsourcing* es fundamental la colaboración entre oficinas remotas y la habilidad para compartir y transferir conocimiento entre los equipos. Existen algunas capacidades que deben tener y desarrollar los clientes y proveedores, las estructuras necesarias para llevarlo a cabo, la interacción y tiempo necesario para lograrlo.

Se puede concluir entonces que efectivamente el concepto del *Outsourcing* fue evolucionando a lo largo de los años. En el siguiente cuadro se puede observar cómo fue evolucionando el concepto desde visión táctica del negocio, principalmente como motor de reducción de costos, hasta la visión estratégica, en donde también se utiliza el proceso para que la alta dirección se enfoque en el negocio principal de la compañía.



Ilustración 3: Evolución del Concepto de *Outsourcing* (Fuente: Rodríguez, P. 2015, Pág. 13)

Si bien las organizaciones tercerizan actividades hace mucho tiempo, ha cambiado el alcance e impacto del proceso. La nueva visión va un paso más allá, no piensa solamente en el corto plazo y en la reducción de costos sino en el largo plazo, agregándole valor al negocio, dando un servicio de mayor calidad y convirtiéndose en algo estratégico. La decisión del *Outsourcing* significa entonces un paso trascendental a la hora de definir la dirección de la empresa.

De acuerdo a Buia, Heyning & Lander (2018) cuando un proveedor ofrece una ventaja competitiva en una función de poco valor para la compañía, la decisión de tercerizar es más simple, dado que hay menor riesgo. Sin embargo, en los últimos años se ha incrementado la ventaja de algunos proveedores en funciones o procesos críticos para la compañía, donde la decisión de llevar a cabo el proceso de *Outsourcing* es bastante más complejo. Por lo cual, ciertas actividades o procesos críticos, que antes no se hubieran considerado al momento de una tercerización, hoy tienen potencial de ser transferidas mediante *Outsourcing*. En el siguiente cuadro se puede visualizar un ejemplo de la industria energética, detallando funciones y críticas como tercerizables.

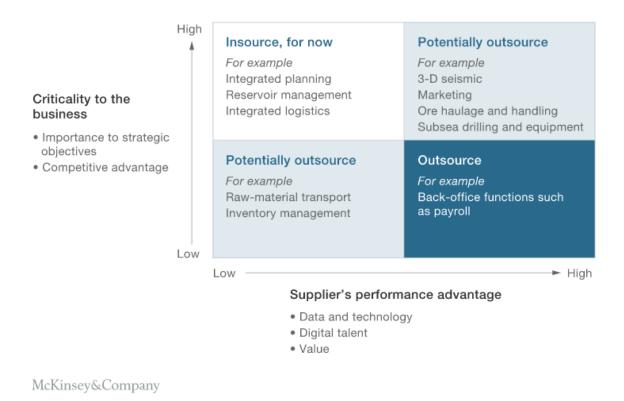


Ilustración 4: The risks and Rewards of *Outsourcing* (Fuente: Mckinsey & Company, 2018, Pág. 4)

Como se detalla en el cuadro, las actividades de *back-office*, con menor generación de valor y criticidad para la compañía son las que usualmente se tercerizaban. Sin embargo, hoy en día, las actividades críticas para el negocio también tienen potencial de ser tercerizadas. Las actividades críticas para la compañía son aquellas con importancia en los objetivos estratégicos y que les brindan una ventaja competitiva, tales como Planeamiento Integral, Marketing, entre otros. Con el crecimiento de competencia y proveedores más capaces, con mayor valor agregado, las empresas deben repensar su *core* del negocio. Mientras tanto, deben ser muy estratégicas en cuanto al *Outsourcing* que quieran llevar a cabo.

En adición, cabe destacar un evolutivo de la facturación por servicios de *Outsourcing* a nivel global. De acuerdo a la información de Statista (2020) en los últimos 20 años a la fecha, se ha duplicado la facturación por año. De los 45.6 mil

millones de dólares en el año 2000 a 92.5 millones de dólares en el año 2019. A continuación se muestra el evolutivo de facturación de servicios de *Outsourcing*:

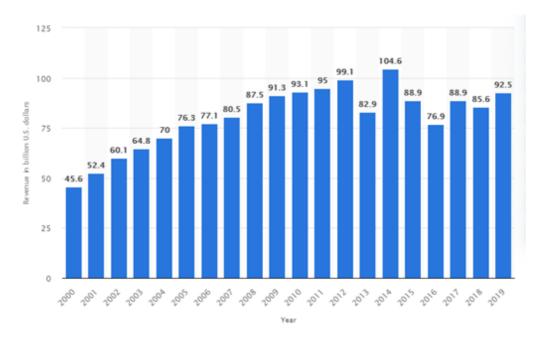


Ilustración 5: Global Market Size of Outsourced Services from 2000 to 2019 (Fuente: Statista, 2020, s/p)

En los últimos años la facturación de servicios de *Outsourcing* ha sido inestable, con una caída a 76.9 mil millones de dólares en el año 2016. El share de mercado más grande lo tiene América, seguido por Europa, Asia y África, en última instancia se encuentra Oceanía. En 2019, BPO contribuyó muchísimo menos al *revenue* proporcionalmente que ITO (*Outsourcing* de Tecnología), generando 26 mil millones de dólares y 66.5 mil millones de dólares respectivamente.

En los últimos años la facturación de servicios de *Outsourcing* ha sido inestable, con una caída a 76.9 mil millones de dólares en el año 2016. El share de mercado más grande lo tiene América, seguido por Europa, Asia y África, en última instancia se encuentra Oceanía. En 2019, BPO contribuyó muchísimo menos al *revenue* proporcionalmente que ITO (*Outsourcing* de Tecnología), generando 26 mil millones de dólares y 66.5 mil millones de dólares respectivamente.

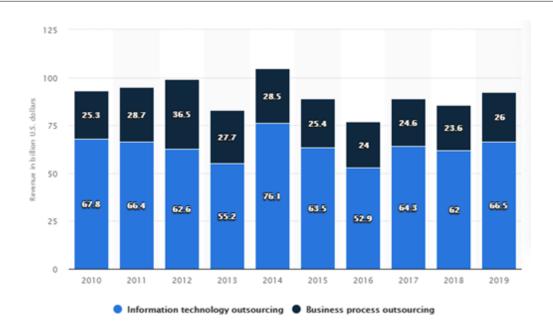


Ilustración 6: Global *Outsourcing* Industry Revenue 2010 to 2019 by service type (Fuente: Statista, 2020, s/p)

El proceso de BPO en general requiere *Offshoring*. Esta alternativa, la cual generó 26 millones de dólares en 2019, tiene a India como el actual país más atractivo para llevar a cabo el proceso. Muchas veces el BPO está relacionado al ITO ya que que muchos procesos de las empresas están basados en la tecnología. En la siguiente figura se puede observar el evolutivo de facturación entre BPO y ITO.

2.2. Eje II: Outsourcing enfocado en Finanzas

En el marco de un crecimiento exponencial de la tecnología, de la globalización y de los medios de comunicación, entre otros, es valioso remarcar el impacto en el departamento de Finanzas.

La automatización está tomando cada vez mayor impacto. De acuerdo al reporte de Kearney (2019), la empresa de telecomunicaciones Vodafone, anunció que se van a desvincular 1.700 empleados de centros de servicios en Rumania, India y Egipto al implementar soluciones de automatización. Esto implica un impacto del 8 % sobre su nómina total de empleados. En el caso de República Checa, los robots están ejecutando el trabajo de alrededor de 4.000 empleados.

Los autores Plaschke, Seth y Whiteman (2018), de Mckinsey, mencionan la importancia de la automatización e inteligencia artificial, actuando como transformadoras del proceso y actividades de finanzas. Una importante empresa farmacéutica, luego de haber ejecutado un proceso de BPO de cuentas a pagar por varios años analizó implementar automatizaciones de manera local. Luego de una negociación con la compañía que llevaba a cabo el BPO, decidieron no avanzar con la automatización, sin embargo, lograron obtener un 40% de descuento en su contrato disminuyendo así sus costos.

Offshoring, Outsourcing y centralización de actividades ha sido el bread and butter, sustento cotidiano, de mejorar la productividad en las funciones de finanzas por décadas. De acuerdo a los casos analizados en el mercado, los CFOs están considerando la automatización como una nueva oportunidad y ola para generar eficiencias y mejoras en performance. Actualmente la tecnología, la cual es menos costosa, mejor y más rápida, parece estar destinada a repensar y reformular las funciones de finanzas.

De acuerdo a una encuesta desarrollada a 300 empresas de Latino América, por Bluedraft (2019), la mayoría creen y afirman que los procesos de Planning, Forecasting y Controlling no están lo suficientemente desarrollados. Bluedraft destaca que la problemática de fondo en las empresas que todavía no modernizaron su área de finanzas es la imposibilidad de dedicar mucho tiempo a agregar valor de análisis a los reportes y decisiones financieras.

Tal como menciona Bluedraft (2019), tanto los CFOs como los analistas tienen muchísimas complicaciones al querer realizar un Forecast y consolidar información. Los puntos que generan este inconveniente son principalmente: (a) recopilación de datos de múltiples fuentes, (b) uso excesivo de herramientas como Excel, (c) errores humanos, (d) multiplicidad de documentos, (e) falta de una herramienta integradora, (f) flujos no trazables, (g) desconfianza en los datos.

Cabe destacar que es importante que los CFOs definan qué actividades pueden ser o no automatizadas en sus estructuras, procesos y organizaciones. Tal como mencionan en Mckinsey (2018) las actividades en finanzas son amplias, desde recopilación de datos hasta tomar las decisiones complejas del negocio, por lo cual automatizarlas requiere una amplia gama de sub-funciones y tecnología.

En base a su investigación, Mckinsey afirma que el 42% de las actividades de finanzas pueden ser automatizadas totalmente y 19% automatizadas mayormente mediante RPA y tecnologías complementarias, sumando así un total de 61%. Los procesos de Finanzas se puede detallar principalmente en: (a) *General Accounting*, (b) *Cash Disbursement*, (c) *Revenue Management*, (d) *Financial controlling and external reporting*, (e) Tax, (f) Financial planning and analysis, (g) Treasury, (h) Risk Management, (i) Audit, (j) External Relations, (k) Business Development.

Aquellas actividades que requieren un mayor valor agregado por parte del equipo, que generan impacto en el negocio y no son manuales, es decir que no son transaccionales, son las más complejas de automatizar. Entre ellas se encuentran *Business development, external relations, audit, risk management, treasury & financial planning and analysis*. En el siguiente cuadro se detalla cuáles son las actividades son aquellas que son más automatizables, aunque existen oportunidades a lo largo de la mayoría de las subfunciones de finanzas.

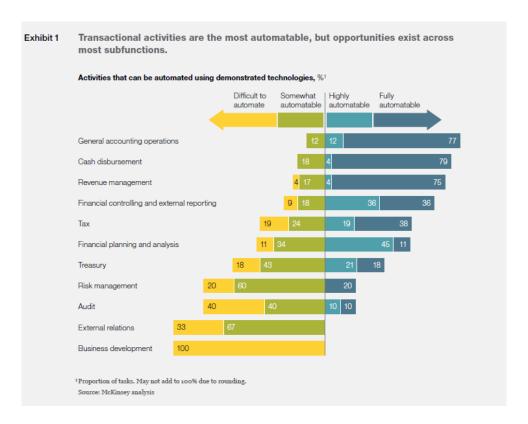


Ilustración 7:Automatización de actividades de Finanzas (Fuente: Plaschke, Seth y Whiteman 2018, Pág. 19)

Es interesante destacar que las actividades de menor valor agregado son aquellas más automatizables, sin embargo la única actividad en finanzas que es difícil de automatizar en un 100% es la del desarrollo del negocio. Las actividades de mayor carga contable y operativas, *General Accounting, Cash Disbursement, Revenue Management* y *Reporting* tienen entre un 89% y 72% automatizable o altamente automatizable y prácticamente ninguna actividad es difícil de automatizar.

A medida que las actividades brindan mayor valor y análisis, como FP&A y Tax el porcentaje es menor al 57%, mientras que Audit y Risk Managment solamente tienen un 20%. Por último, aquellas actividades muy algo automatizables o muy difíciles de automatizar son External Relations y Business Development.

Se puede decir entonces que el impacto de la automatización e inteligencia artificial en el departamento de Finanzas es alto, no solo en las actividades transaccionales sino también a lo largo de casi todas las sub-funciones. En la siguiente figura se observan algunas de las actividades automatizables:



Ilustración 8: Actividades de Finanzas Automatizables (Fuente: Plaschke, Seth y Whiteman, 2018, Pág. 20)

Muchas actividades dentro de la función financiera pueden ser automatizables, los autores enumeran algunas actividades de las siguientes áreas: Contabilidad, FP&A,

Payroll, entre otras: (a) automatización de registración de asientos, (b) realización de reconciliaciones, (d) registración de facturas, (e) procesamiento de gastos y aprobaciones, (f) completar auditorías, (g) generación y validación de facturas, (h) creación de reportes contables, (i) armado de reportes de gestión estándar, (j) consolidación y validación de presupuesto y pronóstico, (k) recopilación de datos, (l) marcar errores, (m) realizar chequeos y alinear integridad de la información en distintos sistemas, (n) preparación de *templates*.

Según Burgess (2015) RPA funciona mejor cuando las actividades y procesos son repetitivas, definidas con reglas y realizadas con frecuencia, es decir sobre aquellas actividades que en general se llevan a cabo mediante *Outsourcing*. A su entender, el sector de BPO debe adaptarse e incluir RPA, de manera complementaria, dentro de sus servicios y como ventaja competitiva, evitando así quedar reemplazado en parte por estos avances tecnológicos.

Muchas de las tecnologías que permiten la automatización de actividades básicas, incluyendo RPA, existen hace más de diez años. Sin embargo, en la última década se convirtieron en una herramienta mejor, más rápida y más barata, logrando así ser una gran alternativa para cualquier compañía. A su vez, hoy en día son más fáciles de implementar y usar que la primera generación de tecnología.

Las empresas pioneras en el rubro, que eran *Start-ups*, actualmente son empresas reconocidas, establecidas, con infraestructura y seguridad necesaria para apoyar a las empresas en este tipo de transformaciones y cambios de estrategia. Mckinsey (2018) afirma que las compañías deben repensar sus procesos alrededor de las tecnologías existentes, sin embargo los managers suelen ver la automatización como una iniciativa tecnológica que deben liderar desde el departamento de Sistemas. Esa estrategia es útil para automatizar cosas por separado o sólo un 5% de las actividades, en caso de querer automatizar procesos integrales y una mayor cantidad de actividades, el enfoque y estrategia debe ser otro, trabajando y desarrollando todos los equipos en conjunto, re pensando y diseñando los procesos de manera completa.

Los autores mencionan que la mejor forma de avanzar y administrar la automatización consta de los siguientes pasos: (a) comenzar con las actividades transaccionales, que no generar valor y suelen tener mayor *turnover*, pudiendo reducir así a la mitad los recursos (En adelante "FTE's")del equipo afectado y permitiendo que

se enfoquen en actividades de mayor valor agregado (b) Crear recursos humanos y capacidad de re-asignación de empleados, que trabaja en paralelo con el CFO y con la parte financiera; en general al ser actividades menos transaccionales existe menos turnover y automatizar su actividad implica desprenderse del recurso en caso de no tener otro puesto vacante por lo cual es crítico organizar la estructura post automatización, (c) adaptar el reclutamiento y retención del perfil para contar con los profesionales de finanzas necesarios. La automatización está redefiniendo el futuro del trabajo en la función de finanzas, entre otros sectores, y la oportunidad de impulsar la performance acelerará la tendencia.

Por otro lado, el concepto *Outsourcing* y *BPO* tienen tres principales *Drivers* e impacto en las finanzas de la compañía: *Labor Arbitrage*, disminución del personal y por último productividad.

Tal como sostiene Agarwal (2017) el *Labor Arbitrage* consiste en trasladar puestos de trabajo, es decir actividades y procesos, a países y zonas con costos laborales y de producción más bajos. Las principales barreras internacionales son los aranceles aduaneros y costos logísticos y de transporte. Debido al avance tecnológico y de las telecomunicaciones, el autor sostiene que las barreras han disminuido sustancialmente. La transferencia de documentos, incluyendo el trabajo y soporte en la nube, ha facilitado enormemente el trabajo a la distancia. Agarwal menciona que la nación A, ejemplo Estados Unidos, con mayores costos laborales trasladan su actividad a una nación B, ejemplo India, con menores costos para obtener un mejor resultado y rentabilidad en el negocio. Por supuesto, que un traspaso de esta índole implicaría re ubicar empleados en la organización o desvincularlos de la compañía, generando así un costo de indemnización.

Según Worksoft (2017) menciona que *Labor Arbitrage* le permitía a las compañías reducir costos de estructura y, así mismo, ineficiencias operacionales para todo tipo de organización, independientemente de su tamaño. Sin embargo, esto no sucede en todos los casos, por ejemplo, cuando existen brechas de seguridad de IT, el costo de multas y reposición es altísimo.

El autor Miszczynski (2019) afirma que la globalización ha aumentado la competencia laboral global y que el concepto central que genera el *Offshoring* es *Labor Arbitrage*, el cual se basa en el ahorro de costos en una organización por contratar

personal en una ubicación, del exterior, donde los costos de estructura y contratación son más bajos.

Este concepto reduce significativamente el poder de negociación de los empleados respecto del empleador, en este caso la compañía. A su vez, el autor sostiene que el nivel de *engagement*, es decir, de compromiso con la empresa, se ve impactado al ejecutar *Offshoring*. En las nuevas ubicaciones se introducen costos laborales más bajos, una nueva organización y eficiencias. En general los países con economías menos poderosas ofrecen este tipo de privilegios impositivos y costos laborales más bajos. El decrecimiento de los costos es proporcional a los niveles de salario, condiciones de trabajo, al *scope* del trabajo y sus derechos.

De acuerdo a Kearney (2019) el incremento del énfasis en las habilidades digitales y tecnológicas está comenzando a emparejar la ecuación con el factor económico del *Labor Arbitrage*. Es decir, que la automatización y el RPA comienzan a jugar un rol importante en el cálculo tradicional de arbitraje de costos.

Thibodeau (2016) sostiene que los clientes quieren mayor automatización, que ya no alcanza con ofrecer costos de personal y de estructura bajos. Los sistemas no reemplazan a los humanos directamente ni de manera total, pero al tomar actividades estructuradas y automatizarlas, se puede ahorrar entre un 15 y 20 % de costos. El negocio de *Offshoring* y *Outsourcing* siguió creciendo a pesar de esto, mientras que el beneficio de *Labor Arbitrage* también sigue existiendo. Sin embargo, el autor remarca que es importante contemplar cómo afecta esto al negocio y a las necesidades del cliente.

Por su parte, Burgess (2015) menciona que sus clientes analizan la posibilidad de realizar un proceso *Onshoring*, sumado a automatización. Es decir, que si bien mediante *Outsourcing y Offshoring* sus clientes tienen una opción más económica, consideran la de *Onshoring* debido a factores de compliance, eficiencias y beneficios comprobables de la utilización de robots.

De acuerdo a Statista (2020) los principales ejecutivos afirman que los principales *Drivers* para utilizar servicios de *Outsourcing* son el económico, de reducir costos, involucrarse y focalizarse en el *core* del negocio y resolver problemas de capacidad.

Por otro lado, los recursos calificados escasean a nivel mundial y son más costosos, por lo cual la automatización de actividades es muy atractiva para compañías de todas las industrias. El autor sostiene que el trabajo digital es la nueva frontera para mejorar la eficiencia operacional, en el cual la automatización tiene un rol central. Un robot de *software* puede valer un décimo de un FTE en Estados Unidos o Inglaterra y hasta un tercio de uno de India. Los expertos creen que se puede reducir hasta un 20 % de costos en centros de servicios grandes. Al utilizarse RPA el impacto económico puede llegar a ser entre un 20 y 40 % de acuerdo a la actividad y proceso.

Un segundo factor crítico a la hora de generar una ganancia mediante el *Outsourcing* es el de la disminución del personal, es decir, reducción de planta permanente. Es importante entender las bases piramidales de la jerarquía de la compañía en cuestión.

The Boston Consulting Group (2008), en un paper de reducción de costos, hace referencia a las ineficiencias estructurales de las grandes corporaciones. Aluden varios factores, enumerados a continuación: (a) demasiados gerentes con pocos reportes directos, (b) muchos empleados con poco valor para el cliente y con costos laborales altos, (c) estructuras repetidas para diferentes unidades de negocio, (d) baja productividad de empleados, (e) actividades de relleno.

De acuerdo a la consultora es importante lograr una eficiente estructura jerárquica, desde los directores y gerentes hasta el último eslabón de la escala jerárquica. Es decir, que si los reportes de los gerentes eran simplemente entre dos y cuatro personas, adecuar la estructura para que tuvieran entre seis y ocho, eficientizando también los procesos y actividades.

De igual modo, se debe proceder a la eliminación de puestos duplicados y actividades y procesos. Suele suceder esto cuando existen puestos con funciones similares para diferentes países de una misma zona o para diferentes unidades de negocio. También es conveniente eliminar actividades que los consumidores no están dispuestos a pagar, siempre y cuando no sean esenciales.

En última instancia, la consultora remarca mejorar la productividad de la organización y asegurar el rendimiento correcto para cada puesto y rol dentro de la compañía. Al disminuirse la cantidad de gerentes, eliminarse actividades cross a

diferentes unidades de negocio o países, reducir actividades que no generen valor, se logra una mejor combinación de reducción de costos.

Sumado a lo mencionado anteriormente, en caso de traspasar o delegar cierto tipo de actividades y decisiones a las bandas y roles inferiores, también se disminuyen significativamente los costos. Al estandarizar y automatizar ciertas actividades y procesos, se generan eficiencias a nivel general.

En línea con uno de los principales *Drivers* del *Outsourcing* Lean Map (2020) sostiene que para mejorar la eficiencia de procesos es importante reducir la cantidad de defectos, chequeos de proceso manuales, automatizar trabajos manuales, contar con centros de servicios compartidos y consolidar los trabajos de back-office y rutinarios, entre otros.

En cuanto a la agilidad y eficiencia organizacional destaca la consolidación de puestos y roles duplicados, definición de roles y responsabilidades estándar, centralizar las actividades y funciones de soporte, optimización del esquema de incentivos y re diseño organizacional en base al benchmark. Se puede concluir que para lograr una ganancia económica y financiera se deben considerar y accionar sobre varias cuestiones en cuanto a la organización, su estructura y su eficiencia.

Como señala Rae (2017) en una relación de BPO, al contar con un proveedor especializado, quien dispone de personal habilidades específicas para las actividades, las tareas se ejecutan de manera más rápida. Al reducir la cantidad de horas de trabajo, se necesitan menos FTE para cumplir con la misma cantidad de actividades, o en su defecto, puede generar mayor valor o ventajas competitivas adicionales.

Sumado a lo mencionado anteriormente, el accuracy, es decir, la precisión y exactitud del trabajo del personal calificado suele ser superior. Dado que los que ejecutan la actividad en general son expertos en el tema, no cometen errores simples y manuales que quizás si se cometen en una empresa. En adición, como en todo proceso, también existe una curva de aprendizaje donde luego de realizar la actividad por un tiempo prolongado se generan eficiencias y mejoras. Los tres *Drivers* del *Outsourcing* son relevantes y tienen un impacto en el *Business Case*, los cuales se analizan a lo largo del trabajo final.

2.3. Eje III: Outsourcing en la Actualidad: Zonas y Riesgos

Por último, cabe destacar las diferentes zonas y países a los cuales conviene traspasar actividades y procesos, ya sea desde un punto de vista económico como estratégico. De acuerdo a la investigación de Mcksiney (2009) más del 70% de los centros *offshore* se encuentran concentrados en tres destinos, India, China y Filipinas. La confianza en estos países y regiones elegidos históricamente se debió a la posibilidad de contar con personal calificado y a bajo costo para estas funciones y procesos. Sostienen que si bien la concentración de estas actividades puede implicar menores costos, el riesgo global muchas veces puede ser mayor, por lo cual hay que analizar muy bien cada caso antes de ejecutar *Outsourcing* y/o Offshoring.

Según el artículo, las ciudades de India, al crecer en más de 3.000 empleados, los costos incrementan y el rendimiento decrece. Los centros *Offshore*, pueden ofrecer una solución a este problema, al diversificar los centros en distintas zonas y/o regiones, o al ofrecer mayor cantidad de actividades y procesos. Esto le permitirá mejorar el modelo de negocios y servicio, permitiendo un pronóstico de costos más preciso y, a su vez, fomentando mejor coordinación, flexibilidad y capacidad de respuesta.

Es interesante conocer qué cantidad está trabajando actualmente en BPO. Tal como sostiene Burgess (2015) solamente en India existen más de tres millones de personas trabajando en un proceso de BPO y en Filipinas alrededor de un millón.

A continuación mostramos una figura donde se puede visualizar el impacto de diversificar al hacer *Outsourcing*:

Evhihit 1

labor issues.

One Paris-based com

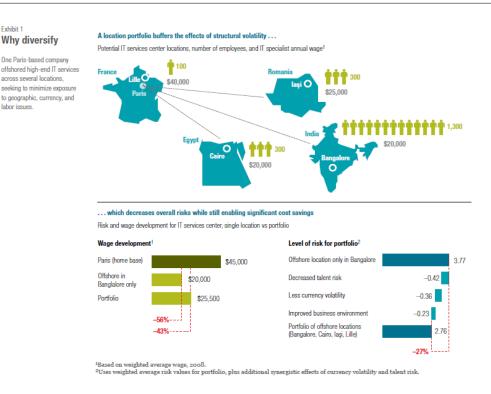


Ilustración 9:Por qué Diversificar (Fuente: Daub, Maitra y Mesoy, 2009; Pág. 31)

Tal como se puede observar en la imagen, una empresa con base en París realizó un proceso de Offshoring en varias ubicaciones para minimizar el riesgo e impacto geográfico, monetario y de problemas laborales, en este sentido un portafolio de localidades amortigua los efectos estructurales y volátiles.

De acuerdo al análisis, tener la base en París generaba un costo de \$45.000 dólares promedio por empleado, trasladando todo a India \$20.000 dólares, es decir, un 56 % menos que el escenario inicial, y diversificar el traslado a varios países implicaba \$25.000 dólares de costo, un 43% menos que el escenario de París.

El costo de los servicios de IT varía de acuerdo a la localidad, en el caso de Francia duplica el de Egipto e India. El autor plantea que, si bien es más económico y rentable ejecutar la totalidad de actividades en India, es más conveniente hacer una combinación de recursos en diferentes países minimizando el riesgo de la ejecución del proyecto.

En este caso, de servicios de IT, el nivel de riesgo de realizar todo el proceso de Offshoring en India implicaba 3.77 puntos. En cambio, al generar un mix de países en el proceso, el riesgo se reduce a 2.76 puntos, es decir, un 27 % menos de riesgo. Esto se justifica principalmente por menor riesgo de talento bajo, de volatilidad cambiaria y mejor entorno empresarial.

Es decir, no elegir un país en el cual se va a llevar a cabo *Outsourcing y Offshoring* solamente por su factor económico, si no contemplar todas las variables para mitigar el riesgo y maximizar las posibilidades de que salga mejor el proyecto de manera general.

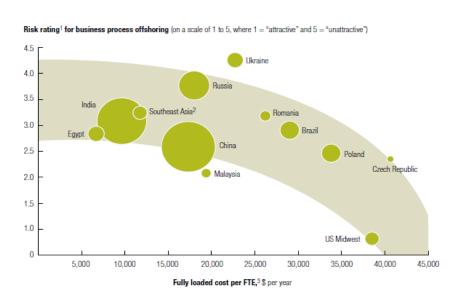
La volatilidad de los mercados hace cada vez más difícil la planificación, especialmente en los costos relativos a IT e industria de servicios BPO. Con constante y mayor presión sobre los márgenes, los centros de servicio deben anticipar los cambios en sus costos y evitar las fuertes oscilaciones en las condiciones del mercado. Al agregar otras zonas y países a sus portafolios, con mayor estabilidad económica, pueden aliviar la carga y complicaciones de planeamiento.

Como se puede visualizar en la próxima figura Daub, Maitra & Mesoy (2009), se detalle el riesgo y costo por FTE por año entre diferentes países y zonas. El riesgo está asociado a la inversión, seguridad del medio ambiente, regulatorios, calidad de infraestructura, entre otros. En cuanto al costo, se considera el costo total del FTE, incluyendo costos de infraestructura y costos fijos unitarios.

