

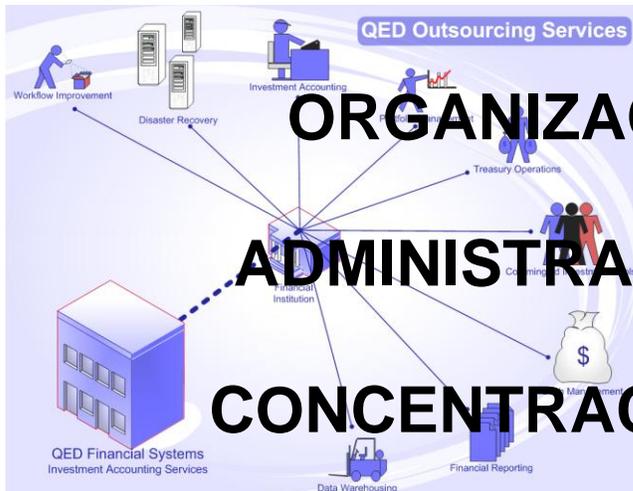
# TENDENCIAS MODERNAS DE LA

# ORGANIZACIÓN Y LA

# ADMINISTRACIÓN EN LA

# CONCENTRACIÓN DE LAS

# FUNCIONES DE SOPORTE



**Autores:**

**PATRICIA MARTHA DE LOS SANTOS MILÁN**

**MAYRA GABRIELA JULIANI ALVAREZ**

**RAFAEL ADEMAR LECCHINI CABRERA**

**Orientador**

**CR. RICARDO MARTINEZ**

**Trabajo Monográfico para obtener el Título de Contador Público**

**Facultad de Ciencias Económicas y Administración**

**Universidad de la República**

**Montevideo - URUGUAY**

**Marzo 2010**

## **RESUMEN**

Este trabajo propone el estudio de las principales tendencias que se adoptan para ejecutar funciones de soporte: Tercerizaciones, *Offshoring* y Centros de Servicios Compartidos.

Para cada caso investigamos orígenes, características, fuerzas inspiradoras, dificultades a resolver, ventajas, desventajas, y pertinencia para cada realidad.

Asimismo relevamos información de cómo las empresas en Uruguay ejecutan estas modalidades y del entorno del Uruguay para ejecutarlas.

Principales conclusiones:

- El principal objetivo al ejecutarlas sigue siendo reducir costos, no obstante surgieron otros objetivos adicionales.
- La principal tendencia es la Tercerización pero factores como la globalización o la innovación tecnológica favorecieron el surgimiento y el avance de nuevas modalidades como Servicios Compartidos u *Offshoring*.

- La modalidad varía según las características de función o empresa.
- Algunas multinacionales eligen Uruguay para desarrollar funciones de soporte porque ofrece ventajas para hacerlo. Las intenciones del gobierno y las empresas hacen concluir lo positivo de las implementaciones.

## INDICE

CAPITULO 1- INTRODUCCION.....	1
CAPITULO 2 – <i>OUTSOURCING</i> .....	4
2.1) Antecedentes .....	4
2.2) Factores que lo hicieron surgir .....	6
2.3) Definición .....	7
2.4) Características, Relaciones, Elementos y Modalidades.....	9
2.5) Ventajas del <i>Outsourcing</i> .....	11
2.6) Desventajas del <i>Outsourcing</i> .....	13
2.7) Áreas de Aplicación.....	14
2.8) Factores Claves para su Implementación .....	15
CAPITULO 3- <i>OFFSHORING</i> .....	17
3.1) Antecedentes .....	17
3.2) Factores que lo hicieron surgir .....	18
3.3) Definición y Modalidades .....	19
3.4) Características, Relaciones y Elementos .....	22
3.5) Ventajas del <i>Offshoring</i> .....	24
3.6) Desventajas del <i>Offshoring</i> .....	29
3.7) Áreas de Aplicación.....	29
3.8) Factores Claves para su Implementación .....	31
CAPITULO 4- <i>SHARED SERVICE CENTRE</i> .....	33
4.1) Antecedentes .....	33
4.2) Factores que lo hicieron surgir .....	33
4.3) Definición y Modalidades .....	35
4.4) Características, Relaciones y Elementos .....	38
4.5) Ventajas del SSC .....	39
4.6) Desventajas del SSC .....	42
4.7) Áreas de Aplicación.....	43
4.8) Factores Claves para su Implementación .....	46
4.9) La “Curva de Madurez” de los SSCs.....	49
4.10) Los SSCs en el mundo actual .....	51
CAPITULO 5- LA SITUACIÓN DEL URUGUAY .....	73
5.1) Introducción.....	73
5.2) El Uruguay como ejecutor de funciones de soporte.....	73
5.3) Relevamiento de Datos .....	78
CAPITULO 6- RESUMEN Y CONCLUSIONES GENERALES ..	102
BLIBLIOGRAFIA .....	110
GLOSARIO .....	112
ABREVIACIONES .....	123

ANEXOS ..... 124

- Anexo A Caso AIVA, *Offshoring*.....124
- Anexo B Caso HRUSA, Shared Service Centre .....132
- Anexo C Formulario para el Relevamiento de Datos .....143

## **CAPITULO 1 - INTRODUCCIÓN**

En un entorno desafiante por su dinamismo y competitividad los ejecutivos de hoy en día deben buscar innovaciones en la administración de su negocio para poder ser exitosos en la lucha por la supervivencia que se les plantea, al estar situados en un universo económico el cual se encuentra sacudido por una fuerte recesión sin precedentes en muchos años. Así mismo ocurren cambios cada vez más frecuentes e impactantes en la manera de hacer negocios, sobre todo en el aspecto informático, que permiten otro tipo de manejo de la información y de formas de trabajar y abastecerse de servicios. Estos generan la necesidad de los ejecutivos de estar al tanto de cuáles son las corrientes vanguardistas en las formas de hacer negocios y administrar los mismos.

Para esto no sólo es necesario ser más eficientes y eficaces en las actividades operativas sino también en las actividades de soporte. Como consecuencia; las empresas han incurrido en diversas modalidades de ejecución de las funciones auxiliares y de apoyo. Estas varían de acuerdo a las características de la realidad de cada organización, como el tamaño; el número de filiales, la ubicación, el mercado en el que opera, su forma de organizarse, estructura y el nivel de diversificación de sus negocios.

Este trabajo tiene como propósito el estudio de las diversas tendencias que las empresas están adoptando para establecer y administrar sus funciones de soporte a efectos de cumplir con los objetivos de la empresa de la mejor manera posible.

Para ello nos hemos abocado a las principales tendencias en la actualidad:

- **el *Outsourcing* o Tercerización:** la delegación a una empresa para que realice las mismas.
- **el *Offshoring*:** la subcontratación de estas funciones de un país a otro.
- **los *Shared Service Centres*:** una unidad perteneciente a la empresa que asume la función que antes estaba dispersa a lo largo de esta.

Para cada caso hemos investigado sus orígenes, su naturaleza, sus características, la principal fuerza que los inspira, las dificultades que se pretenden resolver, las ventajas y desventajas, y la pertinencia a diferentes realidades.

A su vez se le prestó una especial atención a cómo las empresas nacionales o extranjeras ubicadas dentro del territorio nacional actúan sobre estos

temas con el objetivo de obtener una noción de cómo el Uruguay se ubica y actúa con respecto al objeto de estudio. Esto abarca las diferentes implementaciones que estas empresas efectúan así como también las condiciones que ofrece el Uruguay para ejecutarlas.

## **CAPITULO 2 – OUTSOURCING**

### **2.1) Antecedentes:**

Una de estas tendencias actuales pero la más antigua es el *Outsourcing* basado en el desprendimiento de alguna actividad, que no forme parte de las habilidades principales de una organización, a un tercero especializado. Por actividades principales u operativas se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia.

El *Outsourcing* es una práctica que data desde el inicio de la era moderna. Este concepto no es nuevo, ya que muchas compañías competitivas lo realizaban como una estrategia de negocios. Al inicio de la era post-industrial se inicia la competencia en los mercados globales y después de la segunda guerra mundial, las empresas trataron de concentrar en sí mismas la mayor cantidad posible de actividades, para no tener que depender de los proveedores. Sin embargo, esta estrategia que en principio resultara efectiva, fue haciéndose obsoleta con el desarrollo de la tecnología, ya que nunca los departamentos de una empresa podían mantenerse tan actualizados y competitivos como lo hacían las agencias independientes especializadas en

un área, además, su capacidad de servicio para acompañar la estrategia de crecimiento era insuficiente.

El concepto de *Outsourcing* comienza a ganar credibilidad al inicio de la década del 70 enfocado, sobre todo, a las áreas de información tecnológica en las empresas. Las primeras empresas en implementar modelos de Outsourcing fueron empresas de gran porte tales como EDS, Arthur Andersen, Price Waterhouse y otros.

El *Outsourcing* es un término creado en 1980 para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores.