Exhibit 2

Considering the options

Nontraditional offshoring locations offer trade-offs between cost and risk



¹Composite assessment of investment risk, security environment, threat of disruptive events, regulatory risks, data security, quality of infrastructure, and extent of government support.

Southeast Asia represents average values for Indonesia, Philippines, Thailand, and Vietnam.

3FTE = full-time equivalent; fully loaded cost includes wages plus costs such as telecom, infrastructure, and overhead.

Ilustración 10: Considerando las opciones de Offshoring (Fuente: Daub, Maitra y Mesoy, 2009; Pág. 32.)

América del Norte China e India América del Sur En el centro oeste de Estados Talento con múltiples aptitudes. Argentina y Brasil tienen distinto Unitos se puede proveer con servicios de alta calidad, perfil de riesgo y especialidades de infraestructura, idiomas Alta concentración de universidades de investigación. contemplando lenguaje y cultura Potencial para centros de europeos compartida. servicio y escala Potencial de soporte con mismo Los servicios de IT son de los Ofrece acceso a mercados más huso horario para subsidiarias grandes, con proximidad al principales focos de interés del cliente y presencia en Estados gobierno chino. Europa del Este Norte de Africa **Sudeste Asiático** Filipinas tiene talento con alto Talento con conocimiento en Países con bajo costo, tal como nivel de inglés, potencial para soporte telefónico. varios idiomas y especialistas, con excelente infraestructura. Marruecos y Egipto, soporte del gobierno y habilidades técnicas Diferentes niveles de mercado Gobierno de Malasia activo en mejoradas Oferta de fuente para balancear con cercanía, oferta de sets de cultivar una base de habilidad alto, mediano y bajo. investigación fuerte. otras ubicaciones más saturadas Vietnam e Indonesia continúan siendo atractivas como ubicaciones con baio costo.

Ilustración 11: Considerando las opciones de Offshoring (Fuente: Elaboración propia en base a Daub, Maitra y Mesoy, 2009; Pág. 33)

Tal como se puede observar en la figura número ocho, el costo por FTE es más alto en países como Polonia y República Checa, representando más de \$35.000 dólares al año. En cambio, Brasil y Rumania, se encuentran en un punto medio, aproximando su costo entre \$25.000 y \$35.000 dólares anuales. Por último, China, Rusia, Malasia, India y Egipto, se encuentran en el cuadrante más barato, con un costo anual menor a \$20.000 dólares anuales, siendo India el más barato de todos.

En la matriz se demuestra que los países que implican un menor costo anual por empleado (FTE) generan un mayor riesgo, con excepción de Malasia. En cambio, los países más caros en términos de costo, implican un menor riesgo. El riesgo se ve ponderado por los siguientes factores: riesgo de inversiones, riesgo de seguridad ambiental, amenaza de eventos disruptivos, riesgo regulatorio, seguridad informática, calidad de infraestructura y el alcance del apoyo gubernamental.

En el ejercicio mencionado por los autores, la empresa se inclinó por la combinación de los siguientes países: Francia, Rumania, Egipto e India. Diversificando así el riesgo y bajando significativamente sus costos. India es uno de los principales destinos de *Offshoring* por su reputación de bajos costos y buena calidad de talento.

A su vez, mencionan que las compañías que diversifican y transfieren las actividades integradas, obtienen un beneficio mayor. El modelo de servicios tradicionalmente estuvo beneficiado por bajos costos, al realizar *Outsourcing*, en China, India y Filipinas. Sin embargo, esta tendencia comenzó a cambiar, al existir una economía más abierta y competitiva, con mayores riesgos; otras zonas y países comenzaron a tener mayor peso en este tipo de procesos.

Por otro lado, Kearney (2019), detalla el ranking de los mejores países para llevar a cabo procesos de *Outsourcing* de acuerdo a cuatro factores: (a) el atractivo financiero, (b) habilidades y disponibilidad del personal, (c) entorno empresarial y (d) repercusión digital. En primera instancia, se aprecia cómo se compone cada uno de estos índices y cual es el peso ponderado para el cálculo del ranking actual:

Financial attractiveness (35%)	People skills and availability (25%)	Business environment (25%)	Digital resonance (15%)
Compensation costs	ITO/BPO experience and skills	Country environment	Digital skills
Infrastructure costs	Labor force availability	Country infrastructure	Legal and cybersecurity
Tax and regulatory costs	Educational skills	Cultural adaptability	Corporate activity
	Language skills	Security of IP	Outputs

Ilustración 12:Composición de Factores para determinar atractivo de ubicación (Fuente: Kearney, 2019, Pág. 3)

Tal como menciona la firma de servicios en consultoría, el atractivo financiero es el factor más importante, y de mayor peso ponderado (35 %) , a la hora de determinar la ubicación del servicio. El mismo está compuesto por los costos remunerativos, de infraestructura y los impositivos y regulatorios. Este es el factor más

crítico debido a que tiene impacto directo en el armado del caso de negocios y rentabilidad del proceso de *Outsourcing* y *Offshoring*.

Por otro lado, en igual grado de impacto (25 %) del indicador, se consideran los factores de habilidades y disponibilidad del personal y entorno empresarial. El primero consta de cuatro ítems: (a) Experiencia y habilidades en BPO, (disponibilidad de la fuerza laboral, (c) aptitudes educativas y (d) habilidades lingüísticas. En cambio, el segundo factor está compuesto por: (a) entorno del país, (b) infraestructura del país, (c) adaptabilidad cultural y (d) seguridad de la propiedad intelectual.

Dichos factores determinan la disponibilidad y flexibilidad para poder llevar a cabo las tareas, actividades y procesos en cuestión. Si bien el driver financiero determina el impacto económico del proyecto, habilidades y disponibilidad del personal y entorno empresarial juegan un rol crucial a la hora de determinar la viabilidad del proyecto.

Por último, con un 15 % de peso ponderado, se encuentra el factor de repercusión digital. El mismo se compone de las habilidades digitales, la seguridad digital, la actividad de la empresa y los *outputs*. Con el paso de los años, el impacto de la tecnología y transformación digital toma mayor peso en las decisiones y rentabilidad del negocio. Por lo cual, y si bien en la actualidad no es el indicador de mayor peso ponderado según la consultora, en los últimos años y debido a la evolución tecnológica, ha ido aumentando su repercusión y relevancia para las empresas, y se estima que en los próximos años ganará mayor relevancia todavía.

Habiendo profundizado en los cuatros factores críticos utilizados para el ranking, a continuación se indica el ranking de acuerdo a Kearney (2019):

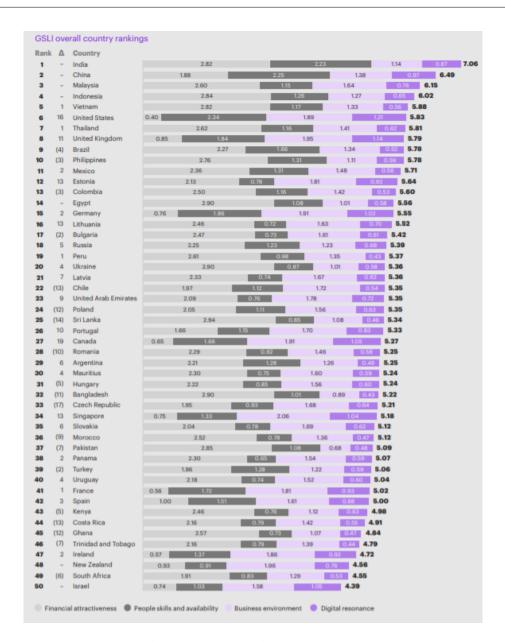


Ilustración 13: Ranking de Países para realizar Offshoring (Fuente: Kearney, 2019, Pág. 9)

Como se puede apreciar en la figura, Asia lidera y domina el ranking ya que seis de los primeros siete países corresponden a dicho continente. A pesar de las modificaciones de criterios y cálculos del índice y ranking, India, China y Malasia se mantienen en el top 3 como ubicación preferente. Por el impacto del factor tecnológico, Estados Unidos y Reino Unido subieron más de diez puestos en comparación al análisis del 2017, posicionándose así dentro del top 10.

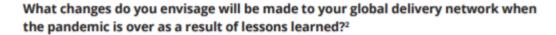
El hecho de haber incorporado un factor digital al cálculo asegura que el índice considere nueva información respecto a la automatización. La firma asegura que la automatización ha crecido enormemente respecto de las decisiones de llevar a cabo *Outsourcing* y *Offshoring*. A su vez, afirman que las compañías de hoy en día necesitan un equipo de trabajo más creativo, con habilidades tecnológicas desarrolladas y mayor entendimiento de los requisitos del negocio.

Los países de América del Norte y Europa occidental fueron los que mejor puntuaron en el factor digital y tecnológico, destacando Estonia, Estados Unidos y Singapur. Mientras tanto, los países de Latino America, puntuaron de la media para abajo. Argentina subió en el ranking general por su factor económico, al tener un costo remunerativo más barato (depreciación del peso en año electoral). Sin embargo, subió menos de lo esperado por su mal rendimiento en el ranking digital. En el caso de India, país que se encuentra primero en el ranking general, también existe un riesgo ya que se encuentra 12vo en el factor tecnológico. En línea con este ejemplo, se puede concluir entonces que la falta de foco en el desarrollo de habilidades digitales puede generar el retraso de los países de ciertas zonas. Se deben enfocar en asegurar que su fuerza laboral pase de tener pocas habilidades laborales a más calificadas y creativas.

Cabe destacar algunas *Start-ups* de automatización y sus respectivos financiamientos de fondos para la operación. En el caso de Automation Anywhere, pionera de RPA obtuvo 250 millones de dólares en su serie A de financiamiento, con una valuación de más de 1.8 mil millones de dólares. A su vez, la compañía Rumana UiPath, recolectó \$568 millones de dólares en la serie D de financiamiento, y su valuación ronda los 7 mil millones de dólares. Se puede destacar entonces que es un negocio que está adquiriendo mayor relevancia y con muchas posibilidades de inversión y proyección en el mercado.

De acuerdo a Deloitte (2020) el futuro de *Outsourcing* se va a destacar por la flexibilidad, capacidad de respuesta e implementación digital. Según la encuesta realizada el 99% de los *CFOs* implementaron, o tienen la intención de implementar, medidas para introducir o incrementar acuerdos de trabajo alternativos, trabajo remoto, horarios más flexibles y otras acciones. El ADN del modelo del *Outsourcing* necesita ser más flexible y reactivo, logrando así anticiparse y responder a shocks de los negocios y mercados de sus clientes, brindando soluciones a tiempo y con los

protocolos de seguridad correspondientes. La búsqueda de transformación digital necesitará un impulso renovado para reducir la dependencia de personas para actividades críticas y de mucho volumen mejorando la agilidad del negocio en respuesta a los eventos tal como COVID-19. En la siguiente figura se puede observar lo que los líderes, participantes del Webinar, consideran que se verá afectada la prestación global de servicios.



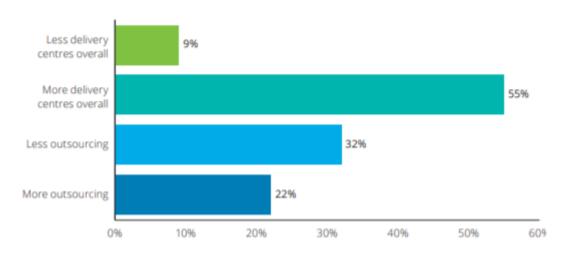


Ilustración 14: Cambios en la red de prestación global (Fuente: Deloitte 2020; Pág. 3)

Deloitte (2020) considera que el impacto del COVID-19 será alto en los siguientes niveles del modelo operativo: canales de venta, organización, ubicación, recursos y tecnología. Si bien también afectará a los procesos, consideran que el impacto será de nivel medio y que habrá un enfoque significativo en las actividades críticas. La clave es comprender si nuestro socio de *Outsourcing* nos propondrá un plan y hoja de ruta de automatización y transformación digital.

A su vez, cómo será el balance del trabajo de manera remota, seguridad de la información, y precios, sin perder efectividad trabajando desde los hogares o desde una locación diferente al del centro de servicios. En la siguiente figura se detalla el análisis y

claves de la firma en servicios respecto del impacto que generará el COVID-19 en los procesos de *Outsourcing*, teniendo como clave la flexibilidad y agilidad de las empresas para dar respuesta de manera rápida y efectiva a pandemias.

COVID-19 actualará como agente de cambio para impulsar flexibilidad real?

Flexibilidad del negocio y agilidad son requeridos para ayudar a organizaciones a responder de manera efectiva a pandemias globales.

A continuación se enumeran las claves del modelo operativo que deben considerar los clientes mientras colaboran con sus socios estratégicos de Outsourcing:

Niveles del			Escenario Covid	
Modelo	Escenario: Negocio As Usual	Impacto	Respuesta Inmediata	Consideración clave para BPO post Covid
Canales	Trabajar en conjunto en la misma ubicación, o por email y telefono.	Alto	Debilidades de canales tradicionales expuestos, mientras que los modelos de autoservicio (self- service) y colaboración fueron resistentes.	Tu BPO está empujando lo suficiente a un servicio basado en autoservicio o solamente una maximización de revenue y rentabilidad?
Clientes	Set definido de necesidades para satisfacer.	Mediano	Necesidades en base a data, pronosticos, analisis fueron amplificados, pero las capacidades no están desarrolladas al nivel que es necesario.	Que opción de co-innovacion será ofreceidad para data y analisis.
Procesos	Mas centrado en humanos y no optimizado por automatización.	Mediano	Procesos sin intervención no fueron fluidos, los chequeos de calidad se performaron remotament y foco significativo sobre tareas criticas.	Tu socio estrategico de Outsourcing te ofrecerá una hoja de ruta de automatización y transformación digital realizable?
Organización	Liderazgo Onshore y actividades de procesos Offshore.	Alto	Falta de personal local con conocimiento de procesos y muchas solicitudes sin resolver.	Como repensará tu socio estrategico de Outsourcing los grados de control dentro de la operación?
Ubicación	Un solo centro Offshore y presencia de mercado en cuanto a los requerimientos de lenguaje.	Alto	Reestricciones de aislamiento severas e infraestructura inadecuada, practicas de teletrabajo pasaron al foco.	Tu socio tendrá la habilidad para generar un equipo de trabajo a demanda (ya sea onshore, offshore o nearshore)?
Personal	Orientado a aptitudes y resultados, trabajadores full time, trabajando cercano fisicamente.	Alto	Altos niveles de trabajo remoto bajo supervision virtual y estricto distanciamiento social en oficinas, resulta en baja productividad y niveles de servicio.	Cuando la continuidad del negocio es amenazada, cuan efectivo será trabajar de manera remota? Se mantendrán los niveles de trabajo remoto actuales?
Tecnología	Sistemas fragmentados utilizando computadoras de escritorio	Alto	Rapida utilizacion de seguridad para utilizar y acceder a la tecnologica remotamente.	Como hará tu socio estratégico para generar un balance completo del trabajo remoto, segurida informatica y pricing?

Ilustración 15 COVID-19 be a catalyst for change that delivers real flexibilitity? (Fuente: Deloitte 2020; Pág. 4)

El concepto de *Business continuity planning* (En adelante "BCP"), según Deloitte, será una pieza clave al momento de revisar soluciones de procesos, en vez de simplemente aceptar el paquete de soluciones estándar que ofrecen los proveedores o socios. Por primera vez para muchos clientes la capacidad de respuesta del socio de *Outsourcing* será un factor crítico. El BCP incluye: (a) desarrollo de soluciones para escenarios como cierre total, interrupciones prolongadas, caída repentina de ventas y lugares de trabajo no tradicional, (b) estandarización de procesos con mayor cantidad de *back-ups* entre equipos y roles, (c) foco en estrategias a largo plazo con problemas y crisis globales reemplazando las de corto plazo con foco en problemas locales, (d) comprender el tiempo de recuperación de los objetivos al tener un impacto largo de interrupción, (e) diversificar la estrategia del proveedor, con potencial de desplegar diferentes planes y escenarios en varias regiones en pos tener mayor agilidad.

Deloitte (2020) sostiene que se acelerará la tendencia en cuanto a la dirección de la industria del BPO, en donde aquellos *Outsourcing Partners*, con mayor flexibilidad, respuesta y compromiso, obtendrán mejores resultados que el modelo de trabajo tradicional, sin flexibilidad ni en búsqueda de adoptar modelos de operación digitales nuevos. Desde PWC (2016) también se remarca la posibilidad de tener un socio estratégico en vez de un proveedor, con mayor magnitud, tecnología avanzada y capital para invertir, está toda la estructura dada para ir un paso más allá en la relación de BPO.

El hecho de convertirse en *Partner* en vez de ser un simple proveedor, implica que no solamente debe cumplir con los estándares básicos preestablecidos, sino que debe dar un valor agregado en la relación contractual. En otros términos, en un departamento de Finanzas, no alcanza solamente con "un buen cierre" contable, sino que deben generar una ventaja competitiva y un plus para la compañía en cuestión.

Datamark (2020) destaca la importancia de que tu proveedor de BPO se convierta en tu socio. Dentro de las ventajas se pueden enunciar las siguientes: entender y buscar soluciones innovadoras para tu marca, encontrar oportunidades y mejoras para la organización, evitar errores, ahorro significativo de costos, mejorar el nivel del servicio y cumplir con objetivos de largo plazo con impacto en el negocio.

Tal como manifiesta Orduña (2020) la pandemia aceleró el futuro digital, forzando maneras virtuales para interactuar, trabajar y aprender a lo largo del mundo. De acuerdo a su investigación, en economías desarrolladas sólo un 62% de la población tienen habilidades digitales básicas (ejemplo: enviar un mail) y un 44% habilidades estándar, como armar una presentación. El confinamiento a lo largo del mundo está acelerando la digitalización y se espera que cree alrededor de 149 nuevos puestos de trabajo para el año 2025. La autora manifiesta que cada crisis desplazó las actividades repetitivas y aumentaron las actividades con habilitadas cognitivas, y que el COVID-19 acelerará esta tendencia.

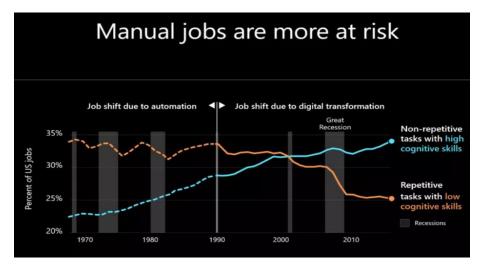


Ilustración 16: Trabajos manuales en riesgo (Fuente: Orduña, 2020; Pág. 1)

En los últimos 50 años el trabajo repetitivo, que requiere pocas habilidades cognitivas, tendió a bajar, mientras que el trabajo y actividades no repetitivas con altas habilidades cognitivas es más demandado y está creciendo sustancialmente hace veinte años. Esta tendencia se acelerará con el impacto de la pandemia y es importante que las empresas capaciten a sus recursos para que se puedan adaptar cuanto antes y de la mejor manera.

3. MARCO METODOLÓGICO

Para responder las preguntas y alcanzar los objetivos se utilizó el estudio de un caso, perteneciente a la industria de consumo masivo, dedicada a la producción de bebidas con y sin alcohol, de alcance internacional. El enfoque será de metodología mixta, es decir cualitativa (análisis documental) y cuantitativamente (análisis estadístico, técnicas y análisis multivariables), se debe a que era la que más servía para abordar la investigación. De acuerdo a Sampieri (2010, p. 546) está metodología se define de la siguiente manera:

Un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

A su vez, según Sampieri (2010) los métodos mixtos son la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una "fotografía" más completa del fenómeno. Estos pueden ser combinados de tal manera que ambas aproximaciones conserven sus estructuras y procedimientos originales ("forma pura de los métodos mixtos"). Alternativamente, también pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos del estudio.

Al ser tan complejo lo que se estudia, se cree que un enfoque único, ya sea cualitativo o cuantitativo, no era suficiente para analizar y explicar el fenómeno. Dentro de los beneficios y fundamentos para utilizar el enfoque mixto según Sampieri (2010) son: (a) lograr una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno, (b) Formular el planteamiento del problema con mayor claridad, así como las maneras más apropiadas para estudiar y teorizar los problemas de investigación, (c) Producir datos más "ricos" y variados mediante la multiplicidad de observaciones, ya que se consideran diversas fuentes y tipos de datos, contextos o ambientes y análisis, (d) Potenciar la creatividad teórica por medio de suficientes procedimientos críticos de valoración, (e) Efectuar indagaciones más dinámicas, (f) Apoyar con mayor solidez las inferencias científicas,

(g) Permitir una mejor "exploración y explotación" de los datos, (h) Posibilidad de tener mayor éxito al presentar resultados a una audiencia hostil.

El estudio de caso se eligió la muestra según propósito o también conocida como selección basada en criterios ya que es una estrategia en la cual escenarios particulares, personas o eventos son seleccionados deliberadamente con el fin de obtener información importante que no puede ser conseguida de otra forma: Es que "dentro del marco del diseño se realizan las actividades mencionadas hasta ahora: inmersión inicial y profunda en el ambiente, estancia en el campo, recolección de los datos, análisis de los datos y generación de teoría".(Sampieri, 2010, pág. 492).

Tal como menciona Simons (2010, p.42) el estudio de caso se define de la siguiente manera:

Una investigación exhaustiva y desde múltiples perspectivas de la complejidad y unicidad de un determinado proyecto, política, institución, programa o sistema en un contexto "real". Se basa en la investigación, integra diferentes métodos y se guía por las pruebas. La finalidad primordial es generar una comprensión exhaustiva de un tema determinado (por ejemplo, en una tesis), un programa, una política, una institución o un sistema, para generar conocimientos y/o informar el desarrollo de políticas, la práctica profesional y la acción civil o de la comunidad.

Dentro de los estudios de casos, se elige el colectivo, que es el que resulta "cuando se estudian varios casos para hacer una interpretación colectiva del tema o la pregunta" (Simons, 2010, p.42).

Esta elección se debe a la limitación física de obtener información sobre todas las empresas que llevaron a cabo alguna vez un proceso de *Outsourcing*. Ante estas dificultades se eligieron intencionalmente una empresa debido a sus características como la envergadura, cantidad de empleados y procesos, países en los cuales opera/compite, impacto de facturación y resultado, etc., en particular que cumple con los requisitos necesarios para poder realizar la investigación y trabajo final.

Se utilizaron datos secundarios, las fuentes internas de recolección de datos provenientes de las propias empresas, así como fuentes externas como las estadísticas del Ministerio de Economía, y consultoras económicas a fin de recolectar información de mercado, tipo de cambio, tasas, riesgo, crecimiento económico, etc. Se analizará dicha información, con el fin de obtener los datos (tanto teóricos como empíricos) y se compararán los resultados obtenidos para poder concluir con la conveniencia o no de llevar a cabo dichos procesos dados los escenarios particulares. Se mostrará como conclusión final un análisis entre el "antes" y el "después" del proceso de *Outsourcing* de las empresas seleccionadas de América del Sur en los últimos cinco años en cuanto a rendimiento, eficiencia, reducción de costos y beneficios.

Las variables y ejes relevantes analizados son procesos, tareas y/o actividades "estandarizables" que presenten un bajo valor agregado a la compañía y su tercerización permita generar ahorros en costos en diferentes áreas. Cuentas a Pagar, Cuentas a Cobrar, Contabilidad General, Transacciones inter-compañía etc., todas estas son áreas en donde se pueden llevar a cabo reducciones en el costo laboral por el alto grado de estandarización que tienen los procesos que son realizados. Al mismo tiempo, dicha estandarización abre la puerta al factor tecnológico que es otro de los ejes relevantes, la automatización de procesos es otro eje relevante al momento de realizar el caso de negocio de viabilidad de un proceso de *Outsourcing*.

El diseño del trabajo se considera no experimental, dentro de transeccionales como descriptivo y correlacional. Según Sampieri (2010) el diseño se refiere al plan o la estrategia utilizada para obtener la información que se desea, quien sugiere comenzar con estudios que se basen en un solo diseño y, posteriormente, desarrollar indagaciones que impliquen más de un diseño, si es que la investigación así lo requiere. Los diseños de investigación transeccional recolectan datos en un solo momento. Su propósito es describir y analizar la incidencia e interrelación de las variables. Los diseños transeccionales descriptivos indagan la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población.

El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas, objetos, situaciones, contextos; y así proporcionar su descripción. Son, por tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas (de pronóstico de una cifra o valores). En ciertas ocasiones, el investigador

pretende realizar descripciones comparativas entre grupos o subgrupos de personas u otros seres vivos, objetos, comunidades o indicadores (esto es, en más de un grupo). Los correlaciónales describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa-efecto (causales).

4. PUESTA EN MARCHA

4.1. Introducción

Outsourcing se considera una herramienta muy poderosa y útil para reducir costos y mejorar la performance. Mediante el Outsourcing, la compañía puede tomar ventaja de los mejores proveedores externos en la materia o especialización y reestructurar sectores arraigados y reacios al cambio. A su vez, es de gran utilidad para que la empresa se enfoque por completo en su actividad principal.

Crear competencias esenciales y atender las necesidades de los clientes es crítico para el éxito de la compañía, cualquier punto que lo desenfoque de dicho objetivo debería poder ser tercerizado. Históricamente muchas actividades fueron realizadas internamente por falta de proveedores, no obstante, el incremento continuo de proveedores y especialistas les permitió a las empresas reconsiderar qué actividades debían ser realizadas *in-house* y cuales externamente mediante *Outsourcing*.

La decisión de llevar a cabo un *Outsourcing* requiere un análisis profundo, desde la determinación del objetivo buscado, qué actividades o procesos se verán afectados, mediante qué herramientas se realizará el traspaso, la correcta elección del proveedor, los plazos de transición y servicios otorgados, mediante un contrato. En caso de no realizarse los análisis previos correspondientes y tomarse la decisión errónea la compañía incurrirá en pérdidas imprevistas, tanto económicas como estratégicas. Tener que hacer un *roll-back*, es decir, retornar las actividades a la ubicación inicial, es sumamente costoso para la compañía.

En todos los casos, cuando se decide iniciar con un proceso de tercerización y existe una transferencia de actividades, se debe realizar la evaluación previa; sin embargo, también es crítica la evaluación durante el proceso de tercerización como también una posteriormente a haberlo terminado, para comprender si es necesario modificar algo en particular con el proveedor o si las actividades retornan a la compañía.

A continuación se realizará un análisis de caso, sobre una empresa Argentina internacionalizada, para determinar el impacto que tuvo el *Outsourcing* de *Drivers* financieros. Para esto, se realizará una breve reseña de la empresa en primera instancia, y posteriormente se trabajará sobre las diferentes etapas del proceso de *Outsourcing* en relación al análisis de caso.

Finalmente, en base a los resultados del análisis de caso, se relevarán los potenciales errores que pueden cometer las empresas al momento de tercerizar y se ejemplifican con casos menores.

4.1.1. Reseña de la empresa

El caso se basa en una empresa de la industria de Alimentos y bebidas, específicamente orientada a la industria cervecera y de bebidas. Es una empresa, con más de 100 años de trayectoria en el mercado, líder a nivel mundial, y a su vez, en vías de desarrollo de nuevos negocios y alternativas para los consumidores. Es decir, no solo busca generar una mayor demanda, si no ofrecerle al cliente una experiencia al consumir.

Cabe destacar las distintas unidades de negocio con las que cuenta la compañía, las cuales se pueden clasificar en tres. En primer lugar, las bebidas alcohólicas, principalmente cervezas, con algunas bebidas alternativas como los vinos, entre otros. En segundo lugar, la línea de bebidas no alcohólicas, que incluye desde gaseosas hasta isotónicas, aguas saborizadas entre otras. Por último, tienen una unidad de negocios focalizada en industrias y compañías verticalizadas. Se estima, en promedio, que el negocio de bebidas alcohólicas representa un 75 %, el no alcohólico un 20 % y las verticalizadas un 5 % del total.

Forma parte de un grupo económico que conforma el top 5 de empresas de Alimentos y Bebidas a nivel Mundial. A lo largo de los últimos 30 años, han adquirido nuevas marcas y negocios, incluyendo compañías verticalizadas, se han integrado y asociado con otras compañías y han fusionado zonas a nivel mundial. Se puede decir que es una empresa que se encuentra en constante cambio y crecimiento.

Si bien es una empresa global, la zona analizada es América del Sur, ya que la empresa analizada se encuentra radicada y/o desarrolla negocios en los siguientes 8 países: Argentina, Uruguay, Paraguay, Chile, Bolivia, Colombia, Perú y Ecuador. De estos países, Argentina y Uruguay son los países con mayor impacto en la zona debido a la cantidad de recursos, volumen de ventas y facturación y contribución al negocio.