En 1998, el *Outsourcing* alcanzó una cifra de negocio a nivel mundial de cien mil millones de dólares. De acuerdo con estudios recientes, esta cantidad se disparará hasta 282 mil millones de dólares<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> [www.outsourcinggrowedu.com](http://www.outsourcinggrowedu.com)

## **2.2) Factores que lo hicieron surgir:**

- **La necesidad de reducir costos y aumentar el control del gasto del proceso.** La competitividad cada vez mayor en los mercados hizo que las empresas necesitaran reducir costos para poder ser más competitivos. La tercerización aparece como una herramienta para reducir costos en determinados procesos que a la empresa le podrían resultar más costosos si los lleva a cabo la misma, ya sea por la poca especialización o porque a la empresa tercerizada le resultan más baratos los costos de los elementos para llevar a cabo el proceso (mano de obra, materiales, etc.). Tomado de la mano con esto, por lo general si se subcontrata una empresa se paga un cargo fijo por mes o por proceso que hace que no tenga variaciones en función de la gestión ya que ahora, ésta, pasa a depender de la gestión de la empresa tercerizada.
- **El crecimiento de las empresas.** Al crecer las empresas se necesitan ocupar de las partes estratégicas del negocio y para eso subcontratan, para no gastar recursos en cuestiones que no son claves.
- **Manejo más fácil de las funciones difíciles o que están fuera de control.** Relacionado con lo anterior, las empresas pueden ejercer funciones en las que no son lo deseablemente eficientes o que no las

pueden llevar a cabo con eficacia por no tener un conocimiento amplio del tema. La tercerización permite que la empresa que contrata pueda dedicarse a otras funciones más importantes y delegar el trabajo en estas funciones complejas a la empresa contratada.

- **El creciente avance de la tecnología.** El hecho de que los avances tecnológicos sean constantes hace que para las grandes empresas sea imposible que se actualicen todos los sectores por igual, por lo que es preferible centralizarse en los más importantes y dejar otros a cargo de empresas tercerizadas.

### **2.3) Definición:**

Consiste en el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas en el área.

Básicamente se trata de una modalidad, según la cual determinadas organizaciones, grupos o personas ajenas a la compañía son contratadas para hacerse cargo de "parte del negocio" o de un servicio puntual dentro de

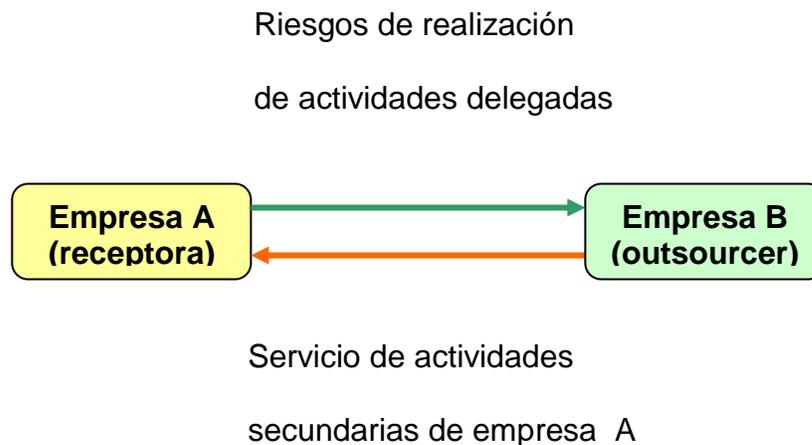
ella. La compañía delega la gerencia y la operación de uno de sus procesos o servicios a un prestador externo (*Outsourcer*), con el fin de agilizarlo, optimizar su calidad y/o reducir sus costos.

Transfiere así los riesgos a un tercero que pueda dar garantías de experiencia y seriedad en el área. En cierto sentido este prestador pasa a ser parte de la empresa, pero sin incorporarse formalmente a ella.

Es oportuno aclarar que el *Outsourcing* es diferente de relaciones de negocios y contratación, ya que en éstas últimas el contratista es propietario del proceso y lo controla, es decir, le dice al suplidor qué y cómo quiere que se desempeñen y se fabriquen los productos o servicios comprados, por lo que el suplidor no puede variar las instrucciones en ninguna forma. En el caso de *Outsourcing* el comprador transfiere la propiedad al suplidor, es decir, no instruye al mismo en como desempeñar una tarea sino que se enfoca en la comunicación de qué resultados quiere y le deja al suplidor el proceso de obtenerlos.

## 2.4) Características, Relaciones, Elementos y Modalidades:

Podemos definir los elementos, relaciones y características de esta tendencia administrativa con el siguiente esquema:



Del cuadro surgen los siguientes elementos a destacar:

- Empresa receptora de los servicios
- Empresa prestadora de los servicios (*Outsourcer*)
- Transferencia de riesgos: La empresa A le otorga a la empresa B los riesgos de la realización de las actividades, antes propias de la empresa A, sujeto de *Outsourcing*.
- Adopción de riesgo: La empresa B se compromete a brindar a la empresa A la actividad tercerizada no importando para A los medios utilizados por B para realizar la actividad, sino los resultados.

Se caracterizan por:

- **Especialización:** la empresa B es especialista en la realización de la actividad objeto de la tercerización (la empresa A se especializa en la realización de otras actividades diferentes a la tercerizada).
- **Delegación:** La empresa A le transfiere las actividades y los riesgos a la empresa B.
- **Bidimensionalidad:** Es una relación que existe entre dos empresas que interactúan entre si.

Pueden darse dos alternativas respecto a esta modalidad en lo concerniente a la ubicación geográfica de la empresa prestadora del servicio:

**Opción 1)** que ambas empresas (A y B) se encuentren en el mismo país

**Opción 2)** que se encuentren en territorios distintos. En este caso esta modalidad ya no es llamada *Outsourcing* sino *Offshore Outsourcing* (Tercerización de *Offshore*)

En cuanto a esta segunda opción y al existir dos países distintos con empresas que se relacionan en sus negocios; implica que existirán otra

gama de relaciones, variantes, barreras y ventajas que no se dan de manera diferencial en el caso de que ambas organizaciones se encuentren en el mismo territorio.

En este trabajo la segunda opción se toma como una modalidad de Offshoring por lo que será analizada en el capítulo siguiente.

### **2.5) Ventajas del *Outsourcing*:**

La compañía contratante, o compradora, se beneficiará de una relación de *Outsourcing* ya que logrará en términos generales, una "funcionalidad mayor" a la que tenía internamente con "costos inferiores" en la mayoría de los casos, en virtud de la economía de escala que obtienen las compañías contratadas.

En estos casos la empresa se preocupa exclusivamente por definir la funcionalidad de las diferentes áreas de su organización, dejando que la empresa de *Outsourcing* se ocupe de decisiones de tipo tecnológico, manejo de proyecto, implementación, administración y operación de la infraestructura.

Se pueden mencionar los siguientes beneficios o ventajas del proceso de *Outsourcing*:

- **Reducción de costos:** Los costos de manufactura disminuyen y la inversión en planta, equipo y costos fijos en general se reduce.
- **Adaptación a los cambios:** Permite a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno en lo que respecta a la actividad tercerizada.
- **Mayor enfoque en el negocio principal:** Permite a la empresa receptora concentrarse en los puntos fuertes de la empresa.
- **Ayuda a redefinir la empresa:** le permite a la empresa organizar los recursos de manera más eficiente.
- **Mejor disponibilidad de recursos:** Permite a la empresa poseer de mejores recursos actualizados sin la necesidad de entrenar personal de la organización para manejarla.
- **Aumento de la flexibilidad de la organización:** Debido a que se pueden realizar cambios de proveedor con mayor facilidad.

## **2.6) Desventajas del *Outsourcing*:**

Como en todo proceso existen aspectos negativos que forman parte integral del mismo. El *Outsourcing* no queda exento de esta realidad.

Se pueden mencionar las siguientes desventajas:

- **Perdida de relacionamiento con las tendencias tecnológicas:** La empresa pierde contacto con las nuevas tecnologías que ofrecen oportunidades para innovar los productos y procesos.
- **Riesgo de crear nuevos competidores:** El proveedor externo puede aprender y adquirir conocimiento del producto en cuestión lo que hace que exista la posibilidad de que los use para empezar una industria propia y se convierta de proveedor en competidor.
- **Riesgo de Incumplimiento de las expectativas:** Los resultados del uso de *Outsourcing* puede que no sean los esperados. Por ejemplo que la reducción de costos sea menor que la estimada.
- **Riesgo de Cambio de Precio en las tarifas:** El aumento de tarifas pueden generar que la ventaja competitiva que existía sea nula.
- **Riesgo de Mala Elección del Proveedor:** Alto costo en el cambio de proveedor en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio.

## **2.7) Áreas de Aplicación.**

Las empresas que crecen, a menudo, toman la decisión estratégica de poner parte de sus funciones en las manos de empresas especializadas en las mismas, permitiéndoles concentrarse en lo que mejor saben hacer. También la tercerización se da en empresas chicas, estas tercerizan funciones en las que quizá son de tan poco volumen (pero necesarias igual) que no es necesario contratar una persona para hacerlo como por ejemplo el cálculo de los impuestos. También se debe tener en cuenta que existen determinadas funciones en las que no se puede aplicar el *Outsourcing* como la planificación estratégica, la tesorería, el control de proveedores, la administración de calidad, el servicio al cliente, entre otras.