Algunos países cuentan con todas las unidades de negocio, como es el caso de Argentina y Paraguay. En otros, como Bolivia, Uruguay y Chile, la empresa ha desarrollado solo el negocio de bebidas alcohólicas y no alcohólicas. Y por último, Perú, Colombia y Ecuador, están orientados únicamente a la unidad de negocios de alcohol. La agrupación de países, también denominada *Business Unit* (En adelante "BU" o "BUs"), dentro de la zona es la siguiente: (a) La Plata: Argentina y Uruguay, (b) Andes: Chile, Paraguay y Bolivia, (c) Ecope: Ecuador, Perú y Colombia.

Finalmente, en cuanto a Brasil, si bien pertenece a América del Sur, la compañía lo considera como otra zona diferenciada debido a que genera un impacto significativo en sus negocios sobre el total de la compañía, superando la totalidad de América del Sur.

A continuación se menciona el resto de las zonas: (a) América del Norte: Estados Unidos y Canadá, (b) América Central: México, Honduras, Salvador, entre otros, (c) África, (d) Europa, (e) Asia Pacifico: China, Australia, Nueva Zelanda, entre otros. Cada zona tiene oficinas de *Headquarters*, generalmente en las ciudades más importantes de la región, ejemplo: San Pablo en BU Brasil. Las oficinas globales se encuentran en Estados Unidos y España, en las ciudades Nueva York y Madrid respectivamente.

En cuanto a cantidad de empleados, la empresa cuenta con más de 5.000 empleados localmente, más de 25.000 a nivel zona y más de medio millón de personas a nivel global. Uno de los focos de la compañía es la gente, considerado como su recurso más valioso, por lo cual, es fundamental cómo se lleva a cabo el análisis de posiciones y procesos, el proceso de traspaso de actividades y las reubicaciones de empleados en caso de corresponder. La zona cuenta con más de 45 marcas y 70 cervecerías.

Respecto de Argentina y Uruguay, la compañía cuenta con más de 6.000 empleados, 14 plantas a lo largo de ambos países, 34 centros de distribución, 31 marcas, alrededor de 92.000 empleados indirectos y 13 oficinas de ventas. En Argentina cuentan con 5.500 empleados, 86.000 empleados indirectos, más de 4.000 proveedores nacionales, 184 distribuidores, más de 275.000 puntos de venta y 1.200 productores de cebada y lúpulo. En Uruguay cuentan con 800 empleados, 6.000 empleados indirectos, 17 distribuidores, 29.000 puntos de venta y 1.000 productores. Existen dos oficinas de staff en Argentina y una en Uruguay.

A continuación se detalla la estructura actual para BU La Plata. Como se puede visualizar en la figura, el organigrama de la compañía cuenta con 13 directores y VPs para Argentina y Uruguay. Algunos de ellos son de unidades de negocio específicas,

como el VP de No Alcohólicos o el Gerente General de Uruguay, y el resto son de procesos específicos.

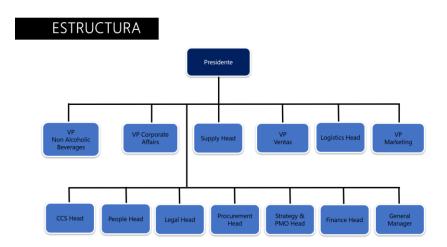


Ilustración 17: Estructura de la compañía (Fuente: Elaboración propia.)

La estructura que se visualiza corresponde a la que responde a *Headquarters*, es decir, aquellas posiciones con exposición global y mayor banda jerárquica de la zona. En el desarrollo del trabajo se analizaron cómo son las estructuras por BU. En nuestro caso el foco de estudio y análisis es la dirección del centro de servicios compartido (En adelante "CSC"), centro compartido de servicios, sumado a las funciones cruzadas y duplicadas que se encuentran a lo largo del resto de las direcciones que no se encuentran centralizadas. Las estructuras de Ecope y Andes son direccionalmente similares pero con menor cantidad de directores.

Por otro lado, el sueño de la empresa es unir a la gente por un mundo mejor, generando un consumo responsable, cuidando el medio ambiente y respetando la comunidad. Sostienen que un sueño lleno de desafíos es lo que les da la energía para lograr sus objetivos. Su compromiso y desafío permanente es ser los mejores uniendo a la gente por un mundo mejor. Se encuentran en búsqueda constante de elevar los estándares para construir una compañía que genere crecimiento y resultados sostenibles en el largo plazo.

Consideran a su gente como su principal activo y diferencial de mercado fundamental. Para ser los mejores del mercado, necesitan contar con la mejor gente, quienes brindan su ventaja competitiva clave. Los mejores talentos generan un efecto multiplicador y las grandes empresas están formadas por grandes personas.

La cultura los hace sentir dueños de la compañía y trabajan para crear un vínculo duradero con los consumidores mediante las marcas y experiencias que le acerca a las personas. El comportamiento ético es un elemento clave de su cultura también. Se encuentran construyendo una compañía para los próximos 100 años y así cumplir con su sueño.

Cabe destacar algunos de los valores financieros de la compañía para entender la dimensión e impacto de la misma. La facturación de la zona supera los 4 mil millones de dólares anuales, incluyendo todas las unidades de negocios y las ventas en volumen superan los 35 millones de hectolitros. Los costos totales pueden representar entre 1.8 y 2.2 mil millones de dólares, incluyendo costos de estructura en alrededor de 300 millones de dólares, lo que representa en promedio el 50% de la facturación anual. Por último, el *EBITDA Margin* ronda entre un 40% y 46% de acuerdo al año.

Es una empresa que se encuentra en constante cambio y desafío, en búsqueda de oportunidades, para ofrecer mayor valor y generar más *market share* de mercado. Si bien se renuevan y generan mayor ingreso, al ser líderes de mercado, su estrategia se basa en el control y reducción de costos. Tres de los cuatros objetivos de la compañía, los cuales determinan el rendimiento general y a su vez la retribución de socios y empleados, están impactados directamente por esta decisión. Los indicadores afectados en este sentido son: *Cash Flow, EBITDA y ZBB*, es decir, los costos fijos y de estructura.

Es por ello, que surge el análisis del impacto de realizar *Outsourcing* en los *Drivers* financieros, principalmente orientado a la reducción de costos, a la centralización de actividades, generación de mayor valor y eficiencias dentro de la empresa. Esta posibilidad surge para todas las zonas, en el trabajo nos enfocaremos en América del Sur.

4.2. Etapas en el proceso de Outsourcing

El proceso de *Outsourcing* comprende cuatro etapas: (a) el relevamiento de la compañía e identificación de oportunidad de tercerización, (b) el diseño organizacional y de tercerización, (c) la construcción del plan de *Outsourcing*, (d) el proceso de implementación y estabilización.

Se debe realizar un estudio inicial de proyecto, para comprender la viabilidad de llevar a cabo el *Outsourcing*, y este estudio debe incluir los análisis económicos como estratégicos. La definición de objetivos es clave para delimitar el alcance del proyecto, los plazos, metodología de evaluación, motivos para la toma de decisión e impacto económico. Es necesario definir las actividades que serán tercerizadas y cuáles serán retenidas debido a su importancia.

Es importante mencionar que el proceso de *Outsourcing* en sí, se debe acompañar mediante mejoras complementarias, como por ejemplo, estandarización o mejora de procesos, para lograr el mejor resultado posible dentro de la compañía. A continuación se menciona en detalle cada una de las etapas para llevar a cabo el proceso de *Outsourcing*.

4.2.1. Relevamiento de la compañía e identificación de oportunidad de Tercerización

La primera etapa consta del relevamiento de la compañía y la identificación de la oportunidad de *Outsourcing*, determinando las actividades que son *core* y *no core* para la empresa, mediante el conocimiento en profundidad de estas y el impacto generado en los diferentes procesos de la compañía. Es importante determinar el nivel de competencia de la organización en la función analizada y el nivel de contribución de la función al propósito estratégico de la organización.

De acuerdo al caso analizado, el área de proyectos está a cargo de evaluar procesos, oportunidades de mejora, automatización, reducción de costos, entre otras. Una vez analizadas las habilidades y competencias de la empresa, incluyendo las que contribuyen a la percepción de valor por parte del cliente, se define donde le conviene invertir sus recursos.

La compañía actualmente cuenta con diferentes unidades de negocio, en los cuales cada una tiene una estructura por separado. En la siguiente figura se puede visualizar como está estructurada la compañía.

ESTRUCTURA POR BU

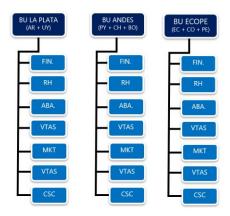


Ilustración 18: Estructura de BUs la compañía (Fuente: Elaboración propia)

El hecho de que cada unidad de negocios posea puestos y procesos similares, no solo lleva a la duplicidad de los mismos, sino que también implica una duplicidad en los costos, ineficiencia en los procesos, y por ende menor *EBITDA* y rentabilidad para la compañía. Se puede mencionar un ejemplo del macroprocesos de Finanzas, puntualmente control de gestión, también conocido como Reporting o BBP (*Business, Budgeting & Planning*).

Es un área que se encarga de consolidar toda la información relevante para la compañía y agrega valor mediante la creación de reportes para diferentes clientes internos, los cuales influyen en la toma de decisiones. Cada unidad de negocios o país tiene recursos, es decir, personal, alocados para descargar información, consolidar diferentes variables de resultado, presentarlas y explicar variaciones de resultado de la compañía. En caso de tener estas actividades centralizadas y estandarizadas, se obtiene un mejor entregable, con menor cantidad de horas de trabajo requerido y mayor integridad de la información, lo cual es un factor crítico para la función. A su vez, esto

genera una eficiencia de la estructura, al necesitar una menor cantidad de FTE's se reducen los costos de la misma.

Si bien cuenta con una parte menor de actividades centralizada en un centro de servicios, existen muchas actividades y procesos, transversales a toda la compañía, que se siguen desarrollando en cada unidad de negocios. Esto se considera un factor clave al momento de determinar la posibilidad de realizar un proceso de centralización, estandarización y *Outsourcing*.

A continuación compartimos un cuadro sobre la decisión de externalizar:

Nivel de	Alto	Externalización condicionada	Mantener internamente
riesgo asociado	Bajo	Externalizar	Externalización condicionada
		Soporte	Aporta Valor
		Tipo proce	

Ilustración 19: Decisión bidimensional de externalizar (Fuente: Elaboración propia en base a Sieber, Valor y Porta, 2007)

El autor sostiene que aquellos procesos que son de soporte y tienen un nivel de riesgo asociado bajo pueden ser tercerizados. En cambio, aquellos procesos que generan valor y tienen un bajo nivel de riesgo asociado, o procesos que son de soporte y tienen un nivel de riesgo asociado alto pueden ser tercerizados pero de manera condicionada. Por último, los procesos que aportan valor y tienen un nivel de riesgo asociado alto se recomienda mantener internamente.

En el caso seleccionado se enfoca en actividades que usan servicios especializados, por lo cual la subcontratación ofrece una gran flexibilidad en sus sistemas, ya que pueden contar con el apoyo de una compañía especializada que puede adaptarse mejor a los cambios de mercado. Además de ese tipo de actividades, contemplaron aquellas que son relativamente independientes, es decir, las que no forman parte de las funciones centrales.

La determinación de dichas actividades se realizó mediante la observación de las que tienen una relativa independencia con las demás funciones de la organización. La delegación de los procesos que no son críticos en la actividad principal de la empresa es

una gran alternativa para que una empresa especializada los pueda considerar por sí misma estratégicos, maximizando así su contribución al resultado general del negocio.

Se analizaron los diferentes procesos y actividades de la compañía en cuestión y se estudió la factibilidad de aumentar el centro de servicios, en donde se deja de tener un modelo con ciertas funciones no centralizadas, para tener un modelo operativo totalmente integrado. Los procesos analizados y con potencial de *Outsourcing* son los de Finanzas, Contabilidad, Cuentas a Pagar, Cuentas a Cobrar o Cobranzas y Tesorería En la siguiente figura se puede observar cómo se conforma la estructura del centro de servicios compartido de la compañía. Para tener mayor detalle del alcance de los macroprocesos (Anexo I)

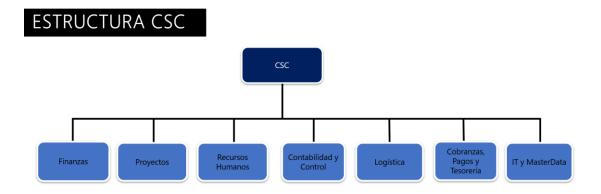


Ilustración 20: Estructura del Centro de servicios Compartido (Fuente: Elaboración propia)

Si bien aún no se encuentra consolidado el centro de servicios como tal, ya que no se han consolidado todas las actividades de los procesos, inicialmente cuenta con algunos de los procesos los macroprocesos de Finanzas, Contabilidad, Control, Recursos Humanos, Proyectos, Logística, Cobranzas, Cuentas a pagar, Tesorería, Informática y Masterdata (En adelante MDM).

Mediante el proceso de recolección de datos, a través entrevistas y relevamiento documental, a continuación se detalla la cantidad de empleados, FTE's, actuales por macroproceso. La estructura total analizada es de 361 personas, la cual incluye empleados del centro de servicios y los que están sujetos al mismo proceso pero dentro de la estructura de los países.

		Bandas de la Zona							
Stream	V-A	V-B	VI-A	VI-B	VII-A	VII-B	VIII-A	VIII-B	IX-A
inanzas	5	1	1	6	17	12	25	37	7
Contabilidad	3	1	5	4	22		28	44	9
Cuentas a Pagar	1	1		4	9		17	32	7
esorería	2			1	2	2	2	7	4
				3			10		

Ilustración 21: Empleados por categoría/bandas de macroprocesos bajo análisis. (Fuente: Elaboración propia)

El departamento con mayor cantidad de personas es Contabilidad, con un total de 116, que a su vez es el que mayor FTE's tiene distribuidos a lo largo de la zona. El segundo departamento con mayor cantidad de recursos es el de Finanzas, con 90 FTE's. Es una compañía con énfasis en maximización de ingresos y reducción de costos, por lo cual ambas áreas son críticas a la hora de lograr el objetivo. Por último, las estructuras de Cobranzas, Cuentas a Pagar y Tesorería, si bien son menores que los otros dos macroprocesos, tienen una cantidad de FTE's considerables (Para ampliar información se remite al Anexo II)

Cabe remarcar que el esquema de evaluación y clasificación de puestos es mediante un método no cuantitativo denominado clasificación por grado, en este caso, identificado con diferentes bandas de puesto y salariales. De acuerdo a Chand (2018) aquellas posiciones con similar grado de dificultad, responsabilidad y habilidades requeridas, son agrupadas dentro de la misma banda.

El autor sostiene que las ventajas de contar con dicho método son las siguientes:

(a) Es fácil de operar, (b) es económico de realizar, (c) la agrupación de puestos mediante clasificaciones simplifica la administración de problemas salariales.

Las bandas inferiores representan las posiciones jerárquicas más altas y las bandas más altas representan las posiciones con menor escala jerárquica. Las bandas 0 a IV representan puestos de Presidente, Vicepresidente y Directores, es decir, socios. La banda V es gerencial, VI-VII de liderazgo, VIII-a de coordinador, VII-b analista senior y IX-a analista junior.

A su vez, cada banda tiene distinto rango salarial, los cuales son diferentes entre cada país y BU de acuerdo a cada mercado (Anexo III). Algunos de los países de la zona, como Argentina, tienen mucha volatilidad cambiaria, por lo cual, de acuerdo al

año bajo análisis, se puede modificar sustancialmente el valor de los salarios en dólares. En el caso analizado, las remuneraciones de Argentina son las más bajas de la zona en términos del dólar y Chile el más costoso. La brecha salarial entre bandas suele ser entre un 10 y 25 %, de acuerdo al nivel de la posición.

El costo de esta estructura analizada en el caso representa alrededor de \$10 millones dólares anuales, sin contemplar bono. La retribución anual puede representar hasta un 20 % más de costo en promedio. Es importante mencionar que la mayor parte de la estructura se encuentra en Argentina. De no ser el caso, el costo de estructura hubiera sido significativamente mayor.

El desglose del costo anual, expresado en miles de dólares, por macroproceso es el siguiente:

➤ Finanzas: \$3.224

• Reporting: \$1.416

Mejora Continua: \$123

Costos: \$302

Finanzas: \$137

o Planeamiento: \$107

Países: \$1.139

➤ Contabilidad: \$3.168

o Cont. General: \$902

Activos Fijos: \$840

Bancos: \$243

Intercompany: \$120

• Control y Otros: \$205

• Países: \$858

➤ Cuentas a Pagar: \$1.785

Control: \$382

Pagos: \$171

Reintegros: \$171

Processing: \$193

Park & Block: \$333

Países: \$536

➤ Tesorería: \$521

o Pagos: \$144

o Cobranzas: \$50

o Cash Flow: \$82

o Otros: \$40

Países: \$207

➤ Cobranzas: \$1.279

o Control Interno: \$202

o Créditos: \$317

o Cobranzas: \$104

• Reporting: \$36

Países: \$620

Al definir los procesos sujetos a *Outsourcing*, dentro de los macroprocesos seleccionados, es necesario analizar la taxonomía de los departamentos. El autor Lehman (2003) sostiene que la taxonomía es una cartografía del contenido de una organización, el cual refleja las funciones y responsabilidades de las personas o equipos. Básicamente se considera como un mapa conceptual en el que se agrupa cierta información analizada. En nuestro caso, la taxonomía define a qué tipo de estructura corresponde la actividad o proceso analizado. Es decir, comprender cuál es la actividad, que informa y por qué motivo es importante.

En adición, definir si es una actividad correspondiente a una estructura corporativa, del negocio (de cada BU) o si puede ser apalancado desde un centro de servicios compartido. Esta distinción es crítica para comprender qué actividades y procesos requieren proximidad a los países o BU o con dependencia global. Por ejemplo, si muchas requieren proximidad al negocio y deben permanecer en la ubicación actual (Chile), jamás se podrá obtener una eficiencia en costos mediante el driver analizado de Arbitraje Salarial.

Las actividades correspondiente a la estructura corporativa son las siguientes: (a) aquellas realizadas para cumplir con un requerimiento externo y regulatorio, (b) relativas a la definición estratégica, política o de dirección de la compañía, (c) de auditoría y compliance para prevenir un riesgo importante para la compañía. Para determinar si la actividad es específica de la BU se analiza el grado de extensión y conocimiento de la misma para performar la actividad, si se necesita proximidad al negocio. Por último, las actividades con potencial de generar sinergias a lo largo de diferentes unidades de negocio, BUs, ubicaciones o procesos son aquellas que pueden ser realizadas desde un centro de servicios compartido. En base a la proximidad de clientes o stakeholders, interacciones personales requeridas, existencia de requisitos regulatorios o legales restrictivos e idioma distinto al inglés requerido, se determina si la actividad o proceso es local, regional o global.

En base a la cantidad de actividades de los procesos financieros analizados y su taxonomía un 50 % del total pueden ser alocados a un centro de servicios, un 40 % a corporativo y un 10 % a la estructura de las BUs o los países. Al considerar el análisis por cantidad de transacciones y carga laboral, lo cual determina la cantidad de recursos

por actividad y proceso, se estima que un 75 % puede ser destinado a un centro de servicios, un 20 % a corporativo y 5 % a la estructura de BUs o países.

Los procesos que tienen mayor impacto para el centro de servicios son los siguientes: (a) Contabilidad general, (b) Reporting, (c) Activos Fijos, (d) Cuentas a Pagar, (e) Reembolsos y Gastos Corporativos, (f) Cobranzas, (g) Costos e Inventario contable, (h) Tesorería (Anexo IV).

La conclusión del relevamiento es que un centro de servicios compartido global se considera un apalancamiento para generar ahorros para la función de Finanzas a lo largo de sus macroprocesos, aplicando el blueprint como punto de partida. Existe una oportunidad de crear procesos de finanzas, ejemplo de cobranzas, de punta a punta en el centro de servicios, logrando centralizar todas las actividades descentralizadas a lo largo de los países y BUs. La revisión de políticas y materialidad de límites pueden derivar en eliminación de actividades o carga laboral (ejemplo: liberación de pagos automáticos).

4.2.2. Diseño organizacional y de tercerización.

En base a lo analizado en el punto anterior, es que para optimizar la estructura de la compañía se deben identificar los procesos y actividades de acuerdo a cuatro agrupaciones:

- 1) Por un lado, todo lo relativo al negocio propiamente dicho. Es decir, todo lo que abarque los productos, las diferentes unidades de negocio, los canales de venta, los productos, las zonas geográficas a abarcar, entre otros. Lo que se va a definir en este punto es hacia donde se va a orientar estratégicamente la compañía en términos de mercado y demanda. En la empresa de bebidas se pueden mencionar ejemplos como todas las dependencias de distribución, logística y ventas, directas e indirectas.
- 2) De la estructura anterior se desprende un soporte especializado para la unidad de negocio en cuestión, con conocimiento muy específico y mediante servicios que requieren proximidad al negocio. Es decir, son actividades que estratégicamente no debieran ser tercerizadas ya que, por su propia naturaleza, no pueden desarrollarse de manera remota y deben tener

proximidad al negocio. Puede variar de acuerdo a la compañía y definición final del proyecto, pero se estima que en esta estructura se puedan abarcar entre 25 y 30 % de los FTE's. En la empresa de bebidas se pueden mencionar ejemplos de soporte como *Revenue* Management, Abastecimiento y Marketing.

- 3) En otra instancia, existe un equipo dedicado a la estrategia corporativa y a la definición de políticas y gobierno de la compañía. Se estima que debe ser entre un 10 y 15 % de los FTE's totales de la compañía. Se definen la estrategia y políticas de la compañía. Dirigen el rumbo de la empresa y definen los requerimientos funcionales. En la empresa de bebidas se puede mencionar el ejemplo de *Corporate Affairs*.
- 4) Por último, se cree conveniente tener una estructura que de soporte empresarial, es decir, servicios que se pueden ofrecer a lo largo de varias unidades de negocio como es en el caso de estudio. Incluyen servicios de personal especializado basados en conocimientos específicos y actividades transaccionales, en gran cantidad dada la dimensión de la compañía. La atención se basa en el servicio a los empleados internos, a los proveedores, a los clientes y cualquier tipo de soporte al negocio. Se estima hasta un 60 % de FTE's. En la empresa de bebidas se pueden mencionar ejemplos de soporte, funcional al negocio, como Finanzas, Contabilidad, Cuentas a Pagar, Cobranzas, Tesorería, Recursos Humanos, Master Data, entre otros.

En el siguiente cuadro se puede visualizar como debiera ser la estructura ideal integrada, concentrando todas las actividades y procesos transaccionales y repetitivos como soporte del negocio.



Ilustración 22: Modelo Integrado de la compañía. (Fuente: Elaboración propia)

Al considerar todas las actividades transaccionales, repetitivas dentro de un mismo proceso, en una misma estructura (Centro de Servicios), es más sencillo estandarizar, mejorar los procesos y a su vez, eliminar posiciones duplicadas dentro de la estructura de la compañía. En el caso analizado el objetivo es incrementar la cantidad de actividades y procesos dentro del centro, además de hacer más eficiente los mismos.

Los principios estratégicos clave son lograr la excelencia en los procesos, mediante un programa de excelencia, generar sinergia de costos, valor agregado y una personalización y diferenciación en conjunto al socio estratégico. En el caso de estudio el objetivo no es contar simplemente con un proveedor de tercerización sino un socio estratégico del negocio. Entregando servicios personalizados y diferenciados, asociado a mejores prácticas. A su vez, se busca un socio capaz de potenciar y apalancar el crecimiento de la compañía a través de servicios de alto valor agregado e innovadores. Básicamente acelerar el valor sin perder la calidad de servicio y establecer una fundación de eficiencia y efectividad a escala. En adición, apalancarse en herramientas inteligentes para mejorar el resultado de la empresa.

Para obtener un buen resultado de proyecto los siguientes puntos se consideran factores de éxito: (a) liderazgo activo desde los puestos de liderazgo de la compañía, (b) compromiso y búsqueda por estandarización y agilidad, (c) modelo de gobierno incluyendo a los líderes del CSC en decisiones del negocio, (d) diseño de dueños, autonomía y enfoque en resultados, (e) roles de creación de valor y agente del cambio, (f) claridad sobre el driver de cambio, estratégico, calidad, servicio, (g) asegurar el

mandato de gerentes y directores mediante acuerdos y targets a largo plazo, (h) Lo que se busca es tener un servicio integrado al negocio.

En el caso se consideraron otras dos alternativas de centralización de servicios mediante un CSC de múltiples funciones o servicio de negocio pero se desestimaron por una decisión estratégica. La primera opción hace foco en las actividades transaccionales propiamente dichas y con una estructura mínima. La segunda tiene foco en procesos en su totalidad, en eficientar procesos y estandarizar actividades y revisando con mayor profundidad los servicios. Tomando las reflexiones de Espino & Padrón (2006) y PWC (2016), citadas en el marco teórico, se considera recomendable tomar la decisión de buscar un socio estratégico de acuerdo a las necesidades actuales de la compañía y el mercado.

En el caso de nuestro scope de macroprocesos, principalmente financieros, el proyecto no solo se orienta al traspaso de actividades y procesos sino tener un centro de excelencia en Finanzas de soporte para proyectos y gestiones estratégicas, gestión total del proceso de gastos de viaje, cuentas a cobrar, pagos, reembolsos, consolidación de datos maestros, centralización de consultas, pedidos ad-hoc, conflictos financieros.

Los procesos que quedan como potenciales de *Outsourcing* son Recursos Humanos, Masterdata, Tecnología de la Información, Legales, Instalaciones, Marketing, Soporte a ventas, Servicios al Cliente & Logística. Estos macroprocesos no se encuentran desarrollados en el caso de negocios y significan un ahorro adicional en caso de realizarse un traspaso.

A continuación se detallan los principales procesos dentro de cada departamento sujeto a *Outsourcing*:

- ➤ **Finanzas**: Análisis de performance del negocio, soporte analítico, performar reportes, proyección de resultados y costos de la compañía, armado de análisis y reportes ad-hoc, definición y gestión del gobierno financiero, manejo de inversiones y decisiones estratégicas, entre otros.
- ➤ Contabilidad: consolidación de período de cierre, registración de asientos contables, realización de conciliaciones bancarias y administración la contabilidad de intercompany, valuación de inventario, registración de activos, análisis y reconciliaciones de cuentas, análisis y reporting de activos, mantenimiento de MDM, entre otros.

- ➤ Cuentas a Pagar: procesamiento de facturas, procesamiento de pagos, manejo de proveedores, gestión de reintegros (*Travel & Expenses*) y gastos corporativos (Tarjetas de crédito), control y seguimiento de proveedores críticos, realización de reconciliaciones de CAP, entre otros.
- ➤ Cobranzas: autorización y gestión de crédito, administración de órdenes de venta, mantenimiento de MDM de clientes, administración y gestión de cobranzas e incobrables, administración de descuentos, reporting de Cash Flow, entre otros.
- ➤ **Tesorería**: control y planificación de liquidez inmediata (caja) y cuentas financieras de la compañía, gestión de necesidades y excedentes a corto plazo, administración con sectores internos, control de gestión de caja, entre otros.

Según Statista (2016) el departamento de Contabilidad y Finanzas es el segundo segmento en facturación luego de Recursos Humanos. Representa alrededor del 20% del mercado, es decir, que es uno de los principales focos de los directivos de las compañías. Se puede decir entonces, que la decisión de nuestro caso va en línea con esta tendencia, considerando que el proceso de RRHH se cataloga como potencial área a ser tercerizada también.

En cuanto a la locación se consideraron tres alternativas: India, Brasil y República Checa. De acuerdo a los autores citados en el marco teórico se plantea la posibilidad de utilizar varias ubicaciones para diversificar y disminuir el riesgo, a pesar de generar un impacto económico mayor en el caso de negocios.