Las áreas que se pueden tercerizar son:

- Los sistemas contables
- Los sistemas financieros
- Las actividades de mercadotecnia
- El área de Recursos humanos.
- Los sistemas administrativos.
- El área de producción.
- El sistema de transporte.

- Determinadas actividades del departamento de ventas y distribución
- El proceso de abastecimiento.
- Actividades secundarias (vigilancia física de la empresa, la limpieza de la misma, el abastecimiento de papelería y documentación, el manejo de eventos y conferencias, la administración de comedores, etc.)

## **2.8) Factores claves para su implementación.**

- **La determinación de que actividades tercerizar y cuales no.**

Dentro de las actividades de una empresa se tienen las actividades estratégicas o básicas y las auxiliares y/o de apoyo. Las primeras actividades deberían realizarse por la empresa, las últimas es mas recomendable que se subcontraten. Debe revisarse la estructura de la empresa para ver cuales actividades son convenientes rentablemente hablando de ser realizadas por terceros y cuales no. Cuales son las que determinan la ventaja sobre los competidores y cuales no. Cuales son las que pueden generar un cambio positivo en la empresa y cuales pueden generar resistencias en el personal.

- **La selección del proveedor.** Se necesita evaluar la idoneidad, los antecedentes, el costo, la eficiencia, los beneficios que tiene tercerizar con cada proveedor.
- **Definir la relación entre la compañía contratante y la contratada.** En esta relación existen dos componentes: uno interpersonal que establece como interaccionan el equipo responsable dentro de la empresa con el equipo del suplidor y el componente corporativo que define las interacciones a nivel directivo entre ambas partes.
- **Suscribir un contrato de prestación de servicios.** Mas allá de que parezca obvio es clave celebrar un contrato donde queden claro puntos importantes de la subcontratación como lo son los derechos y obligaciones de cada uno así como el plazo durante el cual se va a prestar el servicio.
- **Establecer objetivos a realizar y efectuar el control de que se cumplan.** Es importante saber que se espera de la subcontratación. También se debe monitorear que se cumpla lo esperado. La empresa contratante debe designar a una persona que sea la responsable de la subcontratación y debe designar personas u órganos que controlen la gestión.

## **CAPITULO 3 – OFFSHORING**

### **3.1) Antecedentes:**

El *Offshoring* es una adaptación del *Outsourcing* a los mercados globales. Estamos hablando de la realización de procesos de negocio en países diferentes a los que opera la organización. Es una tendencia nueva en el mundo que surge a partir de los años 80 con el principal objetivo de bajar costos. Las organizaciones apuntaron a buscar costos menores en otros países a efectos de mejorar la competitividad.

Los resultados han sido tan positivos que la tendencia de utilizar esta modalidad de *Offshoring* va en aumento.

En los últimos años se da más el *Offshoring* de Procesos de Conocimiento. Son los procesos que demandan mayores capacidades analíticas de investigación e interpretación como: investigación de mercado, servicios médicos y servicios legales

### **3.2) Factores que lo hicieron surgir:**

- **La necesidad de reducir costos**. Los mercados cada vez más competitivos generan la necesidad en las organizaciones de abaratar los costos para poder subsistir. El *Offshoring* permite reducir los costos al utilizar mano de obra más barata y quizá más idónea para el tipo de trabajo. También permite obtener ahorro en TI, en arrendamiento de locales o beneficios impositivos.
- **El avance de la tecnología y la comunicación**. La facilidad en la que se pueden transferir datos de un lugar del mundo a otro lleva a que se puedan realizar tareas en un lugar que tengan sus consecuencias en otro. Una empresa puede tener su *call center* en un país operando para toda una región o incluso para todas las filiales de todo el mundo.
- **La globalización de los negocios**. La integración de los mercados hace que el único mercado, es el mundo, por lo que las grandes corporaciones necesitan unidades que puedan brindar servicios a las diferentes filiales para ser más eficientes. A la creciente integración económica mundial se le suma la existencia en años recientes de un entorno regulatorio y político amigable a este tipo de inversiones. Desde la perspectiva de la integración, el establecimiento de la OMC permitió un mayor grado de protección a la inversión extranjera directa

y a los derechos de propiedad intelectual, que resultaron fundamentales para el establecimiento de operaciones de *Offshoring*.

- **La evolución reciente del *management*** y especialmente de la adaptación masiva durante la década de 1980 de los lineamientos y las prácticas asociadas al *Total Quality Management* (TQM) y a las cadenas de valor, que dieron vida al *outsourcing* como práctica corporativa.

### **3.3) Definición y Modalidades:**

Es la subcontratación de procesos de negocios de un país a otro. No implica necesariamente la participación de un tercero proveedor.

Los bajos costos se logran obtener en telecomunicaciones, arriendo de oficinas, terrenos, transporte, recursos humanos, todos estos elementos que permiten obtener ventajas ante la competencia.

En cuanto a los recursos humanos: la disponibilidad y calidad de la misma es uno de los principales factores por los que una empresa opta por la deslocalización de procesos o implantación de procesos productivos en el

extranjero. Para eso se toman en cuenta tanto criterios de calificación de personal como de costo del mismo.

Considerando la responsabilidad administrativa se pueden distinguir dos tipos de *Offshoring*:

- 1) **Captive Offshoring o In-House Offshoring**: En este caso el proveedor del servicio se encuentra en el exterior y la responsabilidad administrativa en la prestación del servicio se encuentra en el interior de la organización. Generalmente nos referimos a estas oficinas en el exterior como filiales.
- 2) **Offshore Outsourcing**: Cuando hablamos de *Offshore Outsourcing* coincidimos en que el proveedor del servicio se encuentra en el exterior pero la responsabilidad administrativa en la prestación del servicio se da en el exterior de la organización. Implica la subcontratación externa.

Es importante mencionar que el modelo *captive* (cautivo) fue implementado con éxito en segmentos tan diferentes como RRHH, Finanzas o TI. También es destacable que en ocasiones el *Captive Offshoring* pasa por un periodo de madurez tras el cual se independiza de su casa matriz y se convierte en un operador independiente de *Offshore Outsourcing*.

Desde el punto de vista de los procesos podemos distinguir entre:

- 1) **Offshoring de Servicios** – Es la prestación de servicios desde el extranjero como *call centers*, servicios técnicos o procesos administrativos
- 2) **Offshoring de manufactura** – Relocalización de fábricas y centros de producción. Se realiza en países con mano de obra abundante y de bajo costo.
- 3) **Offshoring de Investigación y Desarrollo** (*R&D Offshoring*) – Consiste en la relocalización de actividades de alto valor como la Investigación, desarrollo, ingeniería y diseño de productos.

Teniendo en cuenta la distancia distinguimos:

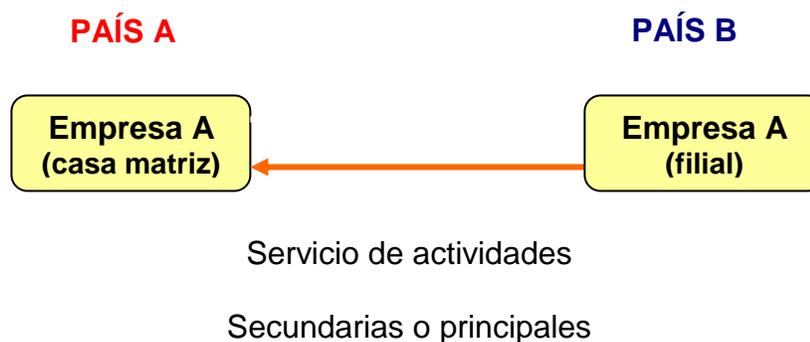
- 1) **Offshoring propiamente dicho** – Sugerimos con esta simplificación la relocalización a un país distante. Como desventaja más visible en este caso podemos ver las diferencias culturales entre los países, de lenguaje y zonas horarias.
- 2) **Nearshoring** – Es el término usado para aquel *Offshoring* en el que la relocalización no es lejana. Tiene como ventaja la de obtener bajos costos compartiendo aspectos culturales y los husos horarios.

### **3.4) Características, Relaciones y Elementos:**

Entre las características destacamos:

- **Internacionalización:** necesariamente la realización de un proceso y/o función se desplaza desde la casa matriz hacia un país en el extranjero
- **Bidimensionalidad:** Es tanto un fenómeno Intrafirma como de Comercio Internacional
- **Propósito principal de disminución de costos,** liberación de recursos, incremento de la eficiencia operativa y aumento del ritmo de innovación empresarial tomando como provecho las diferencias laborales, tributarias y tecnológicas de los países.

#### ***Captive Offshoring:***

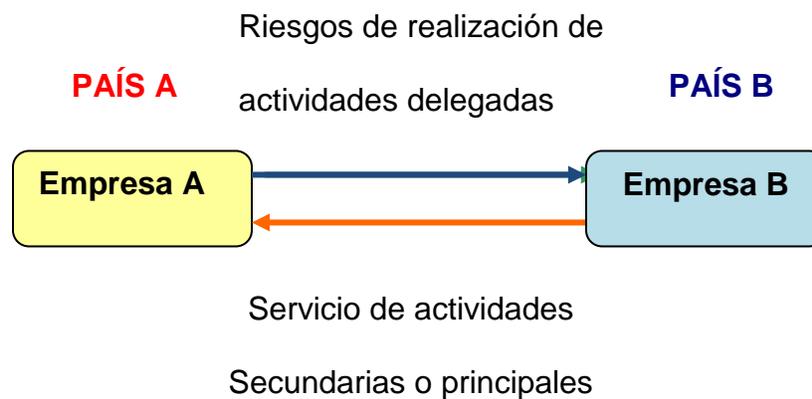


La empresa sigue siendo una sola y se crea una oficina en otro territorio que puede ser cercano (*nearshoring*) o más alejado.

Comparando este esquema con el planteado en el capítulo anterior de Outsourcing vemos además que se elimina la transferencia de riesgos de un lugar a otro. En este caso los riesgos (al existir una relación *intracompany*) se mantienen dentro de la empresa, que es la misma que brinda tanto las actividades que se encuentran dentro de la cadena de valor como aquellas secundarias.

### **Offshore Outsourcing:**

Este término lo mencionábamos en el capítulo anterior pero lo clasificamos en este trabajo como una forma distinta del *Offshore*



La diferencia entre el simple *Outsourcing* se da en el territorio donde se lleva a cabo las actividades objeto de *Offshore* y las que no se deslindaron de las actividades de la Empresa contratante con B. Estas actividades se desarrollan en distintos países y como en el caso del *Outsourcing* el riesgo de la realización de las actividades internacionalizadas se da afuera de la empresa contratante de servicios.

Los elementos son los mismos que para el *Outsourcing* en el caso del *Offshore Outsourcing*, para el *Captive Outsourcing* se elimina la transferencia de riesgo. Pero para ambos lo que se suma es la prestación de un servicio fuera de fronteras.

### **3.5) Ventajas del Offshoring:**

- **Disminución de precios:** ofreciendo productos o servicios nuevos o mejorados, a sus clientes existentes y a nuevos segmentos de clientes de mejores ingresos, entendiendo que el *Offshoring* no sólo está enfocado hacia el traspaso de los procesos productivos hacia lugares en el extranjero, sino que la tendencia se ha extendido hasta llegar a los servicios, dado todo el desarrollo de las telecomunicaciones y la digitalización de los procesos de negocios.
- **Importantes ahorros en los costos laborales:** dados por la flexibilidad

del proceso y la adopción de las economías de escalas.

Estas ventajas también se apoyan en las que brindan los países en vías de desarrollo como India donde la mayor parte de su fuerza laboral habla inglés. En todo el mundo muchas compañías decidieron ubicar operaciones remotas, aprovechando sus bajos salarios, enfocándose en actividades como call centers, soporte técnico, 24 horas al día los 7 días de la semana o tecnologías de la información.

Según un estudio realizado por Kraemer <sup>2</sup>demuestra que la disminución en los costos laborales es el primer beneficio que expresan el 80% de las firmas.

También existen otras ventajas reportadas al mencionado estudio:

- Ahorros en impuestos
- Regulaciones ambientales
- Facilidad dada por la conexión de 24horas 7 días a la semana
- Ahorro en tiempo de los procesos de producción

---

<sup>2</sup> KRAEMER, KENNETH; DEDRICK, JASON. Offshoring in Orange County. Leader, follower, or mirror of national trends?

- Ganancia de energía para concentrarse en las funciones que forman el núcleo de su supervivencia y crecimiento

Desde el punto de vista de los países en desarrollo desde los cuales se brindan los servicios de *Offshoring* las ventajas son las siguientes:

- Aumento en la exportación de bienes y servicios generando un saldo positivo en la balanza comercial
- Crecimiento económico
- Mayor calidad de vida para sus habitantes

Como contrapartida algunos autores afirman que esta tendencia lleva aparejados problemas de desempleo en Estados Unidos y Europa.

Aseguran que los desempleados de los países desarrollados no estarían dispuestos a emplearse con menores salarios ni a trabajar en sectores para los que no están capacitados

Por otro lado afirma que en la práctica los ahorros sólo llegan a un 12,2% ya que al estimarlos en un principio no se tuvo en cuenta los costos escondidos que traen los procesos de deslocalización (como la logística y la remanufactura en los productos defectuosos, dada la pérdida del control o el

miedo de los clientes a dar información confidencial a personas con distintos dialectos en el caso de los call centers)

La ventaja competitiva que desarrolló Porter<sup>3</sup> encuentra en el Offshoring su base desde 3 dimensiones que son:

**1) Liderazgo en Costos**

Las empresas que deciden entrar en esta tendencia disminuyen su estructura de costos evidenciando un liderazgo en este aspecto

**2) Diferenciación**

Con el proceso de *Offshoring* se obtiene una diferencia que es muy notada por el consumidor

**3) Enfoque en la estrategia**

Los gerentes toman tiempo para desarrollar y potencializar las actividades que constituyen el centro del negocio a través de la innovación. Esto sólo se logra si existe un riguroso monitoreo de los mercados emergentes sin tener que poner atención a las actividades de rutina. Este enfoque permite a la empresa y a sus líderes centrarse en las actividades claves del negocio.

---

<sup>3</sup> 1980 Michael E. Porter-COMPETITIVE STRATEGY

Una empresa *Offshore* que realiza transacciones de importación y ó de exportación puede lograr importantes oportunidades de economizar impuestos.

Por ejemplo: si una empresa o grupos de empresarios ubicados en el territorio A controlan una sociedad *Offshore* en el territorio B, podrá por ejemplo, exportar mercaderías para su subsidiaria en el exterior a bajos precios. Así, la sociedad *Offshore* en el territorio B, será contratada para funcionar como una distribuidora comercial del grupo y podrá re-exportar mercaderías para otros países acumulando ganancias exentas de impuestos, resultantes de la diferencia entre el precio de compra y el precio de reventa. En muchos casos los productos no necesitan ser físicamente recibidos por la empresa *Offshore*, y pueden ser embarcados directamente para el comprador final (triangulaciones). La sociedad *Offshore* pagará la factura para el vendedor y el comprador final pagará otra factura mayor contra él emitida por la empresa *Offshore*.

También se puede utilizar una empresa *Offshore* para importar materias primas o productos al por mayor, a precios más favorables, directamente junto con grandes abastecedores. Los productos serán revendidos para las empresas asociadas con un pequeño margen de lucro.

### **3.6) Desventajas del Offshoring:**

Con respecto a las desventajas de esta herramienta se puede mencionar algunas puntuales como por ejemplo:

- Incremento del riesgo sobre la seguridad de la información. Puede darse una transferencia de *Know How* o de información sensible del negocio a los competidores directos.
- Se corre riesgo también de obtener un menor *feedback* de la información, por parte del proveedor
- Falta de identidad de los RRHH. El personal que forma parte de la empresa que brinda el servicio de offshore no puede sentirse identificada con la cultura de la empresa que es cliente lo que puede generar que no brinde un servicio acorde.

### **3.7) Áreas de Aplicación:**

Lo clave al evaluar que actividad puede ser llevada a cabo mediante el *Offshoring*, o no, es su viabilidad práctica, entendido esto, como la posibilidad de que esa actividad llevada a cabo en otro país no vea disminuida su eficacia, por un lado y su beneficio económico por otro lado.

Por eso al evaluar en qué actividades se puede implementar el *Offshoring* además de ver si se puede obtener una ventaja económica es si es conveniente que sea llevado a cabo de esta forma. Puede haber procesos que necesariamente tengan que ser llevados por la compañía en el lugar donde la compañía opera por lo que no sería viable el *Offshoring*. Por otra parte también puede haber procesos que para llevarlos a cabo es necesario determinado conocimiento cultural del lugar que recibe el servicio.

Las principales áreas en las que se puede implementar un *Offshoring* son:

- Tecnología Informática
- Compras
- Logística
- Marketing
- Ventas
- Atención al Cliente
- Investigación y Desarrollo
- Recursos Humanos
- Finanzas
- Contabilidad

### **3.8) Factores claves para su implementación:**

- **Evaluar que actividades pueden llevarse a cabo mediante el *Offshoring*.** Es necesario ver la viabilidad y rentabilidad de llevarlas a cabo a través de esta modalidad. Se necesita saber si el realizarlo de esta forma no impacta de forma negativa en el negocio, si es una actividad estratégica o auxiliar en el negocio.
- **Evaluar la idoneidad de los recursos humanos que se van a utilizar.** Es muy importante ver si el personal empleado para estas actividades se adapta a las necesidades de las personas que reciben el servicio, que pueden estar ubicadas geográficamente en un punto muy lejano y por ende no entender lo que pretenden. Puede ser necesario que tengan conocimiento de idiomas, capacidades técnicas, nivel cultural adecuado.
- **Evaluar no solamente los costos de recursos humanos** (principal causa para implementar un *Offshoring*) sino también los costos de infraestructura (edificios, tecnología, carreteras, acceso a bienes y servicios, facilidades logísticas, costos tributarios).
- **Evaluar el contexto del país.** Se necesita comprobar la estabilidad de la política económica, el apoyo del gobierno al *Offshoring*, la existencia de un marco regulatorio, un bajo nivel de corrupción.