Considerando que el análisis que se lleva a cabo es para el periodo de 2016 a 2020, a continuación se enumera el ranking de países de acuerdo a Kearney (2016) buscando lograr coherencia entre los datos del mercado y la empresa:

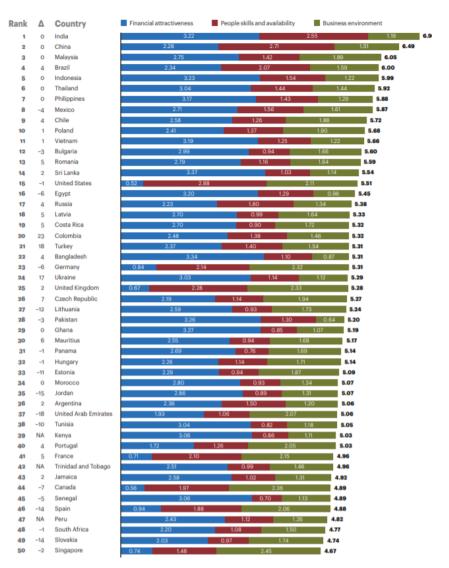


Ilustración 23: Ranking de Países para realizar Offshoring (Fuente: Kearney, 2016, Pág. 4)

De acuerdo al momento en que nos situamos y al informe de Kearney, del ranking se puede destacar a India, China, Malasia, Brasil, Indonesia, Tailandia, Filipinas, México, Chile y Polonia. Prácticamente predomina el Sudeste Asiático.

A diferencia de los factores para determinar el atractivo de ubicación actual, citados en el marco teórico, el reporte de Kearney (2016) contempla tres categorías: el atractivo financiero, las habilidades y disponibilidad del personal y el entorno empresarial. El primero es el más relevante, con un peso ponderado del 40 %, mientras que los otros dos factores impactan en un 30 %.

India es uno de los países con mayor atractivo financiero, entre Indonesia, Sri Lanka y Bangladesh, entre otros. Luego de Estados Unidos y China, es el tercer país con personal con mejores habilidades y disponibilidad laboral. En cuanto al entorno se encuentra en la media inferior, por lo cual es riesgoso política y económicamente, con una infraestructura básica.

En el caso de negocios, se elige la locación de India se debe básicamente a una combinación de conveniencia económica como estratégica. Su atractivo es indiscutible hace algunos años, no solo por su beneficio financiero, de implicar menores costos remunerativos y de estructura, sino la facilidad de lenguaje y personal capacitado de acuerdo a los requerimientos.

Dentro del mismo país y las diferentes ciudades, en el caso de estudio se toma la elección de Bangalore como ciudad para el CSC. La misma se debe a la formación de empleados en dicha zona, con universidades más tecnológicas y modernas, quienes tienen perfiles más digitales y disruptivos, alineados a la cultura de la empresa del caso. Se considera como una ciudad diferencial y con generación de valor agregado al comparar contra Nueva Delhi u otras ciudades del país. En el caso de negocios se detallan los costos de aplicar *Outsourcing* en India, incluyendo los costos de remuneraciones (Ver Anexo V).

4.2.3. Construcción del plan de Outsourcing

De acuerdo a las actividades mencionadas a tercerizar, se deben analizar los diferentes tipos de *Outsourcing* y proveedores, para elegir la opción más conveniente. Es importante considerar el impacto que puede llegar a tener dicha decisión por lo cual es fundamental tener una buena comunicación, estar alineados y contar con el apoyo de todos los equipos involucrados. En el caso de estudio implicó una disminución de los costos de estructura, trayendo aparejados conflictos con el personal afectado y costos de reestructuración. Se puede decir entonces que este tipo de decisiones tienen impacto directo en los recursos humanos y en los activos.

Tal como se menciona en el paso anterior, la estrategia del caso es ejecutar un BPO mediante un socio estratégico. A continuación se puede observar la variación de

los últimos veinte años de los valores de contratos de BPO, a nivel mundial, expresado en mil millones de dólares de acuerdo a Statista (2020):

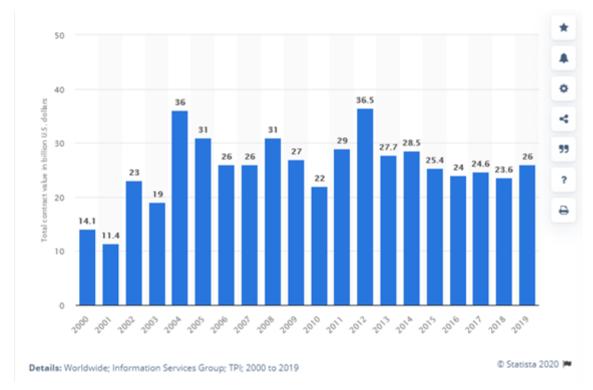


Ilustración 24: Total contract value of BPO market worldwide from 2000 to 2019 (Fuente: Statista, 2020, s/p)

Como se puede observar, a mediados de la década del 2000, existe un alto incremento en la demanda de BPO, pasando de un promedio de 17 mil millones de dólares en los primeros cuatro años a 25 mil millones de dólares promedio en el período 2004 a 2010. El pico de demanda ocurre en el año 2012 con 36.5 mil millones de dólares. A partir de ese momento, existe una tendencia decreciente, es decir, una caída de demanda de BPO debido a tres factores: (a) el incremento de la capacidad de automatización en ciertos procesos, (b) mayor calidad de control in-house para operaciones e incremento de flexibilidad para ejecutar operaciones, (c) la presión social y política condujo a algunas compañías a mantener puestos de trabajo localmente en vez de subcontratar equipos tercerizados en el exterior. Es por ello también que se elige la decisión de tener un socio estratégico en vez de simplemente un proveedor externo.

En base a la evolución de valores de transacciones, no necesariamente se genera menor cantidad de transacciones, sino que el monto de los mismos fue menor, ya que se incrementó la inversión en automatización y tecnología para los procesos. En la siguiente figura de Statista (2020) se puede visualizar la cantidad de transacciones de BPO en el período de 2017 a 2020 estimado.

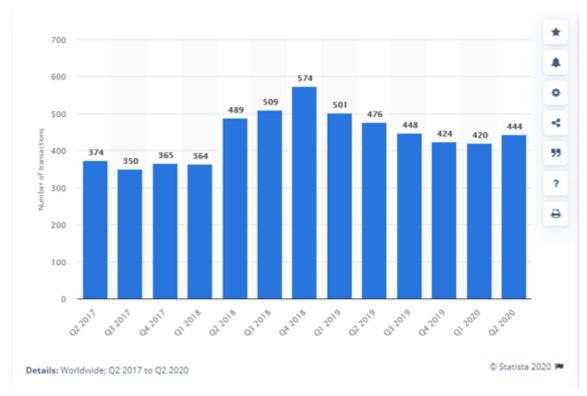


Ilustración 25: Number of transactions in the global *Outsourcing* market from 2000 to 2019 by quarter (Fuente: Statista, 2020, s/p)

El número total de transacciones de *Outsourcing* tuvo su mayor pico en el último trimestre de 2018, con 574, siendo este el año con mayor cantidad de transacciones del análisis. En cuanto al 2019, si bien el promedio de transacciones fue menor que en 2018, supera ampliamente el año 2017, generando una tendencia alcista. Se afirma que el momento en el que se toma la decisión de ejecutar el proyecto de nuestro caso es el correcto de acuerdo a los movimientos del mercado.

Por otro lado, respecto a la elección del proveedor, en algunos casos existe un *Request of Proposal*. Se denomina así al documento que se comparte con los proveedores posibles para que participen en la licitación del servicio en cuestión. Es necesario que se expongan las aptitudes técnicas y funcionales de acuerdo al pliego de condiciones, al cual pueden agregar todos los datos y las características pertinentes. Por supuesto, debido a la complejidad del asunto y definición contractual, el equipo jurídico debe participar del proceso. Las cláusulas y condiciones deben ser definidas de

antemano y no modificarse de acuerdo al proveedor definitivo. En cuanto a nuestro caso seleccionado, la elección del proveedor no se hizo mediante licitación.

Al definir el proveedor es importante analizar todas las variables, es decir, no enfocarse solamente en los costos sino también en la calidad, continuidad, reputación y tiempo. El escenario ideal es que la empresa a la cual se transfieren actividades se transforme en un socio estratégico de la compañía, durante varios años y así obtener el mejor resultado por trabajar de manera conjunta. Es importante entonces analizar las principales variables financieras de la empresa contratada, al igual que la tecnología utilizada como soporte de servicios y calidad de trabajo. El costo de realizar el *Outsourcing* en el mediano y largo plazo siempre debe ser inferior al costo actual, ya que es uno de los principales motivos de tomar la decisión, sumado al igual o superior nivel del servicio que se va a prestar.

Dentro de los líderes de mercado de BPO, se pueden mencionar las siguientes empresas: Automatic Data Processing (ADP), FIS, Conduent, First Data, Accenture, Teleperformance, Broadridge, TSYS, entre otras. De acuerdo al análisis de Statista (2018) todas estas compañías superaron los 4 mil millones de dólares de facturación en el año 2018.

Se elige a Accenture como proveedor dado que ofrece el servicio más completo, logrando posicionarse como socio estratégico. La compañía ya había ejecutado ciertas operaciones con el proveedor y fueron todas exitosas en el pasado. En cuanto a la tecnología está alineado a los sistemas de la compañía y en búsqueda de soluciones tecnológicas e innovadoras. En cuanto a recursos humanos, cuentan con perfiles más digitales y disruptivos, con manejo de diversos idiomas y fácil adaptación, de acuerdo a las necesidades de la compañía.

Para poner en contexto, de acuerdo a Statista (2020), Accenture actualmente cuenta con una facturación anual de 20 mil millones de dólares en concepto de *Outsourcing*, con un ingreso neto de 5.2 mil millones de dólares a nivel mundial y más de medio millón de empleados.

En el paso anterior se han mencionado los recursos que se ven afectados por la iniciativa, valorizando el costo remunerativo y proyectando los costos en caso de no tercerizar la actividad. Posteriormente, la política para liberar los recursos es una vez

que está traspasada al cien % la actividad o proceso (se detalla en la próxima etapa), contemplando todos los costos de externalización en caso de corresponder.

No es menor el riesgo legal que ocurre en dichos casos, ya que al cambiarse las condiciones laborales o desvincular *FTE's*, ya que pueden existir litigios u otros inconvenientes. En el caso analizado, el promedio de antigüedad de los recursos es de dos años y se estima un 10% como contingencia laboral.

Se realizó un estudio económico de las diferentes alternativas que se puedan llegar a elegir, reflejándose los ahorros y los costos correspondientes para cada caso. Para ello se debe: (a) detallar la justificación de la inversión, (b) definir los riesgos y diferentes medidas mitigantes, (c) especificar las fechas del proyecto, (d) detallar los costos implicados de la transición, incluyendo proyecciones de indemnizaciones al personal, ya que son una erogación específica del proyecto en cuestión, costo de un área interna en caso de ser necesario controlar el proveedor prestador del servicio, costos ocultos y costos del equipo de proyectos a cargo de realizar y liderar correctamente la transición, (e) ingresos futuros debido a los ahorros de estructura y eficientización, (f) cálculo de la iniciativa y *pay-back*. Luego de dicho análisis se armó un informe del proyecto en cuestión, el cual incluye la justificación y descripción de objetivos, detalle de las actividades e impactos de recursos humanos, económicos, financieros.

El análisis del caso de negocios y sus ventajas y beneficios económicos y financieros, se analizarán y desarrollarán en el siguiente capítulo del trabajo final. El proyecto se extiende desde el último trimestre 2016 hasta fines del año 2017, con tres instancias de traspaso. Comienza con Contabilidad. Ya que es el proceso del cual dependen la mayor cantidad de sectores de la empresa, el detalle de las fechas y transición con el socio estratégico se revisa en la siguiente etapa. Al igual que las fechas establecidas de liberación de recursos están sumamente ligadas al nivel de avance del proyecto, es fundamental una buena comunicación respecto de este punto.

Mediante un análisis previo, se preparó la definición de actividades a tercerizar y, se identificó los riesgos correspondientes, plazos para un posible traspaso y mecanismos de control. Para cada actividad considerada para el proyecto se identificó un responsable y dueño, quien está a cargo de definir el mapeo de procesos y procedimientos de las actividades. Adicionalmente, se analizaron los riesgos de generar

un traspaso de dicha magnitud y las características de las actividades: la ubicación donde se brindarán los servicios, volúmenes y calidad.

El modelo y la metodología de cálculo se establecen en el contrato con el socio seleccionado, Accenture, definiendo un mínimo de cumplimiento en los diversos indicadores propuestos para cada actividad. Las métricas necesariamente debían estar definidas de antemano, alineada a los indicadores que se venían manejando previamente al proyecto. Es decir, para que sea comparable la performance interna con la externa, se deben considerar parámetros similares. En caso de no ser así, la medición de los avances y performance del proyecto se vuelven muy difíciles de seguir y de monitorear.

A continuación se detalla la propuesta de estructura inicial generando una eficiencia del 31%, en promedio, en los primeros tres años de proyecto. Las mismas se deben a la eliminación de actividades que no generan valor, estandarización y mejora de actividades y procesos y por último, eliminación de puestos duplicados y automatización de actividades. En el caso de negocios se desarrollan diferentes escenarios de eficiencia y rentabilidad, los cuales se profundizan al presentarlo en el próximo capítulo. (Ver Anexo VI por mayor detalle)

		Bandas de la Zona									
Stream	V-A	V-B	VI-A	VI-B	VII-A	VII-B	VIII-A	VIII-B	IX-A		
Finanzas	3		1	4	12	4	10	35	7		
Contabilidad	3		5	2	18		14	32	7		
Cuentas a Pagar	2			4	8		10	25	7		
Tesorería	1			1	1	2	2	5	1		
Cobranzas		1		3	7		5	10	3		

Ilustración 26: Disminución de empleados por categoría/bandas de macroprocesos con proyecto. (Fuente: Elaboración Propia)

La cantidad total de empleados para el CSC serían 255 en este escenario moderado, contemplando un nivel de automatización bajo y que los ratios de control pueden ser más amplios con base en la estandarización de procesos. Ejemplo, si antes un gerente senior tenía un solo reporte directo a cargo, en la propuesta podría llegar a tener hasta 3 dado sinergias en supervisión. También se propone la eliminación de ineficiencias, como por ejemplo, roles con bandas altas de liderazgo realizando tareas

transaccionales, los cuales pueden ser reemplazados por bandas de menor jerarquía. A continuación observa la disminución de cantidad de recursos por banda y departamento.

				Ban	das de la	Zona				
Stream	V-A	V-B	VI-A	VI-B	VII-A	VII-B	VIII-A	VIII-B	IX-A	Fu Fu
Finanzas	-2	-1		-2	-5	-8	-15	-2		_
Contabilidad		-1		-2	-4		-14	-12	-2	
Cuentas a Pagar	1	-1			-1		-7	-7		-
Tesorería	-1				-1			-2	-3	
Cobranzas	-1				-2		-5	-5	-1	-

Ilustración 27: Disminución de empleados por categoría/bandas de macroprocesos con proyecto. (Fuente: Elaboración Propia)

En cuanto a los niveles de calidad, al tratarse de servicios, se consideró un Acuerdo de Nivel de Servicios (En adelante <u>"ANS"</u>). A continuación se observan el resumen global de los ANS por departamento, previo al proyecto de *Outsourcing*:

		Proceso	Jan %	Feb %	Mar %	Apr %	May %	Jun %	Jul %	Aug %	Sep %	Oct %	Nov %	Dec %	FY
		Finanzas	88%	85%	90%	88%		90%	85%		90%	94%	88%		90%
		Contabilidad													
	Finanzas	Cobranzas	90%	80%	85%	92%	95%	97%	95%	89%	88%	93%	92%	95%	91%
		Cuentas a Pagar													
		Tesorería	95%	96%	95%	88%	92%	90%	84%	87%	90%	92%	92%	100%	92%

Ilustración 28: SLAs 2016 de la compañía (Fuente: Elaboración Propia)

El departamento de contabilidad es el que tiene menor cumplimiento de sus objetivos como área. El objetivo de la central de servicios es cumplir al menos con el 90 % de sus estándares. Cada empleado, tiene dentro de sus objetivos individuales, el del cumplimiento de los ANS, los cuales combinados con los cuatro *Drivers* de la compañía (Facturación, EBITDA, *ZBB* y *Cash Flow*) determinan el bono anual.

La administración de los SLA permiten tener al socio estratégico centrado en la compañía, medir el rendimiento individual de los recursos y del modelo operativo, analizar y reportar sobre el éxito y mejora continua de procesos, definición de forma de trabajo del socio, entre otros. Tal como se hizo en el caso, se define el servicio a tercerizar, se realiza una medición del desempeño, la cual se reporta posteriormente y se tienen reuniones de revisión para entender el análisis de situación y mejoras a realizar.

A su vez, es primordial diferenciar los indicadores en dos etapas, la primera es en la etapa de traspaso, donde los nuevos *FTE's* se encuentran en etapa de aprendizaje, y, en segundo lugar, una vez que ya se hayan traspasado las actividades al socio en su totalidad. Este punto se detalla con mayor profundidad en la próxima etapa.

Una vez establecido el nivel de servicio y precios, se termina la propuesta del *Business Case* y se presenta a los directivos correspondientes. Posteriormente, habiéndose aprobado el caso, se firma el contrato con la empresa proveedora en cuestión. Para este paso es necesario contar con asesoría legal ya que se determinarán las obligaciones y derechos de cada una de las partes.

Existen diferentes cláusulas que debe contener el contrato los cuales no pueden faltar, entre ellas se puede mencionar: (a) duración del contrato, (b) nivel de servicio que definirá el ámbito de aplicación y a sí mismo la forma de llevarlo a cabo, (c) cláusulas en caso de no cumplir con las obligaciones, (d) condiciones determinadas para finalizar el contrato con anterioridad a la fecha de finalización estipulada, (e) precio, forma y frecuencia del pago de servicio. Luego del firmado entra en vigencia el servicio y se comienza con la integración del proveedor tercerizado con la empresa.

Lo más crítico de la etapa de traspaso es la de confirmar y estabilizar el nuevo modelo operativo desde la entidad hacia el proveedor en cuestión. El proveedor, en caso de detectar riesgos se los debe comunicar a la empresa, los cuales deben ser subsanados o controlados. El equipo de proyectos es el encargado de ejecutar, monitorear, controlar y confirmar el traspaso de actividades, al igual que ir gestionando los recursos, es decir, definición y ejecución del plan para liberar a los empleados a otros sectores o fuera de la compañía en caso de corresponder.

Es fundamental que las métricas y definición de medición estén alineadas con el proveedor para lograr el traspaso de la mejor manera y de la forma más fluida, por lo cual se debe acordar los cambios necesarios de las métricas o resultados especulados para adoptarlos al proceso de transición. Un esquema común de seguimiento en conjunto a una validación mutua, es muy beneficioso para el proceso en general. Una vez finalizado el proceso se definieron los indicadores definitivos para la etapa de producción.

Los nuevos SLA's definidos con socio, una vez realizado el traspaso correctamente, van a estar disgregados de acuerdo a su criticidad. Aquellos entregables

críticos tendrán un peso ponderado de 3:1 en comparación a los no críticos. Si bien los SLA's analizados en el traspaso se evalúan de manera general, como se hizo históricamente, los indicadores a futuro están valuados en base a tres conceptos: cumplimiento de vencimiento, calidad del entregable y mejoras en caso de aplicar.

4.2.4. El proceso de implementación y estabilización.

El proceso de implementación del proceso de *Outsourcing* consta de 5 etapas: el planeamiento y reclutamiento, el anuncio del proyecto, el proceso de transferencia de conocimiento (*Knowledge Transfer*, en adelante KT), Práctica de testeo (*Service Rehearsal Test*, en adelante SRT) y *Hyper Care*.

Las primeras dos etapas ya se han desarrollado en los pasos previos del *Outsourcing*. El KT consiste en tres instancias, en la primera se hace el socio observa la actividad y el proceso, es decir, se hace una introducción al rol y a las herramientas, se hace un recorrido paso a paso de la actividad y proceso. Mediante preguntas y respuestas se clarifica cualquier tipo de duda y en paralelo se desarrolla un manual de la actividad. En la segunda etapa, el recurso performa la actividad bajo supervisión, es decir, que reciben devoluciones y correcciones de preguntas o inconvenientes específicos. Por último, se realiza la actividad sin soporte por parte del empleado de la compañía, ejecutan de manera independiente y se hace una revisión de la calidad.

En la fase del *SRT* es la primera oportunidad de testear los procesos, los recursos y la tecnología de manera simultánea. El proceso debe ser conducido en una etapa simulada o en su defecto en un entorno seguro. En este momento se valida la preparación del recurso entrenado para pasar a productivo. Los SLAs establecidos en la etapa anterior son validados por el negocio para pasar a la etapa siguiente de *Hyper Care*.

Para finalizar, el *Hyper Care* es el período de estabilización, en el cual se realiza cualquier tipo de ajuste final al proceso en caso de ser necesario. Se entrega formalmente el proceso al socio estratégico y se ejecuta la liberación de recursos de la compañía. Dependiendo del caso de cada empleado, puede ser una reubicación dentro de la compañía o una desvinculación. En ambos casos se considera un bono adicional de dos sueldos en base a la performance.

Para nuestro caso, es relevante determinar la cantidad de meses totales del proceso de capacitación y transferencia definitiva. En dicho período existe un impacto directo en el caso de negocios de *Outsourcing* ya que existe duplicidad de estructuras, la de la compañía y la del socio, y por ende, duplicidad de costos de remuneraciones.

Se plantea una capacitación, transición y traspaso de actividades y procesos escalonado, es decir, progresivo. A pesar de generar mayores costos temporalmente, se toma esta decisión estratégica para lograr un mejor resultado de manera global del proyecto. Al ser actividades y procesos interrelacionados y dependientes entre sí, si se ejecutara todo el proyecto de manera simultánea el riesgo de incumplimiento es alto. En caso de ejecutarse con errores alguna actividad puntual puede trasladarse a la etapa del proceso o proceso siguiente, generando inconvenientes. En caso de no poder ejecutarse una actividad, directamente se debe diferir la actividad dependiente.

A continuación se menciona un claro ejemplo de nuestro caso entre el área de Contabilidad y Reporting. El equipo de Reporting, al querer consolidar, presentar, informar y explicar los resultados de la compañía y cierre del mes o anual, debe contar previamente con el cierre contable (registración de asientos, conciliación de cuentas e intercompany, entre otros) realizado.

En caso que existan ciertas inconsistencias en el cierre contable, automáticamente se trasladan al proceso de Reporting. Si una actividad puntual se demora, ejemplo, registración de asientos contables, el equipo de Reporting debe esperar hasta que se solucione el tema antes de comenzar sus actividades. Si bien se hace todo el análisis del proyecto para eficientizar el traspaso y mitigar inconvenientes o escenarios adversos, a efectos de evitar cualquier tipo de inconvenientes por traspasos de otros procesos se decide hacer el proyecto de manera escalonada.

En nuestro caso se decide estratégicamente comenzar, mediante la ola o *sprint* número uno, con el departamento de Contabilidad. Esta decisión se debe básicamente a dos factores: (a) la cantidad de recursos totales: es el área con más empleados, (b) correlación sobre otras áreas: es el equipo del cual dependen mayor cantidad de clientes y socios internos de la compañía, por lo cual es sumamente importante lograr el traspaso correcto al comenzar el proyecto, antes de traspasar otros macroprocesos dependientes de la misma.

En la figura a continuación se puede visualizar el detalle de la línea de tiempo del proyecto por macroproceso, incluyendo la cantidad de personas a viajar y tipo de entrenamiento.

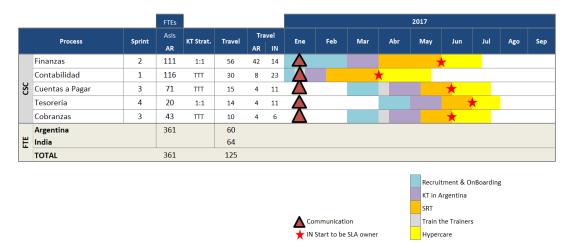


Ilustración 29: Línea de Tiempo de Proyecto. (Fuente: Elaboración Propia)

La comunicación debe ser clara y eficiente, incluyendo la definición de equipos afectados, los plazos, las condiciones de salida y reubicación, entre otras. Como se puede observar, el proceso de Finanzas es el más complejo de punta a punta, por ende, demanda mayor cantidad de meses de proyecto para el traspaso. Esto se debe a que tienen funciones críticas, no todas las actividades son transaccionales o repetitivas, y se requiere personal más calificado en el tema. Nuestro socio estratégico, consultora Accenture, se hará cargo de las actividades, procesos y entregables, es decir de los SLAs del sector, una vez que finalice el proceso de SRT (Marcado con una cruz roja en el cuadro).

Para tener un correcto planeamiento y ejecución del proyecto se deben considerar y evitar ciertos tipos de errores, los cuales comprometen el cumplimiento del plan y eficiencia del proyecto. De acuerdo a Barthélemy & Adsit (2003) existen diversos errores que llevan al *Outsourcing* a un rotundo fracaso. Entre ellas se puede mencionar las siguientes: (a) *Outsourcing* de actividades que no deberían ser tercerizadas, (b) mala elección del proveedor, (c) definición de contrato deficiente, (d) pasar por alto conflictos con empleados y su manejo, (e) pérdida de control sobre la actividad tercerizada, (f) descuidar los costos ocultos del *Outsourcing*, (g) fracaso para planificar una estrategia de salida.

Es fundamental realizar un Due Diligence antes de tomar la decisión de llevar a cabo cualquier tipo de *Outsourcing*, un error muy común es realizar *Outsourcing* de actividades que no deberían ser tercerizadas. Es por ello que en nuestro caso se decide comenzar con el *scope* financiero de la CSC, contemplando otras áreas como potenciales y disgregando entre el soporte específico, con proximidad al negocio, y el soporte estándar de la CSC.

En cuanto al proveedor, se elige el de mayor experiencia en el mercado y se lo considera como socio estratégico, no como un proveedor sin injerencia en el negocio. Se busca tener un modelo integrado y con objetivos cruzados con el fin de tener control sobre la actividad tercerizada y generar valor agregado para la empresa.

Según Barthélemy & Adsit (2003) en el comienzo de la década de 1990, un nuevo director de una compañía de alquiler de autos decidió llevar a cabo *Outsourcing* de actividades de IT (Information Technology, que es como se denomina, en inglés, al sector de Sistemas). Dichos costos rondaban el 5% de su facturación, cuando para el mercado se estimaba entre un 3% y 4%. Luego de tres años de un contrato de tercerización los costos representaban un 10% sobre el revenue. El departamento de IT había sido tercerizado completamente de manera errónea, ya que es clave que la parte cercana al negocio se mantuviera in-house y estuviera bajo control.

Es crucial entender el negocio en el que se quiere aplicar el proceso, si es una actividad core, no conviene traspasar la actividad. Muchas veces se asocia que este proceso genera reducción de costos y mejora de performance automática, sin embargo, son conclusiones realizadas al comienzo del contrato donde todavía no se vieron los resultados reales ni a largo plazo del proceso.

Bajo la mirada de Bettis, Bradley & Hamel (1992), para entender qué actividades convienen traspasar es fundamental tener en claro cuáles son las actividades que le brindan a la empresa una ventaja competitiva respecto a sus rivales, es decir, aquellos recursos y capacidades valiosas, difíciles de imitar o sustituir. Realizar *Outsourcing* sobre estas actividades pueden implicar un riesgo en la pérdida de ventaja competitiva y la empresa se convertiría así en un *hollow corporation*.

Se deben elegir actividades secundarias ya que "deshacerse" de ellas le permitiría a la empresa enfocarse en las actividades que mejor realiza y más importancia tienen su negocio, y que mejorarán el performance general, incluyendo una reducción de costos. Por supuesto que si se traspasan actividades a un proveedor externo especialista, luego de todos los competidores de la industria, lograr una ventaja competitiva. Se cree conveniente separar las actividades en core y non-core para el negocio, para definir cuáles se podrían tercerizar y cuáles no debieran pasar por un proceso de *Outsourcing*. Este es el análisis que se realizó en la estructura, actividades y procesos de la compañía.

Si bien las actividades seleccionadas pueden ser las correctas, puede existir una mala elección del proveedor. Puede suceder que la compañía elija un proveedor para llevar a cabo el proceso analizando las variables incorrectas, por ejemplo, el costo del servicio. Es muy común elegir al proveedor que ofrece el precio de servicio más barato, es decir, el menor costo para la empresa en cuestión. Si bien el objetivo es claro para el cliente, si el proveedor no es especialista en la materia es muy probable que el proceso no sea exitoso ya que existe falta de experiencia en el know-how y ejecución. No obstante, como se ha mencionado anteriormente, el objetivo es mejorar la performance y valor agregado, por lo cual enfocarse solamente en los costos es un error, cuyas consecuencias de fracaso pueden generar una pérdida económica significativa. Es clave analizar las capacidades soft & hard para realizar la mejor elección. En cuanto a las soft nos referimos a las actitudinales, no son verificables de manera fácil y pueden cambiar de acuerdo a la circunstancia, tales como la cultura, confianza con clientes, orientación a resultados, búsqueda de mejora continua, entre otras. En cambio, las hard son tangibles y se pueden confirmar mediante el Due Diligence, contempla los costos ofrecidos, experiencia, situación financiera y oportunidades como solución.