- **Establecer objetivos alcanzables a realizar y efectuar el control de que se cumplan.** Es importante saber que se espera de la aplicación del *Offshoring* a esa actividad. También se debe monitorear que se cumpla lo esperado. La empresa debe designar a una persona que sea la responsable del *Offshoring* y debe designar personas u órganos que controlen la gestión.

## **CAPITULO 4 – SHARED SERVICE CENTRE**

### **4.1) Antecedentes:**

Los *Shared Service Centres* (SSCs) surgen como un modelo diametralmente opuesto a la Tercerización. Este fenómeno surge en la década de los 80 en grandes compañías del sector privado. Estas optaron por realizar las actividades por sí mismas reuniéndolas en un solo sector que lo comparta para todos los demás sectores. Con el transcurso del tiempo en la década de los 90 se fueron expandiendo hasta ser utilizados globalmente y implementados en todos los continentes.

### **4.2) Factores que lo hicieron surgir:**

Existieron diversos factores en los mercados internacionales que fueron determinantes del surgimiento de esta modalidad. Entre ellos podemos destacar:

- **Globalización de los negocios.** La integración de los mercados hace que el único mercado es el mundo por lo que las grandes

corporaciones necesitan unidades que puedan brindar servicios a las diferentes filiales para ser más eficientes.

- **Diversificación de los negocios por parte de grupos económicos.**

La aglutinación de negocios de diversa índole hace que los grupos económicos necesiten de centros que presten servicios a las diversas empresas que tienen bajo su control. Esto es necesario para que puedan eliminar la duplicación de actividades y homogeneizarlas las mismas.

- **Necesidad de reducción de costos.** La cada vez mayor

competitividad de los mercados lleva a que las organizaciones necesiten abaratar sus costos. Esto lleva a buscar nuevas formas de reducirlos. El SSC es una buena opción para hacer disminuir los costos.

- **El avance de la tecnología y la comunicación.** La facilidad con la

que se pueden transferir datos de un lugar del mundo a otro lleva a poder innovar en funciones de soporte para la administración. El hecho de que se pueda obtener una serie de datos en un país, procesarlos en otro y tomar una decisión en función de la información obtenida en otro; permite centralizar la realización de actividades administrativas en un país para volcarlas a los demás países donde se encuentra la organización operando.

### **4.3) Definición y Modalidades:**

El *Shared Service Centre* es una unidad en una Organización o Grupo Económico que se encarga de llevar adelante determinados procesos y actividades que estaban anteriormente siendo realizadas de manera descentralizada en varias unidades de negocio, locación, región, etc.

Este tipo de unidad hace que estos servicios antes dispersos en varias partes del negocio ahora se puedan realizar de una manera más eficiente y homogénea. Puede aplicarse a distintos tipos de situaciones, pueden ser empresas con negocios centralizados o diversificados o hasta grupos de empresas con diferentes cometidos. También con respecto a la locación de los diferentes consumidores del SSC pueden ser de un mismo país, de una misma región o de todo el mundo. Así mismo se aplica tanto para el sector público como el sector privado.

El SSC se presenta como la opción contraria a la Tercerización, en lugar de contratar a un agente externo a la organización o grupo económico se crea una unidad perteneciente a esta y se le asigna actividades y procesos que antes se llevaban a cabo por las diversas partes.

No cualquier proceso puede ser incluido en las tareas de un SSC, este proceso debe tener ciertas particularidades, la consultora Price Waterhouse Coopers<sup>4</sup> plantea los siguientes requisitos:

- 1) Que sea un proceso de soporte. No puede ser un proceso estratégico para una unidad de negocio.
- 2) Que sea un proceso común a las distintas empresas del grupo o a las distintas unidades de negocio. Tiene que ser un proceso que se realice en todas estas. Un proceso que se repite y por ende es mejor que una unidad de la empresa lo brinde para todas las partes con el objetivo de que el trabajo no se duplique y no se derrochen recursos.
- 3) Que el proceso comprenda un número importante de operaciones como para permitir economías de escala. Es importante que el proceso se realice seguido y en grandes cantidades. Esto es lo que permite que al incluirlo en las actividades de un SSC este pueda hacer disminuir el costo marginal de cada proceso al realizarlo muchas veces.

Las modalidades de los SSCs pueden clasificarse según diferentes criterios:

**1) Según la estructura comercial de la organización:**

---

<sup>4</sup> <http://www.pwc.com/ar/es/shared-service-centre>

**Unitaria.** Una organización consolida y centraliza actividades que antes se realizaban en varios sectores de esta y ahora las realiza una unidad.

**Departamento Líder.** Una organización consolida y centraliza actividades que antes se realizaban en varios sectores de esta, ahora las realiza una unidad y además esta unidad comparte estos servicios con otras organizaciones.

**Iniciativas conjuntas.** Dos o más organizaciones acuerdan instalar y operar servicios compartidos.

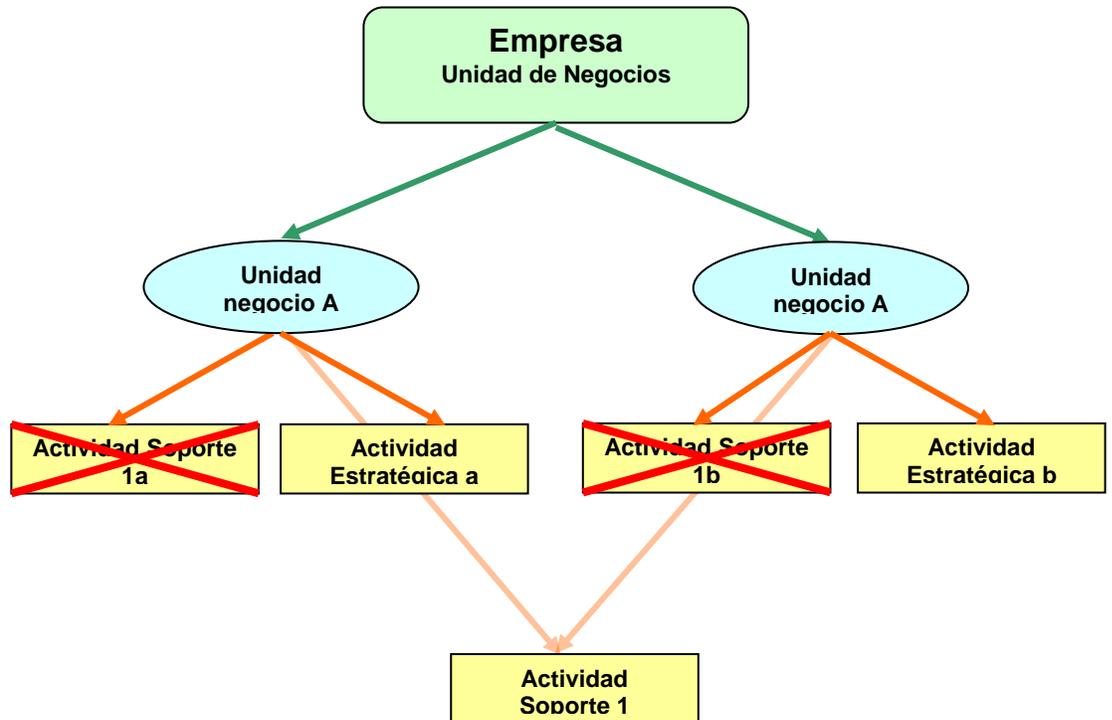
## **2) Según la ubicación del SSC:**

**SSC en On-shore.** El SSC brinda servicios a unidades que se encuentran en diferentes locaciones pero dentro del mismo país.

**SSC en Near-shore.** El SSC brinda servicios a unidades que se encuentran en países con relativa cercanía. Se habla de SSCs regionales.

**SSC en Off-shore.** El SSC brinda servicios a empresas en cualquier lugar del mundo que no son incluidos en las dos anteriores modalidades.

#### 4.4) Características, Relaciones y Elementos:



**Esta modalidad plantea eliminar procesos o actividades de soporte duplicadas en distintas unidades de negocios de una misma empresa y unificarlas en una sola oficina que brinde servicios a dichas unidades.**

Como elementos destacamos:

- **Una unidad que agrupa tareas:** Existe una unidad que aglutina tareas antes dispersas.
- **Un Servicio Compartido:** Las unidades operativas y demás unidades de apoyo ahora reciben un servicio de una misma unidad.

Como Características destacamos:

- **La unificación de tareas.**
- **La simplificación y estandarización de procesos:** Los procesos pasan a realizarse por una sola unidad por lo que se realizan de forma más simple y homogénea.
- **La racionalización de recursos:** Se utilizan de mejor forma los recursos de la empresa al simplificarse los procesos

#### **4.5) Ventajas de un SSC:**

Los SSCs tienen múltiples ventajas, las cuales se pueden dividir en Tangibles o Intangibles.