Pueden existir fallas en la definición del contrato, lo cual le puede generar al cliente una pérdida económica significativa. Esto puede ser causado por falta de tiempo y proyección al realizar el contrato, como, por ejemplo: (a) Inexistencia de medición de objetivos de performance, (b) Pactar honorarios variables en vez de fijos, (c) Cláusula a fin de evitar contratación de otros proveedores.

Es importante que el contrato sea eficiente, completo, preciso, balanceado y flexible, generando incentivos para el proveedor. Se crea la medición de objetivos mediante SLAs, los cuales determinan, en conjunto a los objetivos empresariales, la gratificación anual de los empleados (el bono). Los honorarios son en base a la ejecución del traspaso sumado a honorarios semifijos de acuerdo a la cantidad de

empleados. Se determina el costo, al igual que en la zona, mediante categorías de puestos y bandas salariales. No se cuenta con un proveedor, sino un socio estratégico con claros incentivos para trabajar en conjunto y lograr mejores resultados.

La empresa debe saber manejar los conflictos con los empleados al tomar la decisión de llevar a cabo *Outsourcing*. Una visión simplista y sesgada del empleado lo lleva a subestimar sus habilidades y potencial. La compañía debe tener una comunicación fluida y transparente con sus empleados al analizar estas cuestiones y tomar la decisión. En caso que no exista confidencialidad y se extienda un rumor de Outsourcing generando resultados y efectos contraproducentes, incluyendo desconfianza y pérdida de lealtad por parte de los empleados. Aquellos considerados como potencial y talentos para la empresa deben ser retenidos antes o al momento de la comunicación. Para los empleados transferidos al proveedor también debe existir un futuro laboral garantizado. A fin de evitar un nivel de servicio inferior, es fundamental mantener el conocimiento, capacidades, habilidades y sistemas utilizados por los empleados actuales. En caso de existir una rotación alta de empleados, es decir, que no son transferidos al proveedor, hay un riesgo de recibir un output con menor calidad al esperado.

La pérdida de control sobre la actividad tercerizada también puede ser un motivo de fracaso. Si bien el traspaso es prácticamente total, no puede quedar solamente una persona in-house a cargo del manejo del proveedor. La decisión de *Outsourcing* se debe llevar a cabo cuando existe baja performance por falta de expertise en la materia o por economía de escala (reducción de costos). Si la causa fuera por una gestión deficiente, el *Outsourcing* no será necesariamente la solución. Al llevarse a cabo, la gestión pasa a ser mediante un contrato, por lo cual se deben negociar plazos, condiciones, performance. Se debe asegurar que los clientes internos utilicen de manera correcta y eficiente el servicio traspasado al proveedor. El error de gestión puede ocurrir por falta de capacidad o por falta de gestión activa sobre el proveedor. Se puede decir entonces que es de suma importancia que un grupo de gerentes maneje la estrategia y gestión con el proveedor en cuestión para asegurar que esté alineado a la cultura y estrategia de la empresa.

Es crítico no descuidar los costos ocultos del *Outsourcing* al decidir si se debe ejecutar o no un proceso. De hecho, muchos gerentes y directivos consideran que esto es

lo principal al evaluar cada caso. Se puede mencionar dos tipos de costos ocultos: (a) costos de gestión del proveedor, que son aquellos costos incurridos una vez que se comienza el proceso de tercerización, y que incluye monitorear el acuerdo asegurando que el proveedor cumpla con sus obligaciones, renegociaciones y sanciones en caso de ser requeridas, y (b) costos de búsqueda de proveedor y contratación, que son aquellos costos incurridos antes de realizar el proceso de tercerización, lo cual implica recopilación de información para evaluar y definir el proveedor incluyendo los costos de contrato.

Por último, se puede fracasar al planificar una estrategia de salida. En el caso de que la performance o resultados sea bajo o distinto al planificado, la empresa en cuestión debe tener un plan de salida rápido y eficiente. De no ser así, el reemplazo de proveedor y reintegración de actividades se puede demorar entre ocho y doce, dependiendo del caso. Una alternativa para el mientras tanto puede ser una renegociación de contrato, por ejemplo, un 15% de descuento sobre la tarifa total. Los gerentes en general son reacios a anticipar el final contractual de un contrato de *Outsourcing*. Dadas las investigaciones en las compañías estudiadas se puede decir que no se considera que un cambio de proveedor en el medio del proceso, y justamente eso es un error. Un cambio de proveedor no significa que el contrato ha fracasado rotundamente, por supuesto está sujeto al nivel de actividad y servicio brindado. No es lo mismo tener la intención de reemplazar a un proveedor, el cual tiene muchos competidores de tamaño y nivel de servicio similar, en vez de uno que es muy especializado y único en el mercado.

4.3. Tecnología en Outsourcing

Para realizar eficiencias en cualquier tipo de proceso seleccionado, al implementar *Outsourcing*, es fundamental disponer y maximizar las tecnologías actuales brindadas en el mercado. Desde mediados del siglo anterior los avances tecnológicos han sido inmensos; sin embargo, en la última década se ha incrementado exponencialmente la importancia y el impacto que la tecnología tiene a lo largo de todos los procesos de una compañía. Se puede decir que muchas empresas se encuentran en una etapa de disrupción y cambios de paradigmas constantes, lo cual puede vislumbrarse en las decisiones que tomen los directivos para sostener su competitividad.

Tal como explica Heywood (2002) la responsabilidad del directivo es lograr y mantener la competitividad de los procesos bajo su control. Por ende, si una empresa está conformada por un grupo de directivos, se puede decir entonces que aquellas con fines de lucro tienen como objetivo ser más competitivas, logrando esto de la manera más rápida y mejor posible. Estamos en un mundo donde las nuevas generaciones, tanto clientes como empleados y competencias, quieren disponer de todo cuanto antes y a su manera. "Existe tanto una amenaza como una oportunidad continuamente presente en cada función y en todas las organizaciones. Dirija bien la función y obtendrá un margen competitivo, enfoque mal y tendrá problemas" (Heywood, 2002, p. 6).

Es por ello que las empresas deben adaptarse rápido, siendo la flexibilidad y dinamismo características clave. Aquella empresa que incorpore nuevas tecnologías es entonces una empresa más competitiva ya que contará con mayores y mejores recursos de producción y competitividad. En cambio, las empresas que no inviertan en tecnología, es decir que no avancen constantemente de acuerdo a las necesidades actuales, se irán quedando atrás. Es importante mencionar que el escenario actual no hace énfasis sobre una tecnología en particular, sino más bien, el rol transformacional que la tecnología y digitalización está teniendo en los procesos y estrategia organizacional.

Según mencionan los informes de KPMG (2017), las áreas funcionales de Finanzas (65%) y Data & Analytics (56%) son las que más enfocan sus inversiones en disrupción digital. Se espera que la digitalización contribuya y permita robustecer la colaboración en la organización y lograr mayor agilidad intra-organizacional. Para eso será clave: reducir el tiempo invertido en tareas transaccionales y operacionales;

mejorar el ownership y el accountability cross-funcional para los proyectos e iniciativas de negocio; optimizar los esfuerzos por identificar de qué manera cada función involucrada puede colaborar en resolver problemáticas clave, (comunicación y trabajo en equipo.); involucrar más recursos y personal a estas iniciativas desde la generación de ideas, hasta la resolución de problemas, así como también, comprometer a los clientes para participar en su resolución (ej.: vía plataformas de crowd-sourcing).

Hay dos tipos de problemas relacionados con la tecnología e informática de las empresas. En primer lugar, la gran dependencia que generan, es decir, si existe un fallo en la informática, internet o tecnologías la empresa no puede continuar hasta que no se resuelva el problema. En segundo lugar, implica una mayor inversión y algunas empresas no cuentan con la capacidad económica para solventar estos gastos. No solo eso, sino que también los empleados deben estar entrenados, capacitados y formados para el conocimiento y uso de dichas herramientas. A partir de esto, surgen las alternativas de *Outsourcing*.

Tal como se mencionó, la inversión en tecnología implica una gran erogación, y no todas las empresas cuentan con dicho capital. En vez de realizar desarrollos *In-Door*, se toma la decisión de accionar mediante el *Outsourcing* para el proceso necesario. Esto trae aparejado ciertos beneficios: la empresa que estará a cargo de dicha transformación y proceso cuenta con el *Know-How* de la tecnología, informática y negocio, con las herramientas para llevarlo a cabo, la infraestructura, el equipo de trabajo necesario, licencias en caso de que fueran necesarias, entre otras ventajas. Todos estos puntos traen como consecuencia que el proceso y transformación se realizará de la manera más eficiente posible, más rápida y con menores costos.

Según Sostienen Kogut y Zander (1992), los individuos poseen el conocimiento y cooperan en una comunidad social que puede ser un grupo, organización o red y se plantea que existe un modelo de conocimiento organizativo:

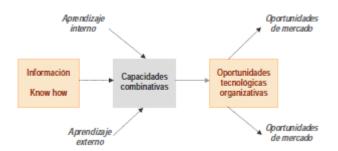


Ilustración 30: Aprendizaje y Oportunidades de Mercado (Fuente: Kogut y Zander, 1992, Pág. TBD)

Este modelo distingue entre información o conocimiento declarativo y "know-how" o conocimiento de proceso (semejante al conocimiento tácito, habilidades desarrolladas a lo largo del tiempo consolidando la experiencia en la materia). Esta distinción es el marco básico para poder explorar cómo el conocimiento es recombinado a través del aprendizaje, tanto interno como externo, dando lugar a lo que ellos llaman capacidades combinables. A través de estas capacidades, la organización genera nuevas aplicaciones que darán lugar a mejores oportunidades tecnológicas y de organización y, consecuentemente, a mejores oportunidades de mercado.

Se ha fortalecido el *Outsourcing* en el campo de la informática más en los países desarrollados que en las naciones pobres. Según Rothery (1996) este *Outsourcing* ligado a la tecnología informática ha evolucionado con velocidad, de modo más intenso, en las naciones ricas. Por esto se dice que, por este medio, no solo se reducen costos, sino que además se pueden dar mejoras en el negocio y en los servicios de tecnología informática. En este campo de la tecnología informática se indica que su propósito es: (a) controlar los costos, (b) lograr el cambio tecnológico, (c) obtener talento externo, (d) mejorar esta tecnología, (e) lograr que tenga una mayor capacidad de respuesta, (f) reducir la carga de la administración de la empresa, (g) concentrarse en las áreas centrales o nucleares de la empresa, (h) deshacerse de la tarea de realización de dicha tecnología.

Resulta clave que las organizaciones comiencen a ser conscientes del valor agregado que cualquier tecnología de gestión disruptiva podría aportar al negocio. Las tecnologías digitales están cambiando lo que se hace y cómo se hace, y de esta forma se transforman en la influencia más significativa desde la revolución industrial con beneficios antes impensados.

Existen distintas herramientas y alternativas tecnológicas, de informática y digitalización que sirven como aceleradoras para realizar eficiencias en los procesos y con gran impacto en los resultados buscados. No existe una tecnología en particular que se utilice en todas las empresas, ya que se está viviendo una etapa transformacional de manera general. De acuerdo al objetivo buscado para cada empresa, la conveniencia de utilizar alguna/s alternativa/s en especial (Se remite al Anexo XX para ampliar al respecto). En el siguiente apartado solo se realizará el desarrollo del tema de Automatización Robótica de procesos, que es de interés para el presente trabajo y considerando el *Business Case* que se presentará posteriormente.

4.3.1. Automatización Robótica de Procesos (RPA)

Las empresas se encuentran en búsqueda de eficiencia transfiriendo actividades a máquinas que podrán realizarlas con menor cantidad de errores y más rápida. Tal como menciona Silva (2017, pág.4):

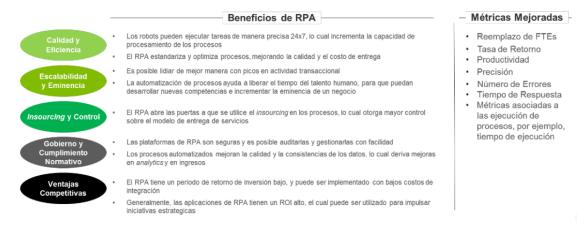
La nueva era digital trae consigo un futuro en el cual las máquinas empiezan a aprender de los seres humanos; y a medida que estas se vuelvan mejor en su labor, su demanda y permeabilidad en el día a día de las empresas será más prevalente. Aunque esta tecnología aún se encuentra en una etapa de desarrollo, ya ha rendido sus primeros frutos mediante la Automatización Robótica de Procesos (RPA). Los robots en este caso no son físicos, sino una evolución del software, pero su objetivo es ser contundente con el resto de revolución; la ideología de esta permitiendo automatización de porciones de procesos que no requieran del juicio humano.

RPA es un tipo de automatización tecnológica que está transformando la forma en la que operan las empresas. Los robots de software de RPA manipulan y se comunican con los sistemas y las aplicaciones de su empresa para agilizar procesos y reducir la carga de trabajo que recae sobre los recursos humanos. Esto se diferencia de otras

soluciones de automatización gracias a su flexibilidad y capacidad para integrar flujos de trabajo de forma eficiente, a través de toda la compañía.

Según lo mencionado en los informes de KPMG (2017) RPA es un software para ejecutar actividades que normalmente son ejecutadas por humanos. Una vez configurados, estos "robots" ejecutan una secuencia de actividades siguiendo un conjunto de instrucciones y reglas. Las herramientas avanzadas de RPA incluyen procesamiento de lenguaje natural y habilidades de aprendizaje cognitivo.

Entre los beneficios claves de esta tecnología RPA tiene el potencial de: (1) Impactar múltiples funciones de negocio, se estima que el ahorro para las funciones de TI puede alcanzar hasta el 60%; (2) Reducir significativamente los costos de transacción derivado de gestiones operativas; (3) Facilitar acceso a herramientas transformacionales que pueden combinar conocimiento de negocio, de procesos y de la industria en soluciones creativas y disruptivas a problemas cotidianos; (4) Brindar información adicional para respaldar un proceso de toma de decisiones más rápido generando



relaciones más sólidas y receptivas con los clientes sobre temas clave; (5) Ayudar a la colaboración, fomentando asociaciones más sólidas y mejorando la responsabilidad cross-funcional de las iniciativas del negocio; (6) Son escalables, es sencillo incrementar o disminuir su volumen de operación.

Ilustración 31:Beneficios RPA. (Fuente: Deloitte, 2017, Pág. s/p)

En la siguiente imagen se pueden visualizar tres niveles de la evolución y cambios de la automatización como tal:

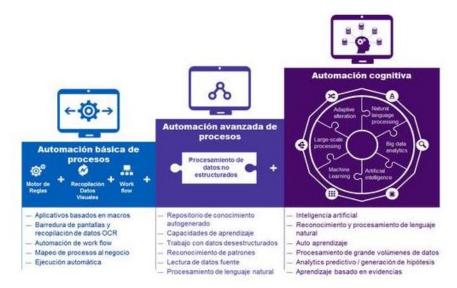


Ilustración 32: Niveles de Automatización. (Fuente: KPMG, 2017, Pág. s/p)

En el primer nivel, automatización básica de procesos, se puede destacar: automatización de transacciones; trabaja con datos estructurados y parámetros definidos; robots actúan de forma autónoma; trabajan en la camada de presentación; fácil diseño, testes rápidos e implementación con baja inversión y el factor humano reemplazado. En el segundo nivel, de automación avanzada de procesos: incorpora el trabajo con datos desestructurados y soporta elementos de autoaprendizaje; permite la captura de conocimiento tácito de procesos y lo aplica en el aprendizaje; basado en evidencias, utiliza la alta probabilidad de resultados deseados; disponibilidad de alto volumen de datos para modelar escenarios y acelera el análisis humano.

En último nivel de automación cognitiva, se puede definir: algoritmos avanzados permiten automación de procesos de naturaleza cognitiva; soluciones incorporan capacidades de auto aprendizaje avanzado; pueden generar hipótesis cognitivas y Analytics predictivo avanzado; plataformas de alta inversión y largos plazos de implementación y que reduce el error humano. RPA trae aparejado muchísimos beneficios los cuales le permiten a la compañía tener ventajas competitivas. Muchas veces el desarrollo o implementación inicial se hace de manera tercerizada debido a los

beneficios mencionados anteriormente. Dentro del impacto tecnológico este es uno de los más importantes.

Las actividades que son totalmente automatizables son aquellas que tienen procedimientos, criterios y reglas muy claras y definidas, mediante rutinas manuales (ejemplo: procesamiento de facturas y reporting). Aquellas que son parcialmente automatizables son las que requieren cierto conocimiento y experiencia y juicio, con complejidad de lenguaje y reconocimiento de patrones, las cuales tienen actividades interconectadas.

En base a lo mencionado con anterioridad en el marco teórico, las actividades de mayor carga contable y operativas, como por ejemplo Contabilidad General, Reintegros y Reporting tienen entre un 89% y 72% automatizable o altamente automatizable y prácticamente ninguna actividad es difícil de automatizar. Estos son procesos que están sujetos al proceso de *Outsourcing* en nuestro caso, por lo cual, mediante la inversión adecuada se considera como una oportunidad de automatización y reducción de costos. En el caso de tesorería se estima que prácticamente un 40% es automatizable. A continuación se puede visualizar algunos de los procesos de los departamentos analizados que son automatizables de manera media o alta.

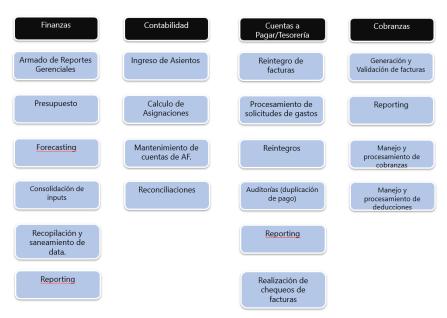


Ilustración 33: Actividades con potencial de *Outsourcing* Medio-Alto (Fuente: Elaboración propia)

4.4. Análisis Financiero del Business Case

En esta instancia se analiza y visualiza el caso de negocios de ejecutar un proceso de *Outsourcing*. Como ya hemos mencionado en la puesta en marcha los FTEs alcanzados por esta decisión son 361 personas, los cuales forman parte de los cinco equipos de la CSC: Finanzas, Contabilidad, Tesorería, Cuentas a Pagar y Cobranzas.

El costo total del contrato (En adelante CTC) no es necesariamente el mejor indicador para entender el costo general del proyecto y BPO. Existen otros factores que contribuyen al verdadero costo de BPO, los cuales deben ser considerados en nuestro análisis.

Según el informe de SAP (2011) los costos usualmente considerados por los clientes, en este caso la compañía bajo análisis, son los siguientes:

- Costo de implementación del proceso: el costo de implementación, el cual incluye el mapeo de procesos, Blueprint y propuesta de solución o personalización).
- Costos de migración y Staff: incluye los costos de de re-alocación, contratación, contingencias, entre otros
- ➤ IT: incluye fees de softwares, hardwares, migraciones físicas o tecnológicas, migración de datos en caso de corresponder, entre otros. Se profundizará este costo, mediante automatización.
- ➤ Costos de gobierno: costos relativos a cualquier organización y estructura para gestionar y administrar el proyecto.

De acuerdo al informe el 80% del costo total corresponden al costo de implementación y luego la estructura y Staff. Por lo cual es importante la búsqueda de disminución de costos mediante el driver de automatización de los procesos también. En nuestro caso el costo de implementación, incluyendo inversión tecnológica, es de aproximadamente \$4.500.000 dólares.

En adición a estos costos, los cuales son fáciles de detectar, se pueden considerar los siguientes costos adicionales:

- ➤ **Integración**: integración inicial de IT e interfaces de mantenimiento como parte del paquete de servicios.
- ➤ Impacto de salida potencial de BPO: si bien el proyecto planea construir una relación a largo plazo con el socio, se debe mapear el escenario de salida. Puede ocurrir por diversos motivos, como querer realizar la tarea inhouse nuevamente, que se quieran expandir los servicios a otros países en los cuales no opere el socio, sujeto a decisiones de M&A (Merge and Adquisitions). Ya sea que se decida descontinuar con el BPO o cambiar el proveedor, el costo de salida es muy alto, como ya se ha mencionado anteriormente con el roll-back. A continuación mencionamos algunos de los factores que generan un costo significativo:
 - Pérdida del know how del proceso.
 - Procesos rediseñados.
 - o Transición de Tecnología.
 - Nuevo Request of Proposal.

> Otros costos digitales.

Una vez que ya está establecido el BPO, los costos considerados son los de estructura, el monitoreo de performance, evaluación de calidad y eficiencia de interacción entre empleados, costos indirectos, entre otros. Antes de visualizar el costo, inversión y ahorro definitivo se muestra el desglose de las diferentes decisiones, e impacto de las mismas, que se toman a lo largo del proyecto.

A continuación se enumeran algunos de los supuestos contemplados para el armado del caso de negocios:

- ➤ Eficiencias: 31% en promedio.
 - Año 1: 0%, se traslada el cien % as is.
 - Año 2: 15% todos los departamentos, de manera escalonada.
 - Año 3: 13-17% adicional de acuerdo al departamento.
- ➤ Meses de Transición:
 - o Finanzas: Marzo a Julio Año 1.
 - o Contabilidad: Enero a Mayo Año 1.

- Cuentas a Pagar: Abril a Julio Año 1.
- o Tesorería: Mayo a Agosto Año 1.
- O Cobranzas: Abril a Julio Año 1.
- ➤ Costo de Implementación: \$4.500.000 millones de dólares
- ➤ Contingencias: 10%, considerando un promedio de 2 años de antigüedad.
- ➤ Bono incentivo: 2 sueldos adicionales en caso de cumplimiento de objetivos.
- ➤ Tasa de descuento: 8%.
- ➤ Costo de Reclutamiento: 8% sobre costo anual.
- ➤ Inflación anual en dólares: 3%

El primer driver es el de *Labor Arbitrage*, es decir, el ahorro de costos remunerativos por contar con recursos en India, el país seleccionado en el caso con el socio estratégico, en vez de a lo largo de América del Sur.

La estructura actual de la empresa, con base principalmente en Argentina, implica un costo anual de \$10.0 millones de dólares. El promedio de costos remunerativos, a partir de las bandas gerenciales (se excluyen las de socios y VPs) se encuentra en alrededor de \$50.000 dólares anuales para la zona. Los países más caros son Uruguay y Chile, generando un costo anual, en promedio, de \$80.000 y \$66.000 respectivamente. Por otro lado, Argentina es el que representa menor impacto con un promedio de \$32.000 dólares anuales, en comparación a algunos de los países analizados, India, México y República Checa, representan \$21.000, \$46.000 y \$33.000 respectivamente. En el siguiente gráfico se puede apreciar la comparativa salarial entre países de la zona y los analizados en el caso de negocios

Comparativa Salarial

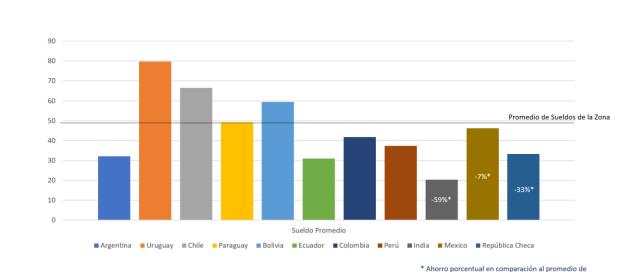


Ilustración 34: Comparativa Salarial de la Zona y Países de BPO (Fuente: Elaboración propia).

Tal como se puede observar, los sueldos promedio de los tres países analizados para llevar a cabo el *Outsourcing* son más baratos que en el promedio de la zona, es decir, los países de América del Sur. En el caso de India, los costos representan un 59% menos que el promedio de la zona, México un 7% menos, siendo el país más costoso para llevar a cabo BPO, y por último, República Checa un 33%. Dado que el país más representativo del caso es Argentina, es importante realizar una comparación directa con el país. La única alternativa de BPO que genera ahorros al comparar con Argentina es India, con una remuneración promedio 37% inferior. República Checa está prácticamente alineado a Argentina, aunque es levemente más costoso, y México es un 44% más costoso que Argentina.

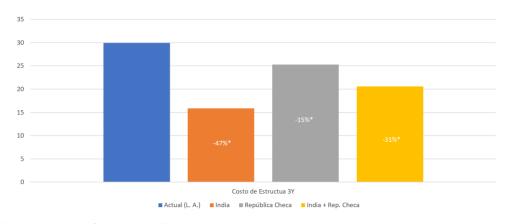
Al calcular el costo de la estructura actual, considerando que se terceriza el cien % de los departamentos *Offshore*, con las bases salariales de India, los departamentos del CSC representan \$5.3 millones de dólares anuales. Es decir, que simplemente por arbitraje salarial, al ejecutar las actividades y procesos mediante un BPO en el exterior, la compañía puede generar un 47% de ahorros en costos remunerativos.

Sueldos de la Zona

Si se proyectara este análisis para los tres años del caso de negocios, India representa \$15.8 millones de dólares de costo en comparación a los \$29.9 millones de la estructura actual, es decir que genera un ahorro de alrededor de \$14.1 millones de dólares y un 47% en términos porcentuales. Esto no contempla ningún tipo de costo: de transición, contratación, proveedor, entre otros; por lo cual, es una visión parcial del impacto. No obstante, es útil el análisis para generar noción del impacto de este driver, ya que en el caso de negocios generales se visualizan todos los impactos de manera conjunta.

Como indica la figura a continuación, se simulan otros dos escenarios para entender el impacto de dicha análisis: (a) si los recursos fueran de República Checa el costo anual sería de \$8.4 millones de dólares, es decir \$25.3 millones a tres años, generando un ahorro de alrededor de \$4.6 millones de dólares y un 15% en términos porcentuales, (b) si los recursos fueran mitad de República Checa y de India, el costo anual sería de \$6.9 millones, es decir \$20.6 millones a tres años, generando un ahorro de alrededor de \$9.3 millones de dólares y un 31% en términos porcentuales.





^{*} Ahorro porcentual en comparación a la estructura Actual de la Zona
Provección a 3 años

Ilustración 35: Comparativa Salarial de la Zona y Países de BPO. (Fuente: laboración propia).

Es en base a esto, como a lo mencionado previamente a lo largo del trabajo, que se selecciona a India como país para llevar a cabo el BPO por una decisión económica y estratégica. Por un lado, es la opción más conveniente económicamente, a pesar de contar con una alternativa intermedia (económicamente y en cuanto a riesgos), en conjunto a República Checa, se desestima la misma. Por otro lado, se busca mitigar los riesgos de tener estructuras en dos países, con diferentes rangos horarios y diferentes recursos.

La inversión en el caso de negocios es de \$4.500.000 millones de dólares, de los cuales \$3.5 millones corresponden al costo del contrato y \$1 millón a inversiones tecnológicas y de automatización. A su vez, se presenta la siguiente evolución de eficiencias de acuerdo al departamento:

Danastamanta / Basíada	Año 1				Año 2				Año 3			
Departamento/Período	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Finanzas	-	-	-	-	5%	10%	15%	15%	20%	25%	30%	32%
Contabilidad	-	-	-	-	5%	10%	15%	15%	20%	25%	30%	30%
Cuentas a Pagar	-	-	-	-	5%	10%	15%	15%	20%	25%	30%	30%
Tesorería	-	-	-	-	5%	10%	15%	15%	20%	25%	30%	35%
Cobranzas	-	-	-	-	5%	10%	15%	15%	20%	25%	30%	33%

Ilustración 36: Eficiencias esperadas por la implementación de escenario moderado (Fuente: Elaboración propia)

Los principales conceptos para generar eficiencias en un 30% en promedio del caso, excluyendo el arbitraje salarial que ya se ha mencionado, son los siguientes:

- ➤ Especialización y reestructuración: se realiza una separación entre las tareas de operación, y las que dan un apoyo a decisiones y funciones estratégicas. Rango de Beneficios esperados: 10-45%. Beneficio esperado en escenario moderado: 11%
- ➤ Estandarización: se realiza el proceso de punta a punta dentro de la CSC por lo cual se cuenta con una estructura y organización alineada y con tareas automatizada. Rango de Beneficios esperados: 5-15%. Beneficio esperado en escenario moderado: 5%

- ➤ Enfoque en calidad: existen modelos flexibles que permiten la evaluación de *Outsourcing*, se aplica la gestión del servicio en donde se mide el rendimiento, el gobierno, los acuerdos de nivel de servicio y proceso de mejora continua. Rango de Beneficios esperados: 4-6%. Beneficio esperado en escenario moderado: 4%
- ➤ Automatización: mediante RPA se automatizan ciertas actividades transaccionales y repetitivas de las posiciones con menor escala esperada. Rango de Beneficios esperados: 10-60%. Beneficio esperado en escenario moderado: 10%

En el año uno no se ejecutan eficiencias, ya que se trasladan las actividades y procesos de manera total, independientemente de la posibilidad de eliminación de actividades, automatización u otras alternativas, para asegurar un traspaso sin ningún tipo de inconvenientes. Estas eficiencias, generan un ahorro del 19 %, en el transcurso de dos años, en comparación a los costos de la estructura inicial de BPO en India. Es decir, de no ejecutarse ningún tipo de eficiencia, tres años completos de una estructura en India representa \$15.8 millones de dólares. En cambio, con esta alternativa el costo total sería de \$13.8 millones de dólares, generando un ahorro porcentual de 13%.

A continuación se detallan los costos incrementales del proyecto, los cuales representan \$6.1 millones de dólares a lo largo del primer año:

- ➤ Costos de Contingencias: Se asume un 10 % sobre el total, contemplando una antigüedad promedio de 2 años. Costo Total: \$250.000 dólares. Mes de Erogación: 8 del año 1.
- ➤ Costo de Reclutamiento: Costo incurrido en los primeros meses del proyecto, se estima un 8 % sobre el costo anual. Costo Total: \$440.000. Meses de Erogación: 1 al 4 del año 1.
- ➤ Costo de Shadowing¹: hace referencia al costo de remuneraciones duplicado por tener ambas estructuras trabajando en simultáneo. Costo Total: \$3.700.000

97

¹ El término Shadowing hace referencia al proceso en el que la estructura de la compañía se mantiene activa, mientras la del socio estratégico se encuentra trabajando en las actividades y procesos, para asegurar la correcta supervisión y cumplimiento del proyecto, incluso una vez finalizada la etapa de *Hyper Care*.

Meses de Erogación: 1 al 12 del año 1. A continuación se visualiza un cuadro en donde se detalla cual es el porcentaje de recursos activos de cada equipo. Asegurando así, el cumplimiento del proyecto en cada una de sus etapas para cada actividad y proceso. Si bien la mayoría de recursos se liberan al finalizar la etapa de *Hyper Care*

Departamento/Mes	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17
Finanzas	100%	100%	100%	100%	80%	65%	35%
Contabilidad	100%	100%	100%	75%	50%	20%	5%
Cuentas a Pagar	100%	100%	100%	100%	80%	65%	20%
Tesorería	100%	100%	100%	100%	100%	90%	65%
Cobranzas	100%	100%	100%	100%	100%	75%	20%

Ilustración 37: Porcentaje de equipo activo para cumplimiento de proyecto (Fuente: Elaboración propia)

Costo de Incentivo: se asume un bono de desempeño de dos sueldos por correcta ejecución del proyecto. S1.700.000 dólares. Mes de Erogación: 8 del año 1.

A continuación se presenta el flujo de fondos el cual se descuenta a una tasa del 8%. (Anexo VIII)

Valor Presente Neto	Año 1 (2017)	Año 2 (2018)	Año 3 (2019)
Total Inversión	(4.500.000)	-	-
Costos Incrementales	(6.072.255)	-	-
Beneficio	4.270.998	5.290.002	6.099.455
Cash Flow Neto	(6.301.257)	5.290.002	6.099.455
Tasa de Descuento	8%		
VAN	3.415.692		
Payback	2,3 Años		
		1	

Ilustración 38: Flujo de Fondos de proyecto, escenario moderado (Fuente: Elaboración propia)

30%

TIR

El total de la inversión se realiza al comenzar el proyecto mediante equity. A su vez, tal como se ha mencionado, todos los costos incrementales se incurren a lo largo del primer año. Por otro lado, el beneficio de Labor Arbitrage, eficiencias y automatización, se va incrementando a lo largo de los años. El balance del proyecto es positivo en el escenario moderado y el payback es a los 2.3 años del inicio. Se decide ejecutar el proyecto dado estos supuestos. Si el NPV fuera negativo se debe decidir no ejecutar el proyecto o buscar una alternativa para que tenga un atractivo económico y financiero.

Se decide avanzar con el escenario medio dada la magnitud del proyecto y búsqueda de mitigar cualquier tipo de riesgo e inconveniente durante el transcurso del mismo. Se analizaron otros escenarios, como por ejemplo el medio, en donde las eficiencias comienzan en el Q4 del proyecto y alcanzan un 45% al finalizar. En esta alternativa el VAN es superior a 4 millones de dólares y el payback es similar al escenario moderado, dado que existe una mayor inversión. (Se remite al Anexo IX para ampliar al respecto)

4.5. Ventajas Y Desventajas De Outsourcing

4.5.1. Ventajas Económicas

De acuerdo a SAP (2011) y PWC (2016) una de las principales ventajas, y a su vez, objetivos de realizar un proceso de *Outsourcing* o BPO, es la reducción de costos. Por lo tanto, se debe analizar a detalle cuales son los costos actuales de la estructura y los costos del contrato con el socio, Accenture, y los costos de estructura definitivos, los cuales se han detallado en la presentación del caso.

En nuestro caso, en el escenario moderado, se presentan los siguientes ahorros estimados por departamento:

Departamento/	Base Inicial	Labor Arbitrage	Eficienc	ias	Automatiza	ción	Base Final	Ahorros Estimados	
Concepto	(\$M USD)	(\$M USD)	(\$M USD	/ %)	(\$M USD /	%)	(\$M USD)	(\$M USD)	
Finanzas	3,2	-1,5	-0,4	11%	-0,2	6%	1,2	2,0	
Contabilidad	3,2	-1,5	-0,3	11%	-0,2	5%	1,2	2,0	
Cuentas a Pagar	1,8	-0,9	-0,2	10%	-0,1	5%	0,7	1,1	
Tesorería	0,5	-0,2	-0,1	14%	0,0	7%	0,2	0,3	
Cobranzas	1,3	-0,7	-0,1	11%	-0,1	5%	0,4	0,9	
Total	10.0	-4.7	-1,1	11%	-0,6	6%	3,6	6,3	

Ilustración 39: Ahorro definitivo por departamento, escenario moderado (Fuente: Elaboración propia)

Se considera la estructura definitiva, es decir, una vez que aplicadas las eficiencias y automatización de procesos. De acuerdo a nuestros tres *Drivers* bajo análisis: (a) el arbitraje salarial genera \$4.7 millones de dólares anuales de beneficio, aproximadamente un 47% sobre la base, (b) las eficiencias generan \$1.1 millones de dólares anuales, aproximadamente 20-22% sobre la cantidad de recursos y 11% sobre la base salarial de recursos actual, (c) la automatización de actividades genera \$0.6 millones de dólares anuales, aproximadamente 10-13% sobre la cantidad de recursos y 6 % sobre la base salarial de recursos actual.

4.5.2. Otras Ventajas

Existen diversas ventajas del *Outsourcing* más allá de las estrictamente económicas. Una de las más significativas es la mejora en la estructura organizacional, es decir, en cómo se optimiza el nuevo modelo de negocios mediante sus actividades, procesos y recursos. Se genera mediante algunas palancas: (a) la eliminación de puestos duplicados, (b) nueva asignación de actividades; por ejemplo, que las actividades transaccionales y repetitivas desempeñadas por líderes comiencen a ser ejecutadas por su equipo, (c) sinergia de supervisión, es decir, que se unifiquen jefaturas y puestos de liderazgo, eficientizando la estructura empresarial.

En cuanto al servicio en sí, realizado por el CSC, se obtiene una excelencia de operaciones, mejorando el servicio al cliente, en este caso, la compañía de bebidas. El cliente interno tiene un único punto de contacto (también conocido como SPOC), lo cual mejora la comunicación y procesos. Mediante los ANS y objetivos a largo plazo se brinda un mejor nivel de servicio al cliente.

Por otro lado, se generan estandarizaciones y eficiencias en las actividades y procesos, lo cual permite tener escalabilidad con otros países o zonas en caso de ser necesario. El proveedor o socio, al ya tener experiencia en la materia, asegura la especialización de las actividades y procesos, mitigan el riesgo del proyecto.

El hecho de generar un lazo con el socio estratégico le permite a la compañía construir una larga ventaja competitiva sostenida, mediante un cambio de reglas, de gobierno y mayor alcance de la organización. Fomenta la construcción de un valor compartido entre ambos y redefinición de la empresa. Incrementa el compromiso hacia un tipo específico de tecnología, en este caso RPA, que permite mejorar el tiempo de entrega y calidad de la información para las decisiones críticas. Permite a la empresa poseer lo mejor en tecnología sin la necesidad de entrenar personal de la organización para manejarla.

Se obtiene mejor visibilidad y transparencia de los procesos, de la comunicación y de los resultados. Ante mayor flexibilidad, la compañía y el socio obtienen una respuesta rápida ante cambios en el entorno. Por último, cabe destacar el importante ahorro indirecto que se genera en relación a la gestión del talento. Mediante la asociación con el proveedor, se obtienen grandes talentos profesionales sin necesidad de incurrir en mayores gastos de personal y reclutamiento.

4.5.3. Desventajas

Por un lado, se describen y analizan los riesgos y desventajas en cuanto al caso de negocios de *Outsourcing*. Es crítico entender los costos de errores, cada error realizado durante un proceso de BPO, por ejemplo, tener que rehacer una actividad, genera costos. Si la cantidad de errores transaccionales son altos, implican mayores costos remunerativos, como son las horas extras, o contratación de nuevo personal. Si esto implica mayor cantidad de recursos, ejemplo un 10 % más de personal, los ahorros no van a ser igual a los esperados y estimados en el caso de negocios. A continuación se observa el impacto negativo por performance considerando el escenario moderado.

Departamento/	Base Inicial	Labor Arbitrage	Eficien	cias	Automatización		Pérdida x Performance	Base Final (\$M USD)	Ahorros Estimados	
Concepto (\$1	(\$M USD)	(\$M USD)	(\$M USD / %)		(\$M USD / %)		(\$M USD)	Base Final (ŞIVI USD)	(\$M USD)	
Finanzas	3,2	-1,5	-0,4	11%	-0,2	6%	0,2	1,3	1,9	
Contabilidad	3,2	-1,5	-0,3	11%	-0,2	5%	0,2	1,3	1,8	
Cuentas a Pagar	1,8	-0,9	-0,2	10%	-0,1	5%	0,1	0,7	1,0	
Tesorería	0,5	-0,2	-0,1	14%	0,0	7%	0,0	0,2	0,3	
Cobranzas	1,3	-0,7	-0,1	11%	-0,1	5%	0,1	0,5	0,8	
Total	10,0	-4,7	-1,1	11%	-0,6	6%	0,5	4,2	5,8	

Debido a inconvenientes y errores de *performance*, el ahorro anual disminuye medio millón de dólares en caso de requerir un 10% más de recursos, o en su defecto, por mayor remuneración a la estructura estimada por horas extra. Es importante un seguimiento del proyecto de manera clara y cierta, en caso que no se estén cumpliendo las expectativas del nivel de servicio se deben tomar acciones de manera inmediata.

A su vez, puede existir una necesidad de salida del BPO, considerando los factores que se han mencionado con anterioridad. En nuestro caso, el costo de salida de BPO o de un eventual *roll-back* ronda los 2 millones de dólares, por lo cual el impacto en el valor presente neto es muy alto. Es crítico el análisis previo del proyecto, la separación de las actividades *core* y *no core*, contemplando cuales deben tener proximidad en el negocio y cuáles no. El hecho de externalizar una actividad core o vital, puede llegar a ser crucial.

Por otro lado, existen ciertas desventajas que no tienen impacto directo en el caso de negocios. Sin embargo, también juegan un rol importante a la hora de contemplar todas las variables que afectan el proceso de BPO. Pueden existir problemas de comunicación entre el cliente, la compañía, y el proveedor, en este caso, Accenture. Se debe intentar tener una comunicación fluida, con mensajes y objetivos claros. Los SLA's juegan un rol fundamental respecto del estándar que se espera del socio estratégico. Al tener el BPO en India, también existe diferencia horaria y los recursos de Bangalore deben trabajar en un horario nocturno lo cual puede llegar a traer inconvenientes. En el caso de negocios ya se contempla el sueldo de acuerdo a las necesidades de la compañía.

Con relación al primer punto, de comunicación, se puede llegar a generar una "pérdida de control" sobre el BPO. En nuestro caso se plantea la necesidad de armar reuniones semanales y mensuales, de acuerdo al equipo, entre la compañía y el socio. En adición, el monitoreo, control y seguimiento del cumplimiento de los SLA's, los cuales indican el nivel de servicio y, por ende, en cierta forma el grado de satisfacción del cliente.

También puede ocurrir que exista un estancamiento en lo referente a la innovación por parte del proveedor. En nuestro caso se plantean objetivos en conjunto

con un socio estratégico en pos de búsqueda de mejores resultados. A su vez, con buena comunicación, la empresa no debe perder contacto con las nuevas tecnologías que ofrecen oportunidades para innovar en sus procesos. Si bien esto puede ser una desventaja en algunos casos, se mapea en nuestro *Business Case*.

La falta de exclusividad con el proveedor puede llegar a presentar inconvenientes o riesgos. Al igual que con otras posibles desventajas, se intenta mitigar el impacto de este punto mediante la creación de relación de socios, en vez de compañía-proveedor. Los empleados del proveedor pueden tener pocas oportunidades de promoción o falta de mayores prestaciones laborales. El trabajador, al no pertenecer a la empresa, sino al socio, puede generar una alta rotación de personal.

5. CONCLUSIONES

A lo largo del presente trabajo se analizaron y enumeraron diversos beneficios de ejecutar el proceso de *Outsourcing* o BPO en una compañía, tanto en términos financieros como estratégicos.

Los proveedores de este tipo de servicios están cambiando el paradigma de *Outsourcing*, dejando de ser simplemente proveedores a socios estratégicos. Es decir, que el objetivo principal no es solamente reducir costos, sino brindar ventajas competitivas, valor agregado, sinergias y otro tipo beneficios a lo largo del tiempo.

Por otro lado, los avances tecnológicos han tenido un rol fundamental en el tipo de servicio y el servicio propiamente dicho que ofrecen los principales proveedores del mundo de *Outsourcing*. Este factor genera un impacto trascendental en la forma de trabajar, ya sea mediante *Outsourcing* o como un desarrollo interno de la compañía.

El **primer objetivo** planteado considera la descripción y puesta en marcha para llevar a cabo un proceso de *Outsourcing*. La empresa, en busca de ser más eficiente, reducción de costos y estructura y búsqueda de ventajas competitivas decide comenzar el análisis de ejecutar o no un proceso de tercerización. Para ello se hace un relevamiento de la compañía del caso e identifica la posibilidad o no de realizar un proceso de *Outsourcing*.

Dentro de los pasos, destacamos principalmente los siguientes. En el relevamiento del caso es fundamental comprender la estructura, realizar la distinción de actividades *core* y no *core* de la compañía, cuales son los procesos que deben tener proximidad al negocio y qué significan criticidad y cuáles no, entre otros. En nuestro caso se tiene una estructura por BU, con duplicidad de puestos y falta de sinergias en puestos de liderazgo.

En la CSC del caso, se considera la posibilidad de ejecutar *Outsourcing* para los procesos de soporte financieros puntualmente: Finanzas, Contabilidad, Cuentas a Pagar, Tesorería y Cobranzas. A su vez, se realiza la taxonomía de los procesos para comprender cuales corresponden a la CSC y cuales debieran ser alocados a los países, eficientizando así los procesos.

Se realiza la diferenciación entre el soporte específico, el cual debe tener proximidad con el negocio, y el soporte estándar. Es crítico no cometer el error es esta diferenciación, ya que si se decide tercerizar un proceso que necesita proximidad con el negocio, el costo de salida y traer devuelta la actividad a la estructura es alto, superando la mitad de la inversión inicial en todo el proyecto.

Se considera que un centro de servicios global es un apalancamiento para generar ahorros en la función de Finanzas a lo largo de sus macroprocesos. La ubicación es en India debido a los beneficios económicos y estratégicos que otorga el país y proyecto en sí para la ciudad seleccionada, Bangalore. El mismo se encuentra primero en el ranking de Kearney de los últimos 5 años, incluso habiendo incluido un nuevo factor tecnológico en la evaluación. Se desestima la posibilidad de tener un CSC en diversos países con las complicaciones y pérdidas económicas que trae aparejado.

En adición, se establecen diferentes ANS con el socio estratégico para la medición del cumplimiento de actividades a lo largo del proyecto, para luego confirmar el traspaso oficial de actividades. A su vez, para medir el nivel de servicio una vez que la estructura pertenece oficialmente al socio estratégico. Es crítico determinar de manera precisa y exacta estos indicadores, para mitigar cualquier tipo de inconveniente en el proceso del proyecto y servicio a futuro.

Por último, el proyecto en sí se divide en 5 etapas: el planeamiento y reclutamiento, el anuncio del proyecto, el proceso de transferencia de conocimiento, la práctica de testeo y el *Hyper Care*. Entre las últimas etapas se procede a la liberación de recursos de manera escalonada, por lo cual, es de suma importancia asegurar el correcto traspaso de actividades y procesos. Es por ello, que también se ofrece una compensación adicional de bono, para mitigar cualquier tipo de inconveniente, contemplando en el caso de negocios.

En el **segundo objetivo** se analizaron las ventajas y desventajas de *Outsourcing* determinando la conveniencia del mismo. En el caso partimos de una estructura de 361, la cual se reduce a 255 debido a eficiencias del proceso y la ejecución de automatizaciones, es decir, prácticamente un 30-31% en un escenario moderado.

Las eficiencias del proceso se pueden definir en especialización y reestructuración, estandarización y enfoque en calidad. En el primero se eliminan

puestos duplicados y se generan sinergias en puestos de liderazgo, en donde el beneficio esperado es de 10% a 45%. Para el segundo y tercer factor, los beneficios esperados son de 5% a 15% y 4% a 6% respectivamente. Esto le permite tener escalabilidad al socio estratégico y a la compañía..

El costo de tener una estructura en India es 47% menor en promedio a la estructura actual, simplemente por arbitraje salarial, el driver más importante del caso de negocios. La diferencia de comparar la estructura actual, contra la misma en India a 3 años, es de 14 millones de dólares, lo cual genera un claro beneficio económico para la compañía en cuestión más allá de la inversión del proyecto. Al comparar el sueldo promedio de India contra el promedio de la zona, el ahorro es de 59%. En el presente trabajo se analizan diferentes alternativas de países, como República Checa y México pero se desestiman como alternativa para el caso por decisiones económicas y financieras. El payback es menor a dos años y medio y el VAN y TIR son deseables por lo cual se decide que es conveniente la ejecución del proyecto.

El hecho de tener un socio estratégico le permite a la compañía construir una ventaja competitiva sostenida a lo largo del tiempo, fomentando la construcción de valor entre ambas partes.

En cuanto a desventajas, el mayor riesgo es el incremento de costos por no mapear ciertas cuestiones de manera correcta en el planeamiento de proyecto y caso de negocios. Un claro ejemplo de esto es el del costo de salida o los costos de errores.

El primero hace referencia al costo del roll-back, el cual puede generar una pérdida de al menos la mitad que la inversión inicial. Respecto del segundo, los costos adicionales por errores, pueden llegar a incrementar el costo de estructura, ya sea mediante horas extra o nuevos recursos, en un 10%. En ambos casos, cambia significativamente el beneficio del caso de negocios.

El **tercer objetivo** planteado hace referencia al estudio del impacto de la implementación de tecnología en el proceso de *Outsourcing*. El factor más influyente es el de la automatización de actividades transaccionales, es decir, repetitivas mediante RPA. Mediante el mismo se pueden obtener claros beneficios económicos, los cuales hemos mencionado a lo largo del presente trabajo.

Algunos de los impactos que se pudieron reconocer en relación a la adecuada implementación de tecnología y automatización de procesos. En lo que refieren a contabilidad general y reporting, un 72% y 89% de las actividades tienen un alto potencial de automatización, mientras que en actividades estratégicas como Finanzas, el porcentaje desciende al 57% de actividades que pueden ser automatizadas, finalmente, en el caso de tesorería solo el 38% de las tareas tienen un alto potencial de automatización.

Esto demuestra que por un lado las actividades de finanzas, día a día, van cambiando y evolucionado, donde cada vez más las actividades pueden ser automatizadas mediante tecnología, sin embargo es fundamental poder observar aquellas que son claves y afectan el *core* de la organización, disminuyendo el impacto de potenciales riesgos y logrando una seguridad razonable en el desarrollo cotidiano de la empresa para sostener su competitividad en el mercado.

Se puede concluir entonces que el proceso de *Outsourcing* es conveniente siempre y cuando se haga el análisis correspondiente de la empresa, actividades y procesos. En adición, que se definan objetivos a largo plazo con el socio, más allá de la reducción de costos, en búsqueda de generación de valor y ventajas competitivas, mediante mejoras claras como las que hemos mencionado en este trabajo.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almanza Martínez, M. (2015). El *Outsourcing* y planeación fiscal en Mexico. España, Eumed.
- Barthélemy, J. & Adsit, D. (2003) The Seven Deadly Sins of *Outsourcing*. Estados Unidos, Academy of Management.
- Bettis, R., Bradley S. & Hamel, G. (1992). Outosurcing & Industrial Decline. Estados Unidos, Academy of Management.
- Buia, C., Heyning, C. & Lander, F. (2018). The risks and rewards of *Outsourcing*. Mckinsey. Publicado en mckinsey.com, sección industrias, el 10/08/2020 [Documento Digital] Extraído el 15/09/2020 de https://www.mckinsey.com/industries/metals-and-mining/our-insights/the-risks-and-rewards-of-*Outsourcing*
- Bustinza Sanchez, O. (2015). Implicaciones del *Outsourcing* Estratégico en la determinación del resultado empresarial. España, Universidad de Granada. Publicado en Dialnet, [Documento Digital] Extraído el 10/10/2020 de https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/1851/17378904.pdf?sequence=1& isAllowed=y
- Carrasco José (2007), Mid Market Manager de Diveo México. [Documento Digital] Extraído el 29/03/2020 de http://www.netmedia.info/articulo-66-7334-1.html
- Chand, S. (2018). Top 4 Methods of Job Evaluation (explained with diagram) [Documento Digital] Extraído el 08/05/2020 de https://www.yourarticlelibrary.com/hrm/jobs/top-4-methods-of-job-evaluation-explained-with-diagram/35338
- Datamark (2020). The value of establishing a partnership with your BPO vendor. [Documento Digital] Extraído el 28/06/2020 de https://insights.datamark.net/the-value-of-lasting-bpo-relationships/
- Daub, M., Maitra, B. & Mesoy, T (2009), McKinsey on Bsuiness Technology. McKinsey & Company.

- Deloitte (2020) COVID-19: A wake up call for the BPO Industry. Publicado en Deloitte, sección perspectives, en 2020 [Documento Digital] Extraído el 19/10/2020 de https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/consulting/articles/covid-19-a-wake-up-call-for-the-bpo-industry.html
- Espino Rodriguez, T., & Padron Robaina, V. (2006). A review of *Outsourcing* from the resource-based view of the firm. International Journal of Management Reviews.
- Galeano, S. (2020). El número de usuarios en inernet en el mundo crece un 7% y alcanza los 4.540 millones. 2020 [Documento Digital] Extraído el 19/10/2020 de https://marketing4ecommerce.net/usuarios-internet-mundo/#:~:text=Si%20bien%20en%20su%20edici%C3%B3n,59%25%20de%20la%20poblaci%C3%B3n%20mundial.
- Gilley, K.M. & Rasheed, A. (2000). Making more by doing less: An analysis of *Outsourcing* and its effects on firm performance. Journal of Management
- Gomez, E. (2009). Contratación externa de servicios de TI. 2020 [Documento Digital] Extraído el 03/09/2020 de https://es.scribd.com/doc/16492678/Trabajo-Final-Outsourcing
- Heywook, J. B. (2002). El Dilema del Outsourcing. España, Pearson Educación.
- Imaizumi, S. (2016). How is online *Outsourcing* changing employment opportunities.

 2020 [Documento Digital] Extraído el 06/10/2020 de https://www.weforum.org/agenda/2016/01/how-is-online-*Outsourcing*-changing-employment-opportunities/
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology.
- Leanmap (2020). Cost Reduction. 2020 [Documento Digital] Extraído el 04/11/2020 de https://www.leanmap.com/consulting/cost-reduction/
- Lehman, J. (2003). Corporate Taxonomies 101. New Ideas Engineering Enterprise Search Newsletter. 2020 [Documento Digital] Extraído el 07/10/2020 de http://www.ideaeng.com/display/Search?searchQuery=Corporate+Taxonomies&moduleId=10690542&moduleFilter=&categoryFilter=&startAt=0

- Martínez, J. (2009). Outsourcing. México. Ediciones Fiscales Isef.
- McArthy, I. & Anagnostou, A (2004). The impact of *Outsourcing* on the transaction costs and boundaries of manufacturing. Países Bajos, Elseiver.
- Miszczyński, M (2019) The Dialectical Meaning of Offshored Work . Países Bajos, Brill.
- Orduña, N. (2020). COVID-19: Why we must take the widescreen view of workforce uncertainty. World Economic Forum Article. 2020 [Documento Digital] Extraído el 25/09/2020 de https://www.weforum.org/agenda/2020/08/covid19-digitalization-workforce-digital-skills/
- Oshri, I., Kotlarsky J. y Willcocks L. (2015). The Handbook of Global *Outsourcing* and Offshoring. Reino Unido, Palgrave MacMillan.
- Peso Navarro, E. (2003). Manual de Outsoucing informatico. España, Diaz de Santos.
- Plaschke, F., Seth, I. & Whiteman, R. (2018). Bots, algorithms and future of the finance function. Mckinsey.
- PMG (2017). Building solutions for digital disruption: KPMG Global Insights Pulse.
- PWC (2016). Insurance top issues of BPO. 2020 [Documento Digital] Extraído el 05/11/2020 de https://www.pwc.com/us/en/insurance/publications/assets/pwc-insurance-top-issues-bpo.pdf
- Quélin, B. y Duhamel, F. (2003). Bringing Together Strategic *Outsourcing* and Corporate Strategy: *Outsourcing* Motives and Risks. European Management Journal
- Rae, D. (2017). Reduce operating costs with BPO. 2020 [Documento Digital] Extraído el 22/10/2020 de https://www.billgosling.com/blog/reduce-operating-costs-with-business-process
 Outsourcing#:~:text=Less%20Time%2C%20Lower%20Cost,in%20turn%20red uces%20your%20costs.
- Rodríguez, P. (2015). Análisis del *Outsourcing* como estrategia de gestión empresarial. España, Universidade da Coruña [Documento Digital] Extraído el 21/11/2020 de https://ruc.udc.es/dspace/handle/2183/16387

- Sacristán, N.M. (1999). Consideraciones teóricas del *Outsourcing*., 1, 27–41. España, Boletín económico del ICE.
- Sampieri, R., Fernandez C. & Baptista P. (2010) Metodología de la Investigación. México, Mc Graw Hill.
- SAP (2009). The impact of Technology on Cost in Business Process *Outsourcing*.

 [Documento Digital] Extraído el 11/09/2020 de https://www.slideshare.net/vivastream/reducing-bpo-costs
- Sieber, S., Valor, J., & Porta, V. (2007). La externalización de los servicios de TIC y el business process *Outsourcing* (BPO). IESE Business School-Universidad De Navarra
- Silva, F.; Juanes, B. & Fuentes, R. (2017) Robótica de Procesos (RPA). [Documento Digital] Extraído el 08/09/2020 de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/deloitte-analytics/Estudios/Automatizacion_Rob%C3%B3tica_Procesos.pdf
- Simons, H. (2011) El estudio de caso: teoría y práctica. España, Morata.
- The Boston Consulting Group (2008). A principled Look at cost cutting. [Documento Digital] Extraído el 11/10/2020 de https://mkt-bcg-com-public-images.s3.amazonaws.com/public-pdfs/legacy-documents/file15242.pdf
- Thibodeau, P. (2016). Automation, not cheap labor, is reshaping *Outsourcing*. [Documento Digital] Extraído el 06/10/2020 de https://www.computerworld.com/article/3083264/automation-not-cheap-labor-is-reshaping-*Outsourcing*.html
- Werther, W. B. & Davis, K. (2000). Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas. Mexico, Mc Graw Hill.
- White, R. & Jeames, B.(2003). El Manual del Outsourcing. México, Gestión 2000.
- Worksoft (2017). Labor Arbitrage goest way dinosaur. [Documento Digital] Extraído el 11/09/2020 de https://www.worksoft.com/corporate-blog/labor-arbitrage-goes-way-dinosaur.