##### **4.5.1) Ventajas tangibles:**

- **Reducción de Costos.** El SSC permite establecer economías de escala para los procesos incluidos en este. Permite que al repetirse y realizarse por el mismo sector los procesos, sean mas eficaces y eficientes lo que permite que el costo marginal de cada proceso sea menor.
- **Se eliminan funciones duplicadas.** Al implementarse el Centro de Servicios Compartidos varios procesos que antes se realizaban por varios sectores de la empresa ahora se realizan solo por una. Puede suceder que en empresas de gran tamaño se dupliquen procesos, al asignárselos al SSC, este proceso se pasa a realizar una sola vez por lo que promueve la reducción de costos.
- **Se eliminan redundancias.** Al realizarlos por un solo centro se reducen las necesidades de infraestructura y recursos. Para lo que antes se necesitaban varias oficinas ahora se necesita una sola.
- **Menores costos de aprovisionamiento**
- **Menores costos de mantenimiento en Tecnología Informática.** El hecho de que el trabajo se lleve a cabo por una oficina sola, reduce los costos en TI ya que se necesitan menos computadoras, menos licencias, etc.
- **Menores costos de mano de obra.** El SSC puede instalarse en el lugar donde resulte más económico el capital humano a utilizar.

- **Menores costos laborales.** El Centro puede instalarse en lugares donde el costo de la fuerza laboral sea mas barata.
- **Mayor productividad.** Las personas que ahora se dedican a los servicios compartidos se especializan en éstos, lo cual genera mayor eficiencia en los procesos.
- **Beneficios Impositivos.** Los SSCs pueden estar en un país y brindar servicios a filiales en otros países. Por lo que al instalar un SSC lo que se busca es hacerlo en el país que tenga la menor carga tributaria.

#### **4.5.2) Ventajas Intangibles:**

- **Se mejoran los servicios internos.** Los servicios en lugar de tercerizarse, se realizan por la propia empresa lo que da un conocimiento de a lo que se quiere llegar y como.
- **Se mejora el alcance de control.** Se pueden controlar las unidades operativas de mejor forma.
- **Se estandarizan los procesos.** Los procesos antes dispersos ahora se llevan a cabo de manera homogénea.
- **Enfoque “One Company”.** El hecho de que el servicio se preste por una sola unidad de forma homogénea permite que este servicio tenga un enfoque único para toda la empresa.

- **Cada unidad de negocio se focaliza en las actividades de mayor valor.** Al realizarse determinadas funciones de soporte cada unidad de negocio puede ocuparse enteramente de las actividades que le generan valor. Las unidades se dedican específicamente a su rubro y dejan las tareas comunes a todas las unidades de negocio a cargo del SSC.
- **Provee una plataforma para el crecimiento.** El tener servicios compartidos da facilidad a la hora de anexar otras áreas en las que la empresa o el grupo económico tenga interés, ya que solo se deberían agregar las funciones básicas para desempeñarse en esa área, dado que las tareas de apoyo las realizaría el SSC al igual que en las demás áreas ya existentes.

#### **4.6) Desventajas de un SSC:**

- **Altos costos de implementación.** La necesidad de reingeniería, el reclutamiento y capacitación de personal hacen que los costos de *start-up* de un SSC sean más costosos que otros modelos de soporte como la tercerización.
- **Expectativas muy altas en sus resultados.** A menudo las empresas esperan de un SSC mucho más de lo que este puede dar. También

se generan expectativas de resultados inmediatos cuando estos se dan generalmente en el mediano y largo plazo.

- **Disminución de oportunidades de carreras para los integrantes.**

La mayoría de las personas que han trabajado en un SSC después no han tenido mas oportunidades profesionales en ese negocio

#### **4.7) Ámbito de Aplicación:**

##### **4.7.1) Empresas con posible necesidad de un SSC:**

- **Empresas que posean distintas unidades de negocio o locaciones.** Este tipo de empresas necesitarán que determinados procesos de apoyo a las actividades de la compañía se lleven de manera homogénea y según la cultura de la empresa por lo que un centro de servicios compartidos que actúe en todas las unidades de negocio o locaciones ayudaría a satisfacer esa necesidad.
- **Empresas con procesos duplicados.** Existe la posibilidad que en empresas de gran porte hayan actividades que se lleven a cabo por varios sectores cuando se podrían llevar a cabo en una unidad. La creación del SSC haría que todas esas actividades duplicadas en la

empresa se realizaran por la nueva unidad, eliminando el derroche de recursos.

- **Grupos económicos con más de una administración.** Los grupos económicos pueden reducir los costos centralizando la administración de todas las empresas del grupo en una sola.
- **Empresas en procesos de adquisiciones o fusiones.** Al darse la concentración de empresas algunas actividades y procesos que se llevaban en ambas empresas ahora se pueden llevar en una sola para las dos.

#### **4.7.2) Procesos Candidatos a ser llevados a cabo por un SSC:**

No cualquier proceso puede ser incluido en las tareas de un SSC, este proceso debe tener ciertas particularidades, la consultora Price Waterhouse Coopers plantea los siguientes requisitos:

- Que sea un proceso de soporte. No puede ser un proceso estratégico para una unidad de negocio.
- Que sea un proceso común a las distintas empresas del grupo o a las distintas unidades de negocio. Tiene que ser un proceso que se realice en todas las unidades de negocio. Un proceso que se repite y

por ende es mejor que una unidad de la empresa lo brinde para todas las partes con el objetivo de que el trabajo no se duplique y no se malgasten recursos.

- Que el proceso comprenda un número importante de operaciones como para permitir economías de escala. Es importante que el proceso se realice seguido y en grandes cantidades. Esto es lo que permite que al incluirlo en las actividades de un SSC este pueda hacer disminuir el costo marginal de cada proceso al realizarlo muchas veces.

#### **4.7.3) Algunos ejemplos de procesos factibles de incluir en un SSC**

**son:**

- Cuentas a pagar
- Contabilidad
- Cuentas a cobrar
- Compras
- Control de gestión
- Recursos Humanos (liquidación de sueldos, capacitación, desarrollo, etc.)
- Créditos y Cobranzas
- Tecnología Informática

#### **4.8) Factores claves para su implementación:**

- **Estandarización de procesos.** Para que la implementación del SSC sea eficiente se necesita que los procesos sean homogéneos en las diferentes unidades donde se aplican. La estandarización ayuda a que los procesos sean más eficientes al poder hacerse de la misma manera en toda la organización.
- **Establecimiento de fuertes relaciones entre el SSC y el resto de la organización.** Los integrantes del SSC deben sentirse involucrados con cada una de las unidades a las que le prestan apoyo. Debe entender cuales son las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de cada sector para poder brindarles un servicio eficiente. Para que el SSC cumpla con sus cometidos los integrantes no se deben sentir “exiliados” de la compañía sino como integrantes de esta.
- **Fuerte inversión en administración y desarrollo de la gente.** Para que los miembros del SSC se sientan motivados en su trabajo se necesita una fuerte inversión en el desarrollo del personal. Las compañías exitosas en lo que a SSC se refiere han proveído al personal de capacitación externa, capacitación interna en los

procesos específicos en que trabajan y han brindado también rotaciones en sus roles.

- **Fuerte inversión en Tecnología Informática.** Para poder tener procesos estandarizados y eficientes es necesario invertir en tecnología. La informática provee la posibilidad de estar conectado en tiempo real con todos los sectores de la compañía brindando rapidez en la satisfacción de necesidades por parte del SSC para el resto de la compañía.
- **Implementación de programas de mejora continua.** Es necesario que se implementen Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) para evaluar la gestión del SSC y además se deben implementar programas que mejoren el desempeño de este. Se pueden implementar programas como *Kaisen*, *Seis Sigma*, etc.
- **Enfoque en la satisfacción del cliente.** El SSC debe focalizarse en el cliente. Debe tener como objetivo la satisfacción del cliente que son las unidades de negocio de la empresa. Al tener este enfoque le permite ser más eficiente y permite que las unidades operativas tengan mejores servicios de apoyo.
- **Hacerlo flexible desde el comienzo.** El SSC es una forma moderna de respuesta a los problemas que tienen las empresas hoy. Pero con cambios cada vez más dinámicos los Centros de Servicios

Compartidos deben tener la suficiente flexibilidad para poder solucionar problemas futuros. En un mundo que cambia con mucha rapidez es necesario que no se implementen estructuras rígidas sino que estas estructuras sean lo suficientemente flexibles para adaptarse a nuevas realidades.

- **Analizar cuando es conveniente tercerizar.** A medida que el SSC crece, abarcando cada vez más actividades, existe el punto donde se puede evaluar tercerizar determinadas actividades para focalizarse en lo que el SSC considera más importante. Es el último paso que daría el SSC.

#### **4.9) La “Curva de Madurez” de los SSCs**

Para muchos el objetivo principal, y a veces único, de los SSC es el de minimizar los costos de la compañía o grupo económico. Sin embargo para las compañías que han implementado con mayor éxito esta modalidad administrativa han descubierto que esta puede proveer otros beneficios tan importantes como la reducción de costos. Para lograrlos es necesario transitar lo que la consultora KPMG Reino Unido<sup>5</sup> llama la “Curva de Madurez” de los SSC. Este es un proceso que implica el aumento del valor de las tareas que realiza el SSC a medida que pasa el tiempo (aumenta su madurez).

La curva de madurez incluye cuatro etapas:

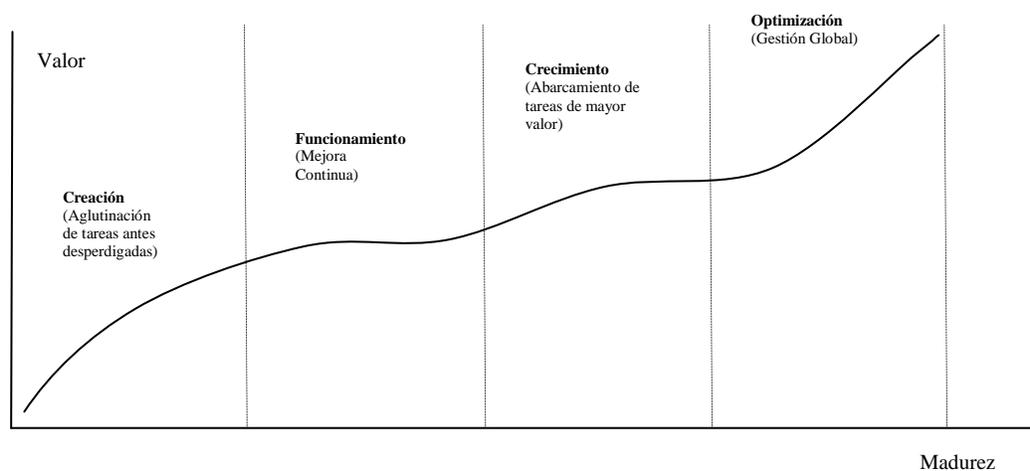
- **Creación.** La constitución de un centro que contenga los procesos adecuados para tomar ventaja de la escala sin comprometer la calidad del servicio brindado. Se juntan las tareas que antes estaban desperdigadas en una sola unidad.
- **Funcionamiento.** La ejecución de los procesos de manera tan eficiente que excede los niveles anteriores de los servicios. Esta

---

<sup>5</sup> 2008 KPMG-Finance shared services – Delivering the promise

etapa implica la mejora continua de los procesos para hacerlos más eficientes.

- **Crecimiento.** El SSC tomaría un alcance y un tamaño capaz de asumir tareas de mayor valor que puede suponer un ahorro a muchas partes de la organización.
- **Optimización.** A medida que la unidad crece y abarca más tareas, se debe tomar la decisión sobre la conveniencia de externalizar mediante la tercerización o el offshore para automatizar o apoyar un programa global de servicios compartidos. Lo que supone esta etapa es el evaluar cuando es necesario que una tarea llevada a cabo por el SSC la pase a realizar una empresa tercerizada para que la unidad pueda ser más eficiente en la gestión global.



Fuente: 2008 KPMG-Finance shared services – Delivering the promise

## **4.10) Los SSCs en el mundo actual**

### **4.10.1) Los SSCs brillan en tiempos difíciles.**

En la encuesta anual de la Consultora Deloitte del año 2009<sup>6</sup> que fue realizada a 265 compañías de todo el mundo que utilizan de alguna manera la modalidad de los SSCs se concluyó que en la actualidad este modelo lejos de aminorar su auge lo realza. La actual “tormenta económica” que sufren los países desarrollados han llevado a las empresas de gran porte a aumentar, más aun, el énfasis en la reducción de costos y la mejora de la eficiencia, lo que se ha convertido, para algunas organizaciones, en una lucha por la supervivencia.

En su comienzo los SSCs se centraban en ayudar a sus organizaciones a crecer en una economía fuerte. Ahora los SSCs están llamados a apoyar esfuerzos en reducir costos y mejorar la eficiencia de las organizaciones. Este contexto económico, sin embargo, ofrece a muchos servicios compartidos una oportunidad de expandirse. El fuerte énfasis en el control de costos que realizaron los SSCs se ha convertido en una herramienta aun mayor que cuando la economía era fuerte y fomentó una nueva apreciación

---

<sup>6</sup> 2009 Deloitte- Shared services shines in challenging times

de los SSCs tanto para los clientes internos como para los líderes empresariales. Al mismo tiempo la imperiosa necesidad de supervivencia ha hecho que muchas organizaciones estén más dispuestas a hacer frente a cambios difíciles en la organización y la estructura para mejorar problemas en esos aspectos. En conjunto estos cambios en las percepciones y prioridades de las organizaciones pueden dar a los SSCs una oportunidad única para reforzar los servicios compartidos de valor para las empresas durante la crisis y preparar a los centros para impulsar el crecimiento renovado cuando la economía se recupere.

Pero las posibilidades no acaban aquí. El renovado enfoque corporativo y orientado al cliente de los SSCs puede ayudar a estos de sentar las bases, no solo para mejoras incrementales, sino para mejoras más significativas en la estrategia empresarial.

Esta encuesta reveló que los SSCs están ampliando su contribución a la empresa en muchas formas: proporcionando servicios de asesoramiento, tradicionalmente considerados demasiados cercanos al sector operativo como para compartir, brindando informes basados en las NIIF y sobre todo siendo utilizados para apoyar objetivos generales de los negocios en áreas que van desde el crecimiento empresarial a la gestión del talento.

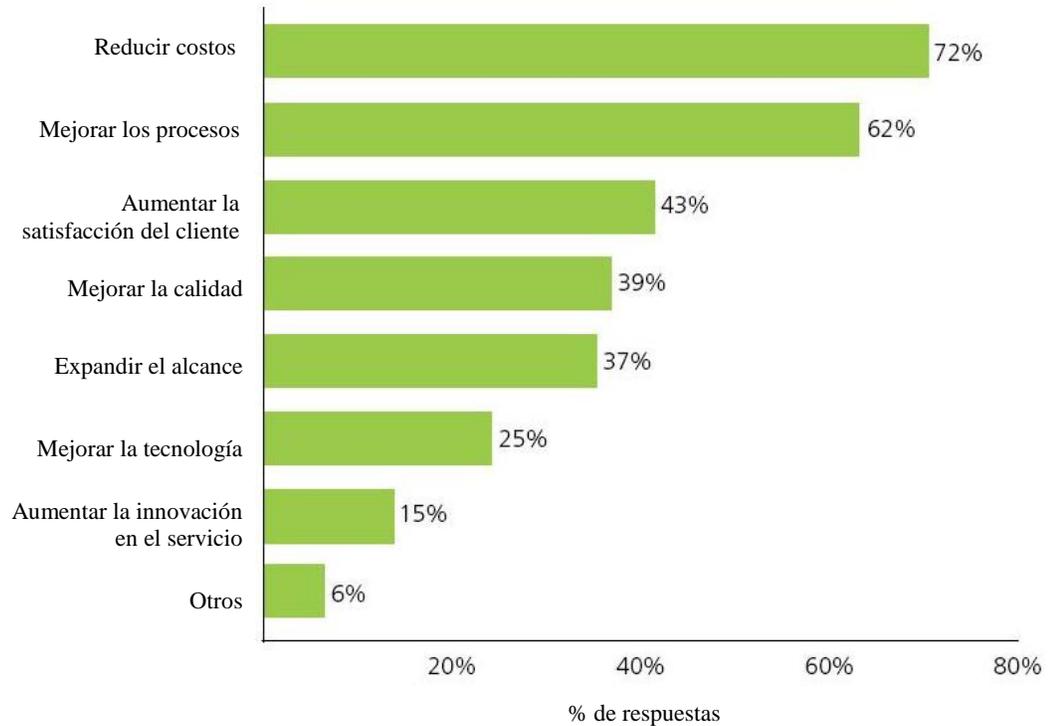
Dentro de los aspectos más importantes que descubrió el mencionado muestreo se encuentran:

**-La reducción de costos es lo más importante y eso es algo bueno**

El reducir los costos es un objetivo central de los SSC en cualquier circunstancia económica. Sin embargo la recesión ha incrementado fuertemente el sentido de urgencia de obtener ahorros en los costos.

El 72% de las empresas identificó la reducción de costos como una de las tres principales prioridades de los SSCs. El 62% también dijo que la mejora continua, una clave para reducir costos, figura en la lista de las tres prioridades más importantes.

¿Cuáles son las principales prioridades en cuanto a aportar mayor valor desde el SSC en los próximos dos años?



Fuente: 2009 Deloitte- Shared services shines in challenging times

En primera instancia parecería que el hecho de que la principal causa de implementar un SSC sea la reducción de costos es algo no muy bueno. Sin embargo la expectativa de los líderes de los centros es que el hecho de ser una herramienta importante para ese fin hace que estos tengan más alcance en sus tareas y mayor protagonismo en el negocio.