7. ANEXO

7.1. Anexo I: Procesos de áreas analizadas

A continuación se detalla el foco, ciertas actividades y procesos para cada sector o macroproceso analizado en el trabajo.

Dentro del equipo de Finanzas, el equipo de planeamiento en conjunto al de Reporting y Finanzas, se encargan de consolidar toda la información relevante de la empresa, y agrega valor creando reportes personalizados para cada uno de sus clientes, a los cuales les influye en la toma de decisiones. El proceso de EBITDA analiza e informa los resultados de la empresa con distinta visibilidad. El análisis que se desarrolla incluye Volumen, Top Line (Facturación Neta), MACO (Contribución Marginal), ZBB (Gastos Fijos) y EBITDA, entre otras variables. Los resultados de la empresa son comparados contra una base que puede ser Presupuesto, Año Anterior o Forecast (Pronóstico en base a la situación actual de la compañía en un momento dado). La comparación puede realizarse de manera nominal y/u orgánica (al mismo tipo de cambio: ya sea BGT o LY). El objetivo es brindar distintas visibilidades, insights y valor agregado para la toma de decisiones desde el negocio mediante reportes, presentaciones y reuniones. El proceso de Comercial gestiona y controla la entrega en tiempo y forma de reportes a Ventas. Se realiza un avance diario de ventas oficial de toda la zona denominado y un avance diario de Ventas solo para Argentina. Además, es el equipo encargado de: actualizar la Lista de Precios Oficial de cada supermercado y realizar proyección de ventas diario por región, canal y depósito.

El equipo de contabilidad incluye los procesos de contabilidad general, bancos, activos fijos, intercompany y control. Dentro de los procesos clave se encuentra el del cierre general de la compañía mensual, trimestral y anual. Es el equipo encargado de realizar el análisis de cuentas contables, publicación de balances legales y cumplimiento de las *MICS* (*Minimum Internal Control Standards*). Dentro de los principales entregables se encuentran los reportes del Estado de Situación Patrimonial, *Cash Flow*, Estado de Resultados, Armado de Balances e identificación de oportunidades y riesgos generales.

El equipo de Pagos y Tesorería se encarga de procesar y gestionar las solicitudes de mercaderías o servicios del negocio hasta el momento del pago del mismo. Comienza mediante la solicitud formal de mercaderías o servicios del negocio mediante la creación de un carrito en el sistema ERP y la liberación, es decir, la aprobación del mismo. De acuerdo al tipo de solicitud y monto requerido existen diferentes niveles y matrices de aprobación. Posteriormente se encargan de la registración e ingreso de la factura y concepto al sistema, para luego, en base al flujo de caja financiero pagar de acuerdo a los plazos preestablecidos en conjunto al equipo de Tesorería. Al ser una empresa enfocada en la reducción de los costos y administración financiera de los recursos, este proceso es fundamental para el *Cash Flow* de la compañía.

Por último, el equipo de cobranzas, dentro del mismo macroproceso que Pagos, es el encargado de gestionar los cobros, tanto internamente como externamente. Es decir, tiene como objetivo principal transformar las cuentas a cobrar en activos líquidos lo más rápido posible, en búsqueda de mitigar cualquier efecto negativo en el *Cash Flow* de la compañía. Se realiza un proceso ordenado de pasos que les permiten organizar de la mejor manera las negociaciones que se le aplican a los clientes para obtener las cuentas a cobrar. Se utilizan diferentes reportes en tiempo real de la evolución de principales indicadores o KPI's de cobranzas.

7.2. Anexo II: Detalle por banda y cantidad de recursos por departamento.

					Bar	ndas de la	Zona			
:	Stream	V-A	V-B	VI-A	VI-B	VII-A	VII-B	VIII-A	VIII-B	IX-A
	Commercial						4	1	2	1
n .:	VLC							3	1	
Reporting	EBITDA	1		1		2	1	2	1	
(Finanzas)	ZBB				1	3		4		
	Cash Flow				1	2	2		4	
	Logística						2		2	
Reportes	Sales					1	2		1	
peraciones)	Mkt & Digital Mkt							2	4	2
	Industrial							3	2	
∕lejora Conti	nua					2		2	1	
Costos						2		4	6	2
inanzas					1		1		3	1
	_					1			3	1
Planeamient)								_	
Planeamient FTE's Países OTAL Finanza		4 5	1	1	3 6	4 17 das de la 7	12 ona	25	37	7
TE's Países TAL Finanza	s (FP&A)			1	6					7
TE's Países TAL Finanza				1 VI-A	6	17				7
TE's Países TAL Finanza	s (FP&A)	5	1		6 Band	17 das de la Z	ona	25	37	
TE's Países OTAL Finanza	s (FP&A) tream	V-A	1	VI-A	6 Band	17 das de la Z VII-A	ona	25 VIII-A	37 VIII-B	IX-A
TE's Países TAL Finanza	s (FP&A) tream AR	V-A	1	VI-A	6 Band	17 das de la 2 VII-A 2	ona	VIII-A	VIII-B	IX-A
TE's Países TAL Finanza S ontabilidad	s (FP&A) tream AR UY	V-A	1	VI-A	6 Band	17 das de la Z VII-A 2 1	ona	25 VIII-A 2 1	37 VIII-B 4 3	IX-A
TE's Países TAL Finanza S ontabilidad	s (FP&A) tream AR UY CH, BO & PY	V-A	1	VI-A	6 Band	17 das de la Z VII-A 2 1 2	ona	25 VIII-A 2 1 3	37 VIII-B 4 3 3	1X-A 1 2
TE's Países TAL Finanza S Ontabilidad General	s (FP&A) tream AR UY CH, BO & PY CO, PE & EC	V-A	1	VI-A 1 1	6 Band	17 das de la Z VII-A 2 1 2 2	ona	25 VIII-A 2 1 3 3	37 VIII-B 4 3 4 4	1 2 1
rE's Países FAL Finanza S ntabilidad General	s (FP&A) tream AR UY CH, BO & PY CO, PE & EC AR	V-A	1	VI-A 1 1	6 Band	17 VII-A 2 1 2 2 2 2	ona	25 VIII-A 2 1 3 3 2	37 VIII-B 4 3 3 4 4	1 2 1
TE's Países TAL Finanza S ontabilidad General	s (FP&A) tream AR UY CH, BO & PY CO, PE & EC AR UY	V-A	1	VI-A 1 1	6 Band	17 VII-A 2 1 2 2 1	ona	25 VIII-A 2 1 3 3 2	37 VIII-B 4 3 3 4 4 3	1 2 1 1 1
TE's Países TAL Finanza S Ontabilidad General ctivos Fijos	s (FP&A) tream AR UY CH, BO & PY CO, PE & EC AR UY CH, BO & PY	V-A	1	VI-A 1 1	6 Band	17 VII-A 2 1 2 2 1 2 2	ona	25 VIII-A 2 1 3 3 2 1 3	37 VIII-B 4 3 3 4 4 4 3 3	1 2 1 1 2 2 2 1 1 1 2 2 1 1 2 2 1 1 2 2 1 1 2 2 1 1 2 2 1 1 1 2 2 1
TE's Países TAL Finanza S Ontabilidad General ctivos Fijos ancos	s (FP&A) tream AR UY CH, BO & PY CO, PE & EC AR UY CH, BO & PY	V-A	1	VI-A	6 Band	17 VII-A VII-A 2 1 2 2 1 2 2 2	ona	25 VIII-A 2 1 3 3 2 1 3 3	37 VIII-B 4 3 3 4 4 4 3 3 4	1 2 1 1 2 1
TE's Países TAL Finanza ontabilidad General ctivos Fijos ancos	s (FP&A) tream AR UY CH, BO & PY CO, PE & EC AR UY CH, BO & PY	V-A	1	VI-A	Bane VI-B	17 VII-A VII-A 2 1 2 2 1 2 2 2	ona	25 VIII-A 2 1 3 3 2 1 3 3 2	37 VIII-B 4 3 3 4 4 3 3 4 4 4 4	1 2 1 1 2 1
TE's Países OTAL Finanza S ontabilidad	s (FP&A) tream AR UY CH, BO & PY CO, PE & EC AR UY CH, BO & PY	V-A	V-B	VI-A	Bane VI-B	17 das de la 2 VII-A 2 1 2 2 1 2 2 2 2 2	ona	25 VIII-A 2 1 3 3 2 1 3 3 2 2 2	37 VIII-B 4 3 3 4 4 3 3 4 4 4 2	1 2 1 1 2 1

ANÁLISIS DE LA CONVENIENCIA DEL *OUTSOURCING* Y DE SU RELACIÓN CON LA TECNOLOGÍA. AMÉRICA DEL SUR - LAPSO DE 2016 A 2020

				Ban	das de la Z	Zona .				
Stream	V-A	V-B	VI-A	VI-B	VII-A	VII-B	VIII-A	VIII-B	IX-A	Actua
ontrol	1			1	2		4	6	1	15
agos					1		2	4	1	8
eintegros					1		2	4	1	8
ocessing					1		3	4	1	9
rk & Block				1	2		2	8	2	15
ΓE's Países		1		2	2		4	6	1	16
TAL Cuentas a Pagar (PTP)	1	1		4	9		17	32	7	71
				Ban	das de la Z	Zona				
Stream	V-A	V-B	VI-A	VI-B	VII-A	VII-B	VIII-A	VIII-B	IX-A	FTE Actua
agos	1					1		2	1	5
branzas					1			1		2
ash Flow						1		2	1	4
tros							1		1	2
TE's Países	1			1	1		1	2	1	7
TAL Tesorería	2			1	2	2	2	7	4	20
				Ban	das de la Z	Zona				
6.	V-A	V-B	VI-A	VI-B	VII-A	VII-B	VIII-A	VIII-B	IX-A	FTE: Actua
Stream										
		1			1		2	3	1	8
ontrol Interno		1			1 4		2 2	3	1 2	
ontrol Interno editos		1								8 14 4
ontrol Interno reditos obranzas eporting		1		1	4		2			14

7.3. Anexo III: Bandas Salariales por país de la zona

				Salario A	nual (USD)			
Banda	BU La	Plata		BU Andes			BU Ecope	
	AR	UY	ВО	СН	PY	PE	CO	EC
II-A	127.241	316.016	237.038	263.775	216.549	149.334	166.178	136.426
II-B	121.467	288.536	226.281	239.795	196.353	142.557	151.071	123.702
III-A	115.683	274.796	215.506	237.358	188.801	135.769	149.536	118.945
III-B	99.457	249.815	195.914	215.780	162.320	123.426	135.942	102.262
IV-A	89.136	223.890	175.583	193.387	145.475	110.617	121.834	91.649
IV-B	74.280	186.575	146.319	161.156	121.229	92.181	101.528	76.374
V-A	61.900	155.479	121.933	134.297	101.024	76.818	84.607	63.645
V-B	51.583	129.566	101.611	111.914	84.187	64.015	70.506	53.038
VI-A	42.986	107.972	84.675	93.262	70.156	53.346	58.755	44.198
VI-B	35.822	89.976	70.563	77.718	58.463	44.455	48.962	36.832
VII-A	29.851	74.980	58.802	64.765	48.719	37.046	40.802	30.693
VII-B	24.761	66.170	50.411	53.088	39.437	31.759	33.445	24.845
VIII-A	22.108	53.014	36.310	42.938	30.621	22.875	27.051	19.292
VIII-B	19.744	43.677	28.220	35.246	24.400	17.778	22.205	15.372
IX-A	17.495	38.872	23.276	28.097	18.936	14.664	17.701	11.930
IX-B	15.264	37.999	18.337	23.091	14.696	11.552	14.547	9.258

7.4. Anexo IV: Taxonomía de procesos.

A continuación se detalla el análisis por proceso de acuerdo a los tres tipos de estructura: Corporativo, BU o centro de servicios compartido.

Proceso	Actividad	Corporativo	BU	CSC
	Identify proper role of finance	100%		
	Understand needs of internal customers	100%		
	Manage delivery of finance services	100%		
Manage Finance	Manage cost of finance	100%		
Organization	Manage performance of finance function	100%		
	Create finance organization structure	100%		
	Manage askd workforce, develop skills	30%	40%	30%
	Continuosly Improved finance function	30%	40%	30%
Drive Enterprise wide	Drive and value focus into the enterprise	100%		
	Provide M&A Support	100%		
Change	Act as change agent across the enterprise	100%		
	Est. & Comm. RTR Policies & Procedures	100%		
	Record Transactions		10%	90%
	Perform intercompany Accounting			100%
	Manage interfaces			100%
General Accounting &	Analyze & Reconcile Accounts			100%
Reporting (RTR)	Close books & consolidate financial results		10%	90%
	Perform financial reporting			100%
	Perform regulatory reporting		30%	70%
	Perform management reporting			100%
	Mantain Accounting Master Data			100%
	Est. & Comm. Fixd Asset Policies & Procedures	100%		
	Record Asset Acquisition			100%
Fixed Asset Accounting	Physicall track assets	20%	-	80%
	Properly value assets for accounting purposes			100%
	perform fixed asset reporting	1		100%

Proceso	Actividad	Corporativo	BU	CSC
	Manage Inbound Documents			100%
	Adrress vendor Inquiries			100%
	Handle Disputes & Exceptions	ļ		100%
Accounts Payable	Invoice Processing (review good receipt)	ļ		100%
,	Process Payments (Schedule & approval)			100%
	Perform PTP reconciliations & Period end close activities	ļ		100%
	APAC VAT/GST Coding			100%
	Internal Controls	4000/		100%
	Define Corporate Card Program Policiy	100%		
	Define & Maintain T&E Policy Create & Submit Reimbursement Request - SELF SERVICE	100%	100%	
	Approve Reimbursement Request	!	30%	70%
	Receive Reimbursement Request	·	5070	100%
T&E Reimbursement & Corp	Review and Apply Payments	l		100%
Card	Process Payments			100%
	Audit Expense Reports	1		100%
	Adress Employee inquiries			100%
	T&E Document Retention			100%
	Manage Corporate Card Programe DTD			100%
	Administration of Credit Card Activity			100%
	Authorize & Manage Credit	10%		90%
	Manage Sales Orders	10%		90%
	Manage Contracts	10%	90%	
	Maintain Customer Master Data			100%
	Invoice Customer	10%		90%
	Perform A/R Reporting			100%
ОТС	Maintain A/Rleuger & Apply Cash	10%		90%
	Manage a& process collections	10%		90%
	Manage & process Disputes/Deductions	10%	30%	60%
	Manage Customer requests & inquiries	10%	10%	90% 90%
	Perform revenue assurance activities	ļi.	10%	
	Customer customizations	1 :		
	Customer customizations Calculation of bad debt			100% 100%
Proceso	Calculation of bad debt	Corporativo	BU	100%
Proceso	Calculation of bad debt Actividad	Corporativo	BU 40%	100% CSC
Proceso	Calculation of bad debt Actividad Perform Product Cost Planning	Corporativo	40%	100% CSC 60%
Proceso	Calculation of bad debt Actividad	Corporativo		100% CSC
	Calculation of bad debt Actividad Perform Product Cost Planning Record Proudction transactions Perform period end closing	Corporativo	40%	100% CSC 60% 90%
	Calculation of bad debt Actividad Perform Product Cost Planning Record Proudction transactions	Corporativo	40% 10%	100% CSC 60% 90% 100%
Product Costing & Inventory	Calculation of bad debt Actividad Perform Product Cost Planning Record Proudction transactions Perform period end closing Perform cost analysis and reporting		40% 10%	100% CSC 60% 90% 100% 60%
Product Costing & Inventory	Calculation of bad debt Actividad Perform Product Cost Planning Record Proudction transactions Perform period end closing Perform cost analysis and reporting Count inventory		40% 10%	100% CSC 60% 90% 100% 60% 80%
Product Costing & Inventory	Calculation of bad debt Actividad Perform Product Cost Planning Record Proudction transactions Perform period end closing Perform cost analysis and reporting Count inventory Manage invetory transfers		40% 10%	100% CSC 60% 90% 100% 60% 80% 100%
Product Costing & Inventory Accounting Finance Systems & Data	Calculation of bad debt Actividad Perform Product Cost Planning Record Proudction transactions Perform period end closing Perform cost analysis and reporting Count inventory Manage invetory transfers Value inventory		40% 10%	100% CSC 60% 90% 100% 60% 80% 100%
Product Costing & Inventory Accounting	Actividad Perform Product Cost Planning Record Proudction transactions Perform period end closing Perform cost analysis and reporting Count inventory Manage invetory transfers Value inventory Perform inventory analysis & reporting Maintain Enterprise data model, perform data Gov. Activities Maintain integrate finance IT Architecture	20%	40% 10% 40%	100% CSC 60% 90% 100% 60% 80% 100% 100%
Product Costing & Inventory Accounting Finance Systems & Data Structures	Actividad Perform Product Cost Planning Record Proudction transactions Perform period end closing Perform cost analysis and reporting Count inventory Manage invetory transfers Value inventory Perform inventory analysis & reporting Maintain Enterprise data model, perform data Gov. Activities Maintain integrate finance IT Architecture Define corporate vision & strategic objectives	20%	40% 10% 40%	100% CSC 60% 90% 100% 60% 80% 100% 100% 100%
Product Costing & Inventory Accounting Finance Systems & Data Structures	Actividad Perform Product Cost Planning Record Proudction transactions Perform period end closing Perform cost analysis and reporting Count inventory Manage invetory transfers Value inventory Perform inventory analysis & reporting Maintain Enterprise data model, perform data Gov. Activities Maintain integrate finance IT Architecture Define corporate vision & strategic objectives Determine Key Business Drivers	20% 100% 100%	40% 10% 40%	100% CSC 60% 90% 100% 60% 80% 100% 100% 100%
Product Costing & Inventory Accounting Finance Systems & Data Structures	Actividad Perform Product Cost Planning Record Proudction transactions Perform period end closing Perform cost analysis and reporting Count inventory Manage invetory transfers Value inventory Perform inventory analysis & reporting Maintain Enterprise data model, perform data Gov. Activities Maintain integrate finance IT Architecture Define corporate vision & strategic objectives Determine Key Business Drivers Determine Key Measures of Success	20% 100% 100% 100%	40% 10% 40%	100% CSC 60% 90% 100% 60% 80% 100% 100% 100%
Product Costing & Inventory Accounting Finance Systems & Data Structures	Actividad Perform Product Cost Planning Record Proudction transactions Perform period end closing Perform cost analysis and reporting Count inventory Manage invetory transfers Value inventory Perform inventory analysis & reporting Maintain Enterprise data model, perform data Gov. Activities Maintain integrate finance IT Architecture Define corporate vision & strategic objectives Determine Key Business Drivers Determine Key Measures of Success Create Strategic Plan	20% 100% 100% 100% 100%	40% 10% 40%	100% CSC 60% 90% 100% 60% 80% 100% 100% 100%
Product Costing & Inventory Accounting Finance Systems & Data Structures	Actividad Perform Product Cost Planning Record Proudction transactions Perform period end closing Perform cost analysis and reporting Count inventory Manage invetory transfers Value inventory Perform inventory analysis & reporting Maintain Enterprise data model, perform data Gov. Activities Maintain integrate finance IT Architecture Define corporate vision & strategic objectives Determine Key Business Drivers Determine Key Measures of Success Create Strategic Plan Perform Portfolio Value Assesment	20% 100% 100% 100% 100% 100%	40% 10% 40% 30%	100% CSC 60% 90% 100% 60% 80% 100% 100% 70%
Product Costing & Inventory Accounting Finance Systems & Data Structures	Actividad Perform Product Cost Planning Record Proudction transactions Perform period end closing Perform cost analysis and reporting Count inventory Manage invetory transfers Value inventory Perform inventory analysis & reporting Maintain Enterprise data model, perform data Gov. Activities Maintain integrate finance IT Architecture Define corporate vision & strategic objectives Determine Key Business Drivers Determine Key Measures of Success Create Strategic Plan Perform Portfolio Value Assesment Set Targets for key measures of accountability	20% 100% 100% 100% 100% 100% 30%	40% 10% 40% 30%	100% CSC 60% 90% 100% 60% 80% 100% 100% 100%
Product Costing & Inventory Accounting Finance Systems & Data Structures Strategic Planning / Shareholder Value targeting	Actividad Perform Product Cost Planning Record Proudction transactions Perform period end closing Perform cost analysis and reporting Count inventory Manage invetory transfers Value inventory Perform inventory analysis & reporting Maintain Enterprise data model, perform data Gov. Activities Maintain integrate finance IT Architecture Define corporate vision & strategic objectives Determine Key Business Drivers Determine Key Measures of Success Create Strategic Plan Perform Portfolio Value Assesment Set Targets for key measures of accountability Cascade target throughout the organization	100% 100% 100% 100% 100% 20%	40% 10% 40% 30% 70% 80%	100% CSC 60% 90% 100% 60% 80% 100% 100% 100%
Product Costing & Inventory Accounting Finance Systems & Data Structures Strategic Planning / Shareholder Value targeting	Actividad Perform Product Cost Planning Record Proudction transactions Perform period end closing Perform cost analysis and reporting Count inventory Manage invetory transfers Value inventory Perform inventory analysis & reporting Maintain Enterprise data model, perform data Gov. Activities Maintain integrate finance IT Architecture Define corporate vision & strategic objectives Determine Key Business Drivers Determine Key Measures of Success Create Strategic Plan Perform Portfolio Value Assesment Set Targets for key measures of accountability Cascade target throughout the organization Ongoing target review & management	100% 100% 100% 100% 100% 20% 40%	40% 10% 40% 30% 70% 80% 40%	100% CSC 60% 90% 100% 80% 100% 100% 100% 20%
Product Costing & Inventory Accounting Finance Systems & Data Structures Strategic Planning / Shareholder Value targeting	Actividad Perform Product Cost Planning Record Proudction transactions Perform period end closing Perform cost analysis and reporting Count inventory Manage invetory transfers Value inventory Perform inventory analysis & reporting Maintain Enterprise data model, perform data Gov. Activities Maintain integrate finance IT Architecture Define corporate vision & strategic objectives Determine Key Business Drivers Determine Key Measures of Success Create Strategic Plan Perform Portfolio Value Assesment Set Targets for key measures of accountability Cascade target throughout the organization Ongoing target review & management Manage Planning process	100% 100% 100% 100% 100% 20% 40% 20%	40% 10% 40% 30% 70% 80% 40% 70%	100% CSC 60% 90% 100% 80% 100% 100% 100% 20% 10%
Product Costing & Inventory Accounting Finance Systems & Data Structures Strategic Planning / Shareholder Value targeting Target Setting Planning, resource	Actividad Perform Product Cost Planning Record Proudction transactions Perform period end closing Perform cost analysis and reporting Count inventory Manage invetory transfers Value inventory Perform inventory analysis & reporting Maintain Enterprise data model, perform data Gov. Activities Maintain integrate finance IT Architecture Define corporate vision & strategic objectives Determine Key Business Drivers Determine Key Measures of Success Create Strategic Plan Perform Portfolio Value Assesment Set Targets for key measures of accountability Cascade target throughout the organization Ongoing target review & management Manage Planning process Develop Business plans to achieve targets	100% 100% 100% 100% 100% 20% 40% 20%	40% 10% 40% 30% 70% 80% 40% 70% 30%	100% CSC 60% 90% 100% 80% 100% 100% 100% 20%
Product Costing & Inventory Accounting Finance Systems & Data Structures Strategic Planning / Shareholder Value targeting Target Setting	Actividad Perform Product Cost Planning Record Proudction transactions Perform period end closing Perform cost analysis and reporting Count inventory Manage invetory transfers Value inventory Perform inventory analysis & reporting Maintain Enterprise data model, perform data Gov. Activities Maintain integrate finance IT Architecture Define corporate vision & strategic objectives Determine Key Business Drivers Determine Key Measures of Success Create Strategic Plan Perform Portfolio Value Assesment Set Targets for key measures of accountability Cascade target throughout the organization Ongoing target review & management Manage Planning process Develop Business plans to achieve targets Allocate Resources in line with plan	20% 100% 100% 100% 100% 30% 20% 40% 20% 10%	40% 10% 40% 30% 70% 80% 40% 70% 30% 90%	100% CSC 60% 90% 100% 80% 100% 100% 100% 20% 10% 50%
Product Costing & Inventory Accounting Finance Systems & Data Structures Strategic Planning / Shareholder Value targeting Target Setting Planning, resource	Actividad Perform Product Cost Planning Record Proudction transactions Perform period end closing Perform cost analysis and reporting Count inventory Manage invetory transfers Value inventory Perform inventory analysis & reporting Maintain Enterprise data model, perform data Gov. Activities Maintain integrate finance IT Architecture Define corporate vision & strategic objectives Determine Key Business Drivers Determine Key Measures of Success Create Strategic Plan Perform Portfolio Value Assesment Set Targets for key measures of accountability Cascade target throughout the organization Ongoing target review & management Manage Planning process Develop Business plans to achieve targets Allocate Resources in line with plan Review, challenge, finalize plans	20% 100% 100% 100% 100% 20% 40% 20% 10% 20% 20% 20%	40% 10% 40% 30% 70% 80% 40% 70% 90% 70%	100% CSC 60% 90% 100% 80% 100% 100% 100% 20% 100% 100%
Product Costing & Inventory Accounting Finance Systems & Data Structures Strategic Planning / Shareholder Value targeting Target Setting Planning, resource	Actividad Perform Product Cost Planning Record Proudction transactions Perform period end closing Perform cost analysis and reporting Count inventory Manage invetory transfers Value inventory Perform inventory analysis & reporting Maintain Enterprise data model, perform data Gov. Activities Maintain integrate finance IT Architecture Define corporate vision & strategic objectives Determine Key Business Drivers Determine Key Measures of Success Create Strategic Plan Perform Portfolio Value Assesment Set Targets for key measures of accountability Cascade target throughout the organization Ongoing target review & management Manage Planning process Develop Business plans to achieve targets Allocate Resources in line with plan Review, challenge, finalize plans Perform Forecasting	20% 100% 100% 100% 100% 30% 20% 40% 20% 10%	40% 10% 40% 30% 30% 70% 80% 40% 90% 70% 30%	100% CSC 60% 90% 100% 80% 100% 100% 100% 20% 10% 50% 60%
Product Costing & Inventory Accounting Finance Systems & Data Structures Strategic Planning / Shareholder Value targeting Target Setting Planning, resource	Actividad Perform Product Cost Planning Record Proudction transactions Perform period end closing Perform cost analysis and reporting Count inventory Manage invetory transfers Value inventory Perform inventory analysis & reporting Maintain Enterprise data model, perform data Gov. Activities Maintain integrate finance IT Architecture Define corporate vision & strategic objectives Determine Key Business Drivers Determine Key Measures of Success Create Strategic Plan Perform Portfolio Value Assesment Set Targets for key measures of accountability Cascade target throughout the organization Ongoing target review & management Manage Planning process Develop Business plans to achieve targets Allocate Resources in line with plan Review, challenge, finalize plans Perform Forecasting Measure, report & analyze business performance	20% 100% 100% 100% 100% 20% 40% 20% 10% 20% 10% 10%	40% 10% 40% 30% 70% 80% 40% 70% 30% 90% 70% 30% 20%	100% CSC 60% 90% 100% 80% 100% 100% 100% 100% 100% 100
Product Costing & Inventory Accounting Finance Systems & Data Structures Strategic Planning / Shareholder Value targeting Target Setting Planning, resource allocation & Forecasting	Actividad Perform Product Cost Planning Record Proudction transactions Perform period end closing Perform cost analysis and reporting Count inventory Manage invetory transfers Value inventory Perform inventory analysis & reporting Maintain Enterprise data model, perform data Gov. Activities Maintain integrate finance IT Architecture Define corporate vision & strategic objectives Determine Key Business Drivers Determine Key Measures of Success Create Strategic Plan Perform Portfolio Value Assesment Set Targets for key measures of accountability Cascade target throughout the organization Ongoing target review & management Manage Planning process Develop Business plans to achieve targets Allocate Resources in line with plan Review, challenge, finalize plans Perform Forecasting Measure, report & analyze business performance Review performance with management	20% 100% 100% 100% 100% 20% 40% 20% 10% 20% 20% 20%	40% 10% 40% 30% 30% 70% 80% 40% 90% 70% 30% 20% 40%	100% CSC 60% 90% 100% 80% 100% 100% 100% 100% 100% 100
Product Costing & Inventory Accounting Finance Systems & Data Structures Strategic Planning / Shareholder Value targeting Target Setting Planning, resource allocation & Forecasting	Actividad Perform Product Cost Planning Record Proudction transactions Perform period end closing Perform cost analysis and reporting Count inventory Manage invetory transfers Value inventory Perform inventory analysis & reporting Maintain Enterprise data model, perform data Gov. Activities Maintain integrate finance IT Architecture Define corporate vision & strategic objectives Determine Key Business Drivers Determine Key Measures of Success Create Strategic Plan Perform Portfolio Value Assesment Set Targets for key measures of accountability Cascade target throughout the organization Ongoing target review & management Manage Planning process Develop Business plans to achieve targets Allocate Resources in line with plan Review, challenge, finalize plans Perform Forecasting Measure, report & analyze business performance Review performance with management Develop action plans, re-allocate resources & Update Forecast	20% 100% 100% 100% 100% 20% 40% 20% 10% 20% 10% 10%	40% 10% 40% 30% 70% 80% 40% 70% 30% 90% 70% 30% 20%	100% CSC 60% 90% 100% 80% 100% 100% 100% 100% 100% 100
Product Costing & Inventory Accounting Finance Systems & Data Structures Strategic Planning / Shareholder Value targeting Target Setting Planning, resource allocation & Forecasting	Actividad Perform Product Cost Planning Record Proudction transactions Perform period end closing Perform cost analysis and reporting Count inventory Manage invetory transfers Value inventory Perform inventory analysis & reporting Maintain Enterprise data model, perform data Gov. Activities Maintain integrate finance IT Architecture Define corporate vision & strategic objectives Determine Key Business Drivers Determine Key Measures of Success Create Strategic Plan Perform Portfolio Value Assesment Set Targets for key measures of accountability Cascade target throughout the organization Ongoing target review & management Manage Planning process Develop Business plans to achieve targets Allocate Resources in line with plan Review, challenge, finalize plans Perform Forecasting Measure, report & analyze business performance Review performance with management	20% 100% 100% 100% 100% 20% 40% 20% 10% 20% 10% 10%	40% 10% 40% 30% 30% 70% 80% 40% 90% 70% 30% 20% 40%	100% CSC 60% 90% 100% 80% 100% 100% 100% 100% 100% 100
Product Costing & Inventory Accounting Finance Systems & Data Structures Strategic Planning / Shareholder Value targeting Target Setting Planning, resource allocation & Forecasting	Actividad Perform Product Cost Planning Record Proudction transactions Perform period end closing Perform cost analysis and reporting Count inventory Manage invetory transfers Value inventory Perform inventory analysis & reporting Maintain Enterprise data model, perform data Gov. Activities Maintain integrate finance IT Architecture Define corporate vision & strategic objectives Determine Key Business Drivers Determine Key Business Drivers Determine Key Measures of Success Create Strategic Plan Perform Portfolio Value Assesment Set Targets for key measures of accountability Cascade target throughout the organization Ongoing target review & management Manage Planning process Develop Business plans to achieve targets Allocate Resources in line with plan Review, challenge, finalize plans Perform Forecasting Measure, report & analyze business performance Review performance with management Develop action plans, re-allocate resources & Update Forecast Maintain common perform language & definitions	20% 100% 100% 100% 100% 20% 40% 20% 10% 20% 10% 10%	40% 10% 40% 30% 70% 80% 40% 70% 30% 20% 40% 70%	100% CSC 60% 90% 100% 80% 100% 100% 100% 100% 100% 100

Proceso	Actividad	Corporativo	BU (SC
	Establish & Maintain Control Policies & Procedures	100%		
	Operate controls & monitor compliance	80%		20%
	Support Ext. Audits	80%		20%
	Internal Audit			
	Direct Global Audit Execution	100%		
Internal Controls	Risk Assesment & Planning	100%		
	Execute SOX Stat.	100%		
	Execute Audit Planning	100%		
	Perform Quarterly Assurance Process	100%		
	Evaluate Corporate risk profile	100%		
	Prepare reports for Audit Commitee	100%		
	Manage Earning release	100%		
	Develop Investor targetting & Outreach srategy	100%		
Investor Relations	Investor outreach execution	100%		
Investor Relations	Annual General meeting	100%		
	Peer group analysis	70%		30%
	Crisis Management	100%		
	Perform treasury governance & activities	60%		40%
	Perform banking & cash management activities	20%		80%
Treasury & Cash	Manage Investments	50%		50%
Management	Manage credit, debt & liquidity	50%		50%
Wallagement	Manage Foreing Exchange	50%		50%
	Maintain Appropriate capital structure	100%		
	Cash Flow optimization	20%		80%
	Perform Tax Planning	60%	20%	20%
	Direct Income Tax compliance	70%		30%
	Indirect Income Tax compliance	40%		60%
Corporate Tax	Direct & Indirect Tax Account Reconciliations	30%		70%
Corporate rax	Perform Financial Tax Accounting	100%		
	Perform Tax Audit	70%	<u> </u>	30%
	Transfer pricing documentation	30%		70%
	Set & Monitor Transfer prices			100%
Financial Risk Management	Manage Financial Risk Management	100%		
Non-Financial Risk		I	1	
Management	Manage Non-Financial Risk Management	100%		

7.5. Anexo V: Bandas Salariales por país Analizados para ejecutar el proceso de *Outsourcing*

	S	alario Anual (US	D)
Banda	O	utsourcing Optio	ns
	IN	RC	MX
II-A	110.588	185.385	260.181
II-B	100.535	168.532	236.528
III-A	91.395	153.211	215.026
III-B	83.087	139.282	195.478
IV-A	75.533	126.620	177.707
IV-B	67.980	113.958	159.936
V-A	52.873	88.634	124.395
V-B	33.235	55.713	78.191
VI-A	22.660	37.986	53.312
VI-B	19.639	32.921	46.204
VII-A	18.128	30.389	42.650
VII-B	16.617	25.504	34.391
VIII-A	15.107	23.185	31.264
VIII-B	9.064	13.911	18.759
IX-A	8.309	12.752	17.195
IX-B	7.553	11.593	15.632

7.6. Anexo VI: Detalle por banda y cantidad de recursos por departamento. Propuesta de Escenario Moderado.

					Dun	das de la	ZUIIa				
	Stream	V-A	V-B	VI-A	VI-B	VII-A	VII-B	VIII-A	VIII-B	IX-A	F1 Fut
	Commercial						1		2	1	
Donostino	VLC							1	2		
Reporting	EBITDA	1		1		1			4		
(Finanzas)	ZBB					2		1	2		
	Cash Flow				1	2			3		
	Logística						1		2		
Reportes	Sales					1	2		1		
Operaciones)	Mkt & Digital Mkt							1	2	3	
	Industrial							1	3		
Mejora Conti	nua					2		1	2		
Costos						1		2	3	1	
Finanzas					1				2	1	
Planeamient	0					1			2	1	
rianeannent		2			2	2		3	5		1
FTE's Países	s (FP&A)	3		1	4	12	4	10	35	7	7
FTE's Países	s (FP&A)			1				10	35	7	
FTE's Países OTAL Finanza	s (FP&A) tream		V-B	1 VI-A		12 das de la 2 VII-A		10 VIII-A	35 VIII-B	7	Fi Fut
FTE's Países OTAL Finanza		3	V-B		Ban	das de la i	Zona				F Fu
FTE's Países OTAL Finanza	tream	3 V-A	V-B	VI-A	Ban	das de la i	Zona	VIII-A	VIII-B		F1 Fut
FTE's Países OTAL Finanza	tream	3 V-A	V-B	VI-A	Ban	das de la i VII-A 1	Zona	VIII-A	VIII-B		Fi Fu
FTE's Países OTAL Finanza S	tream AR UY	3 V-A	V-B	VI-A	Ban	das de la i VII-A 1 1	Zona	VIII-A	VIII-B	IX-A	F Fu
FTE's Países OTAL Finanza S	AR UY CH, BO & PY	3 V-A	V-B	VI-A	Ban	VII-A 1 1 2	Zona	VIII-A 1 1 2	VIII-B 2 2 2	IX-A	F Fu
FTE's Países OTAL Finanza S Contabilidad General	AR UY CH, BO & PY CO, PE & EC	3 V-A	V-B	VI-A 1 1	Ban	VII-A 1 1 2	Zona	VIII-A 1 1 2	VIII-B 2 2 2 5	1X-A 2	Fu
FTE's Países OTAL Finanza S	AR UY CH, BO & PY CO, PE & EC AR	3 V-A	V-B	VI-A 1 1	Ban	VII-A 1 1 2 1 2	Zona	VIII-A 1 1 2 2	VIII-B 2 2 2 5 3	1X-A 2	Fu
FTE's Países OTAL Finanza S Contabilidad General	AR UY CH, BO & PY CO, PE & EC AR UY	3 V-A	V-B	VI-A 1 1	Ban	VII-A 1 1 2 1 2	Zona	VIII-A 1 1 2 2	VIII-B 2 2 2 5 3 2	2 1	Fu
FTE's Países OTAL Finanza S Contabilidad General Activos Fijos	AR UY CH, BO & PY CO, PE & EC AR UY CH, BO & PY	3 V-A	V-B	VI-A 1 1	Ban	VII-A 1 1 2 1 2 1 2	Zona	VIII-A 1 1 2 2 1 1	VIII-B 2 2 2 5 3 2 3	2 1 2	Fu
FTE's Países OTAL Finanza S Contabilidad General Activos Fijos Bancos	AR UY CH, BO & PY CO, PE & EC AR UY CH, BO & PY	3 V-A	V-B	VI-A 1 1 1 1	Ban	VII-A 1 1 2 1 2 1 2 2	Zona	VIII-A 1 1 2 2 1 1 2	VIII-B 2 2 2 5 3 2 3 3	2 1 2 1	F
FTE's Países OTAL Finanza S Contabilidad General Activos Fijos Bancos ICO	AR UY CH, BO & PY CO, PE & EC AR UY CH, BO & PY	3 V-A	V-B	VI-A 1 1 1 1	Ban VI-B	VII-A 1 1 2 1 2 1 2 2	Zona	VIII-A 1 1 2 2 1 1 1 1	VIII-B 2 2 2 5 3 2 3 3 3	2 1 2 1	Fu
FTE's Países 'OTAL Finanza S Contabilidad General	AR UY CH, BO & PY CO, PE & EC AR UY CH, BO & PY	V-A	V-B	VI-A 1 1 1 1	Ban VI-B	VII-A 1 1 2 1 2 1 2 2 2	Zona	VIII-A 1 1 2 2 1 1 1 1 1	VIII-B 2 2 2 5 3 2 3 3 3 2	2 1 2 1	Fu

ANÁLISIS DE LA CONVENIENCIA DEL *OUTSOURCING* Y DE SU RELACIÓN CON LA TECNOLOGÍA. AMÉRICA DEL SUR - LAPSO DE 2016 A 2020

					Ban	das de la i	Zona				
St	ream	V-A	V-B	VI-A	VI-B	VII-A	VII-B	VIII-A	VIII-B	IX-A	
ontrol		1			1	2		2	6	1	_
agos						1		1	4	1	
Reintegros						1		1	3	1	
rocessing						1		2	3	1	
Park & Block					1	2		2	5	2	
TE's Países		1			2	1		2	4	1	
TAL Cuentas a	a Pagar (PTP)	2			4	8		10	25	7	
61						das de la i					
St	ream	V-A	V-B	VI-A	VI-B	VII-A	VII-B	VIII-A	VIII-B	IX-A	F
agos		1					1		1		
Cobranzas						1			1		_
ash Flow							1		2		_
Otros								1		1	_
TE's Países					1			1	1		
TAL Tesorería		1			1	1	2	2	5	1	
					Ban	das de la Z	Zona .				
St	tream	V-A	V-B	VI-A	VI-B	VII-A	VII-B	VIII-A	VIII-B	IX-A	F
Control Intern	10		1			1		1	2	1	
reditos						4		1	4	1	
Cobranzas						1		2			
Reporting					1						
FTE's Países					2	1		1	4	1	
OTAL Cobranza	as (OTC)		1		3	7		5	10	3	
						ión de FTE					
S	tream	V-A	V-B	VI-A	VI-B	VII-A	VII-B	VIII-A	VIII-B	IX-A	G
	Commercial						-3	-1			
Reporting	VLC							-2	1		
(Finanzas)	EBITDA					-1	-1	-2	3		_
	ZBB				-1	-1		-3	2		
	Cash Flow						-2		-1		_
D	Logística						-1				_
Reportes	Sales										
operaciones)	Mkt & Digital Mkt							-1	-2	1	_
	Industrial							-2	1		
Mejora Conti	nua							-1	1		_
Costos							-				_
Finanzas							-1		-1		_
Planeamiento FTE's Países	<u> </u>	-2	-1		-1	-2		-1	-2		
	(500.1)										
OTAL Finanzas	5 (FP&A)	-2	-1		-2	-4	-8	-13	2	1	

ANÁLISIS DE LA CONVENIENCIA DEL *OUTSOURCING* Y DE SU RELACIÓN CON LA TECNOLOGÍA. AMÉRICA DEL SUR - LAPSO DE 2016 A 2020

		_			Reducci	ón de FTE	s x Banda			
S	tream	V-A	V-B	VI-A	VI-B	VII-A	VII-B	VIII-A	VIII-B	IX-A
	AR	_				-1		-1	-2	-1
Contabilidad	UY								-1	
General	CH, BO & PY							-1	-1	
	CO, PE & EC					-1		-1	1	-1
	AR							-2	-1	
Notivos Filos	UY								-1	
Activos Fijos	CH, BO & PY							-2		
	CO, PE & EC							-1	-1	
Bancos								-1	-1	
ICO								-1		
Control								-1		
Others										
FTE's Países		-1				-2		-3	-5	

Stream	V-A	V-B	VI-A	VI-B	VII-A	VII-B	VIII-A	VIII-B	IX-A G
ontrol							-2		
gos							-1		
integros									
ocessing							-1	-1	
rk & Block								-3	
E's Países	1				-1		-2	-2	
AL Cuentas a Pagar (PTP)	1				-1		-6	-6	
				Reducci	ón de FTE	x Banda			
Stream	V-A	V-B	VI-A	VI-B	VII-A	VII-B	VIII-A	VIII-B	IX-A G
gos								-1	-1
branzas									
sh Flow									
ros									
E's Países	-1				-1			-1	-1
AL Tesorería	-1				-1			-2	-2
					, l exc				
				Reducci	ón de FTE	s x Banda			
Stream	V-A	V-B	VI-A	VI-B	VII-A	VII-B	VIII-A	VIII-B	IX-A G
ontrol Interno							-1	-1	
editos							-1	-1 -2	
editos branzas							-1	-2	
porting									
:porting E's Países	-1				-1		-3	-2	
E 3 Paises	-1				-1		-5	-2	
	-1				-1		-5	-5	

7.7. Anexo VII: Herramientas y alternativas tecnológicas, de informática y digitalización.

Sistemas de Explotación de Datos (BI Analytics)

Se puede BI como un proceso interactivo para explorar y analizar información estructurada sobre un área (normalmente almacenada en un *data warehouse*), para descubrir tendencias o patrones, a partir de los cuales derivar ideas y extraer conclusiones. En otras palabras, se llama BI al conjunto de estrategias, aplicaciones, datos, productos, tecnologías y arquitectura técnica, los cuales están enfocados a la administración y creación de conocimiento sobre el medio, a través del análisis de los datos existentes en una organización. El proceso de *Business Intelligence* incluye la comunicación de los descubrimientos y efectuar los cambios. Las áreas incluyen clientes, proveedores, productos, servicios y competidores. Actualmente, las necesidades de las empresas se encuentran en búsqueda de soluciones intuitivas, por ejemplo, mediante una plataforma para visualización de datos de autoservicio, para visualizar y explorar información, generar conocimientos y tomar mejores decisiones. Es fundamental contar con un especialista en la materia y por eso es de suma importancia contratar a un tercero para dicho desarrollo.

Los componentes de *Business Intelligence* son los siguientes: (a) Proceso de extracción, transformación y carga de los datos en el *data warehouse*. Antes de almacenar los datos en un *data warehouse*, éstos deben ser transformados, limpiados, filtrados y redefinidos. Normalmente, la información que se tiene en los sistemas transaccionales no está preparada para la toma de decisiones; (b) Fuentes de información, de las cuales se parte para alimentar de información el *data warehouse*; (c) El *data warehouse* o almacén de datos, con el Metadata o Diccionario de datos. Se busca almacenar los datos de una forma que maximice su flexibilidad, facilidad de acceso y administración; (d) El motor *Online Analytical Processing*, que nos debe proveer capacidad de cálculo, consultas, funciones de planeamiento, pronóstico y análisis de escenarios en grandes volúmenes de datos; (e) Las herramientas de visualización, que nos permitirán el análisis y la navegación a través de los mismos.

En cuanto a las herramientas de explotación de Business Intelligence son las que se enumeran a continuación: (a) Consultas e informes simples (Querys y reports), (b) Cubos OLAP (On-Line Analytic Processing). Exploración, tablas dinámicas, etc., (c) EIS: Soluciones que permiten visualizar, de una forma rápida y fácil, el estado de una determinada situación empresarial, presente o pasada, y que permite detectar anomalías u oportunidades, (d) DSS: Aplicación informática que basándose en modelos matemáticos y mediante análisis de sensibilidad permite ayudar a la toma de decisiones, (e) Data Mining o minería de datos: Pueden considerarse sistemas expertos que nos permiten "interrogar a los datos" para obtener información, (f) KMS: nuevas tecnologías para la gestión del conocimiento y su integración en una única plataforma. El uso de las herramientas de Business Intelligence está provocando la mitigación de los "silos de información". Tradicionalmente hablamos de "silos de información" cuando dentro de las organizaciones no se comparte toda la información necesaria entre los distintos departamentos o centros, lo que evidentemente a la larga genera conflictos entre los mismos. Uno de los factores que ha provocado un incremento del uso de herramientas de Business Intelligence es la aparición de las normativas internacionales de presentación de información, así como la adopción de distintas metodologías (ejemplo Six Sigma Tableros de Comando). Uno de los factores clave que está generando mayor confianza en el uso de herramientas de Business Intelligence es el aumento de la calidad de la información. Sin calidad en la información de la que se dispone para la toma de decisiones es improbable que se puedan seguir desarrollando proyectos. A su vez, una solución de BI nos permitirá observar, predecir, colaborar, decidir y comprender respecto de los resultados de la compañía. Al tener una consultora o empresa especialista en la materia, lograr mejores resultados y visibilidad de BI será mucho más rápido, de menor costo y con mayor eficiencia y oportunidades.

Sistemas ERP

Los sistemas de planificación de recursos empresariales son un conjunto de sistemas de información que integran y manejan muchas de las operaciones de una compañía, que pueden estar relacionados con la producción, logística, inventarios, distribución, contabilidad, reportes, etc. También son denominados back-office ya que un cliente o el

público en general no tienen acceso al sistema. Algunas de las empresas proveedoras de sistemas ERP a nivel mundial son: SAP, Oracle, PeopleSoft, Baan, entre otras.

ERP son sistemas de gestión general para la empresa, el cual está compuesto por distinto tipo de módulo. Dichos módulos integrados forman este sistema que genera muchísimo valor agregado a la empresa, dinamismo y rápida respuesta ante distintas situaciones. Los principales objetivos de implementar estos sistemas se pueden enumerar: (a) optimización de los procesos empresariales, (b) acceso a la información de forma confiable, precisa y oportuna (integridad de datos), (c) la posibilidad de compartir información, (d) eliminación de operaciones e información innecesaria.

Dentro de las características más emblemáticas del ERP se pueden mencionar tres: son modulares, especializados y configurados. Se comienza explicando los módulos, una empresa es un conjunto de departamentos, los cuales se encuentran interrelaciones por información compartida generada por sus procesos. La funcionalidad de la herramienta se puede dividir en módulos (ejemplo: finanzas, almacén, recursos humanos, ventas, etc.), es una ventaja tanto técnica como económica. A su vez, son configurados de acuerdo a la empresa solicitante, es decir, mediante desarrollos en el código del software. Se puede determinar un tipo de información y detalle distinto para cada empresa que requiere el servicio, por lo cual tiene fácil adaptación y flexibilidad, aquellos más avanzados contienen herramientas para desarrollos rápidos de nuevos procesos. Por último, se puede mencionar que brinda soluciones en áreas de muchísima complejidad que están constantemente evolucionando. Al ser especializado brinda soluciones de acuerdo a sus necesidades reales y no soluciones genéricas que no les resolverán todos sus problemas. Es fundamental contar con la base centralizada de datos, en dicho sistema los datos deben ser consistentes, completos y comunes debido a que los componentes del ERP interactúan entre sí consolidando las operaciones. En el caso que alguna empresa deba modificar alguno de sus procesos para alinearse a un ERP, se lo denomina reingeniería de procesos. Mediante la parametrización del sistema se logra adaptarse, y puede servir a clientes de distintos sectores.

En la actualidad es muy común que exista un *Outsourcing* parcial o total al parametrizar, instalar e implementar un sistema ERP. Esto se debe a la empresa contratada tendrá un equipo especializado en la materia; conociendo el proceso, las ventajas y desventajas, las oportunidades y casos de utilización de empresas de similar

magnitud. Conocer el proceso implica definir de mejor manera los resultados que se quieren obtener, el modelo de negocio y gestión, cómo se implementará, evaluar oportunidades, alineación de estructura, análisis de la transformación organizacional, controles de calidad y auditorías. Existen dos tipos de consultoría: la técnica, la cual implica programación, y la de negocios, en la cual se estudian los procesos. En ambos casos, al contratar una empresa, el proceso de implementación será mucho más rápido, barato y eficiente.

Servicios Cloud

Los servicios *cloud*, también conocidos como servicios o informática en la nube o simplemente como la "nube" son aquellos servicios de computación a través de una red, generalmente Internet. La gran cantidad de datos que se generan actualmente hacen necesarios los sistemas *cloud*, los cuales se utilizarán como medio de almacenamiento y análisis de tal cantidad de datos. En la actualidad, la migración hacia la nube es una tendencia en alza, debido a todas las ventajas generadas, por lo cual para mantener la ventaja competitiva es fundamental hacerlo de la manera más rápida y eficiente posible. Cabe destacar que contratar una empresa, especializada en la materia, para la migración a la nube brindará mejores resultados aún.

La computación en la nube presenta ciertas características clave tales como: agilidad, costos bajos, independencia entre la ubicación y el dispositivo, escalabilidad, elasticidad, compartir servidores y dispositivos de almacenamiento, fácil migración de datos, optimización de los recursos, mejora de seguridad debido a la centralización de datos y un mantenimiento más sencillo. A su vez, las ventajas que presentan estos servicios son los siguientes: (a) facilidad de integración de servicios de red, (b) mayor capacidad de adaptación y recuperación de pérdidas de datos mediante copias de seguridad, reduciendo al mínimo los tiempos de inactividad, (c) prestación de servicio a nivel mundial, (d) simplicidad y menor inversión inicial, prescindiendo de instalaciones de software, (e) implementación con menores riesgos y de manera más rápida, (f) actualizaciones automáticas sin afectar los recursos, (g) disminución de la energía consumida, al reducir los servidores.

Existen tres modalidades diferentes de alojamiento en la nube, las cuales se adaptan a las necesidades específicas que tenga el cliente a nivel de infraestructura, software, herramientas propias, entre otras. La infraestructura como servicio (IaaS) proporciona servidores, máquinas virtuales, conexiones de red y direcciones IP donde los usuarios tienen acceso a una parte de los recursos para construir su propia plataforma. La plataforma como servicio (PaaS) está diseñado para desarrolladores que necesitan crear aplicaciones web o móviles. El software como servicio (SaaS) los datos y aplicaciones son administrados por los proveedores de servicios en la nube, donde los usuarios se conectan a través de internet. Se puede encontrar Suite ofimáticas, aplicaciones de almacenamiento, sistemas ERP y copias de seguridad entre otras. A su vez, en cuanto a ubicación y nivel de seguridad, las empresas cuentan con servicios públicos, privados e híbridos. En el primero se puede acceder a los servicios cloud mediante una conexión pública a través de Internet. En el segundo, están en una red privada con acceso restringido a usuarios de tu empresa. Por último, el hibrido combina los servicios públicos y privados.

7.8. Anexo VIII: Actualización Flujo de Fondos.

Es muy importante saber cuánto vale nuestro flujo de fondos a valor presente, es decir cuanto vale el Cash Flow del proyecto a hoy, para entender el impacto y viabilidad financiera del proyecto. Para ello, el valor futuro del proyecto se debe transformar en un valor actualizado o descontado al momento actual, parándose al comienzo en 2016. Este proceso se realiza mediante la actualización de flujos futuros, la cual implica utilizar una tasa de actualización que tiene en cuenta que el dinero disminuye su valor a lo largo del tiempo.

La tasa de actualización es el resultado del producto entre el costo ponderado de capital y de deuda. Se calcula con la siguiente fórmula:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^{n} \frac{F_t}{(1+k)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

- > Inversión inicial (Io): desembolso inicial de efectuar la inversión del proyecto.
- > Flujos de Fondo (Ft): representan la diferencia entre los ingresos y gastos que podrán obtenerse por la ejecución del proyecto.
- ➤ Tasa de descuento (k): también conocida como costo o tasa de oportunidad. Refleja la oportunidad perdida de gastar o invertir en el presente.
- Número de periodos que dure el proyecto (n).

El valor presente neto nos determina si las inversiones son ejecutables y cual es la que más conviene en términos absolutos.

- ➤ VAN > 0 : Si el valor presente neto es superior a cero, es decir que el flujo de fondos descontado es mayor al desembolso inicial, es recomendable que el proyecto sea aceptado ya que generará beneficios.
- ➤ VAN = 0 : el proyecto de inversión no generará beneficios ni pérdidas, por lo que su realización resultará indiferente.

➤ VAN < 0 : el proyecto de inversión generará pérdidas, por lo que deberá ser rechazado.

En resumen, un proyecto de inversión de capital debería aceptarse si tiene un valor presente neto positivo, cuando los flujos de efectivo esperados se descuentan al costo de oportunidad. Si el proyecto no tiene riesgo, se tomará como referencia el tipo de la renta fija, de tal manera que con el VAN se estimará si la inversión es mejor que invertir en algo seguro, sin riesgo específico. En otros casos se utilizará el coste de oportunidad. Cuando el VAN toma un valor igual a 0, K pasa a llamarse TIR (tasa interna de retorno). La TIR es la rentabilidad que nos está proporcionando el proyecto.

7.9. Anexo IX: Detalle financiero de Escenario Medio del proyecto.

A continuación se detalla el Valor Presente neto y eficiencias del proyecto - Escenario Medio.

Valor Presente Neto	Año 1 (2017)	Año 2 (2018)	Año 3 (2019)
Total Inversión	(5.000.000)	-	-
Costos Incrementales	(5.562.378)	-	-
Beneficio	4.337.004	5.554.029	6.676.142
Cash Flow Neto	(6.225.374)	5.554.029	6.676.142

Tasa de Descuento	8%				
VAN	4.173.199				
Payback	2,3 Años				
TIR	34%				

Damantamanta /Damia da	Año 1				Año 2				Año 3			
Departamento/Período	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Finanzas	-	-	-	5%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%
Contabilidad	-	-	-	5%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%
Cuentas a Pagar	-	-	-	5%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%
Tesorería	-	-	-	5%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%
Cobranzas	-	-	-	5%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%

Departamento/	Base Inicial	Labor Arbitrage	Eficiencias		Automatiza	ción	Base Final	Ahorros Estimados
Concepto	(\$M USD)	(\$M USD)	(\$M USD / %)		(\$M USD /	%)	(\$M USD)	(\$M USD)
Finanzas	3,2	-1,5	-0,5	16%	-0,3	8%	1,0	2,3
Contabilidad	3,2	-1,5	-0,5	15%	-0,3	8%	0,9	2,2
Cuentas a Pagar	1,8	-0,9	-0,3	15%	-0,1	8%	0,5	1,3
Tesorería	0,5	-0,2	-0,1	18%	-0,1	10%	0,2	0,3
Cobranzas	1,3	-0,7	-0,2	14%	-0,1	8%	0,3	0,9
Total	10,0	-4,7	-1,5	15%	-0,8	8%	2,9	7,1