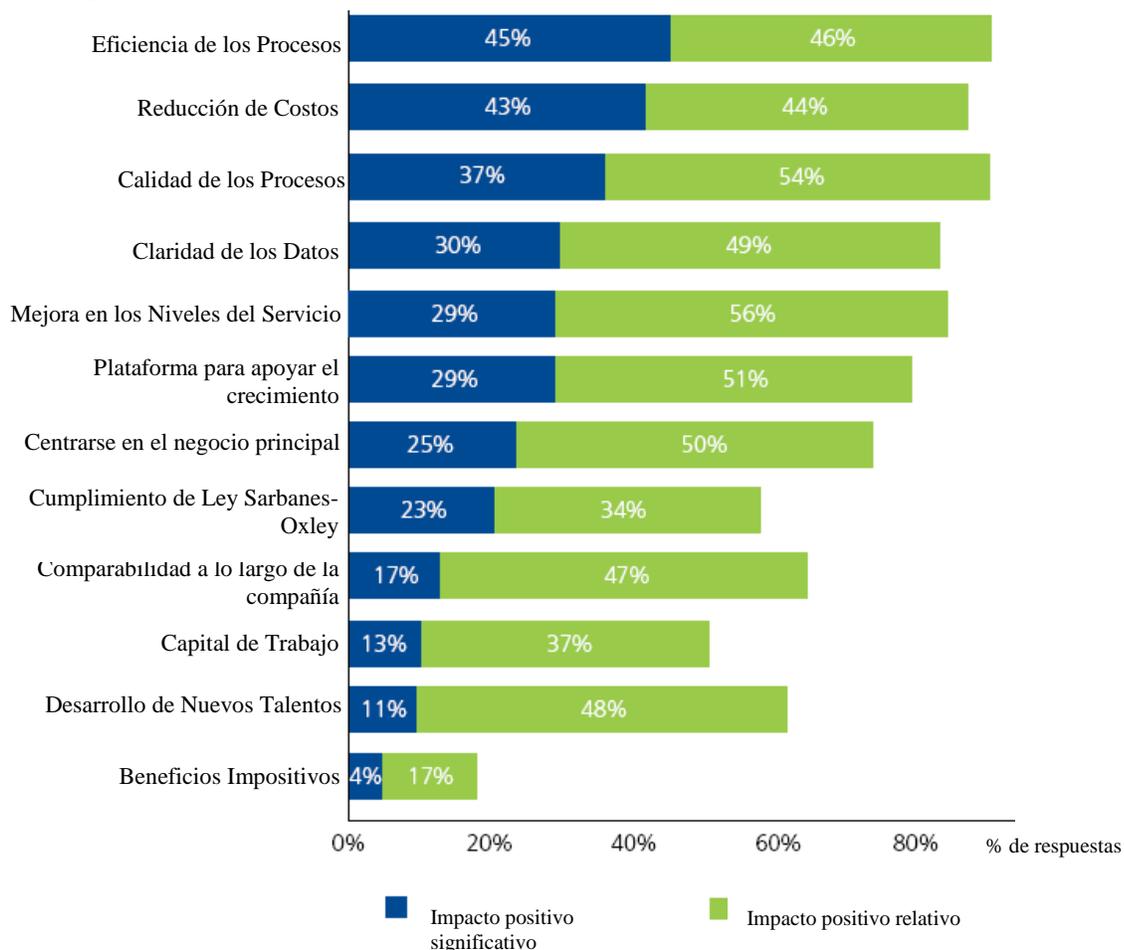
Además de asumir más trabajo de las operaciones locales, los servicios compartidos también han ayudado a reducir costos mediante la aplicación y / o mejora de los controles sobre el gasto. A esto se le suma que muchos de los encuestados habían intensificado su enfoque en la mejora de la productividad, área donde los SSCs pueden contribuir como un complemento a sus esfuerzos de reducción de costos.

En general la experiencia demuestra que la actual crisis económica más que perjudicar a los SSC los favoreció. La necesidad de bajar costos los hizo más útiles que antes.

### **-Facilitadores Estratégicos, no solo soportes**

En su principio, los SSCs se limitaban a tareas de soporte de las funciones estratégicas. Sin embargo en la actualidad no es la única función que cumplen. Los SSCs se presentan ahora como facilitadores estratégicos, la implementación o mejora de estos pasan a formar parte de decisiones estratégicas ya sea para el crecimiento o la retracción del negocio. Los diferentes SSCs de las corporaciones han tenido impactos positivos en varias áreas del negocio (ver gráfica) por lo que se los ha utilizado como una herramienta para conducir a estas por la senda que marca el plan estratégico.

¿En cuales áreas han tenido los servicios compartidos un impacto positivo en el negocio?



Fuente: 2009 Deloitte- Shared services shines in challenging times

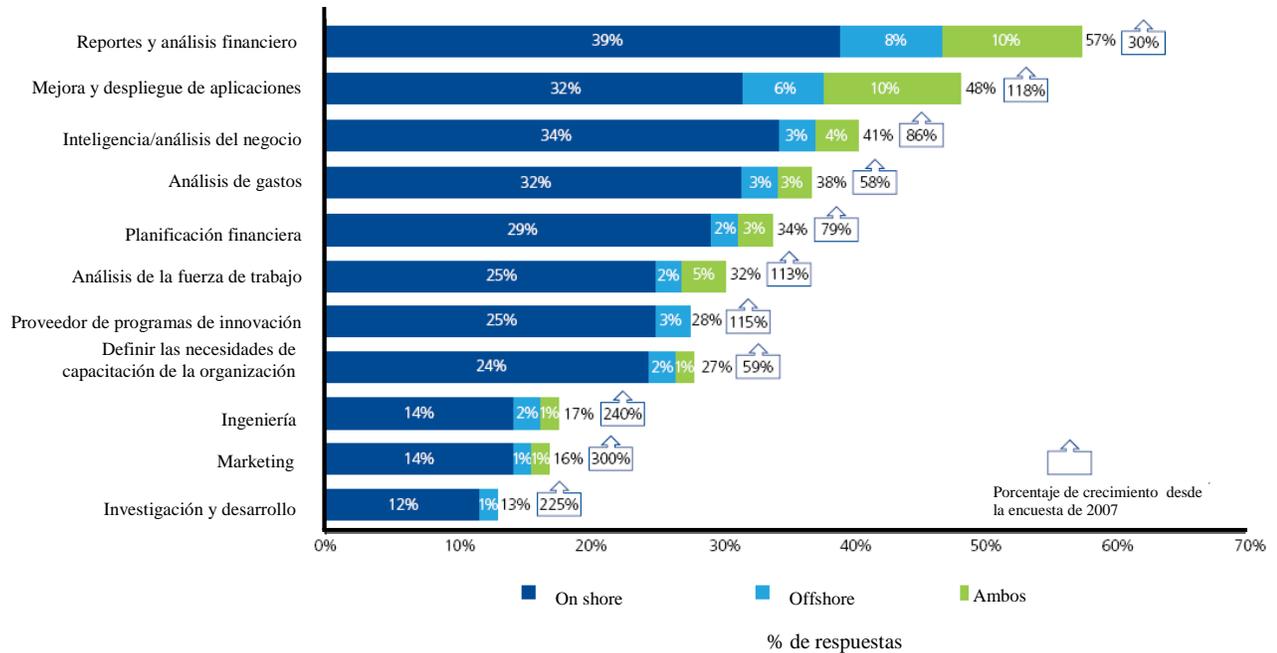
Una de las mayores contribuciones en el valor estratégico de los SSCs es en la alta calidad de los datos que son disponibles a lo largo de la organización. El proceso de establecimiento de un SSC y su mejora continua implica casi inevitablemente la generación de datos consolidados de toda la empresa, esto a menudo mejora la consistencia y la seguridad de la información

debido a la que los procesos son estandarizados, el manejo de datos es racionalizado y la información es agregada para el uso del SSC. La alta calidad de la información es una herramienta importante para la compañía a la hora de tomar decisiones estratégicas desde las relacionadas con los programas de *marketing* o la mejora de la cadena de abastecimiento. También uno de los mayores cambios en la concepción general de los SSC es la emergente visión de los SSC como abastecedores de talento y herramienta de desarrollo. El formar parte del centro le permite al empleado tener un conocimiento global de la empresa que le permite poder desarrollarse dentro del negocio en cualquier área. Este es un cambio importante en la concepción ya que anteriormente uno de los problemas de esta modalidad administrativa era las pocas oportunidades de carrera que tenían los miembros de los SSC después de formar parte de estos.

**-La tendencia es a migrar servicios de asesoramiento.**

A lo largo del tiempo se distingue un aumento en la adopción de los SSCs para la ejecución de funciones de asesoramiento en áreas tales como la generación de reportes y análisis financieros, la planificación financiera, el análisis de la fuerza de trabajo y otros.

Representatividad de los procesos de asesoramiento en los servicios compartidos



Aclaración: Para propósitos de esta encuesta, se definió “on shore” SSC a un centro ubicado en el **mismo continente** que las unidades de negocio a las que sirve, y se definió “offshore” como un centro ubicado en un **continente diferente** al de las unidades de negocio que sirve.

Fuente: 2009 Deloitte- Shared services shines in challenging times

Como muestra la gráfica en los dos últimos años el porcentaje que representan los procesos de asesoramiento en el total de procesos de los SSCs que respondieron a la muestra aumentó de manera significativa. Según el informe, las organizaciones que pretendan migrar los servicios de asesoramiento a un modelo de servicios compartidos deben tener en cuenta que existen diferencias entre migrar este tipo de servicios y hacerlo con los servicios transaccionales (pago de facturas, liquidación de sueldos, etc.).

En primer término es más complicado convencer al personal de lo adecuado que puede ser migrar los servicios de asesoramiento, las resistencias son más fuertes. Una recomendación para superar esta barrera es exponer una conocida y exitosa experiencia en un servicio transaccional para poder demostrar que el cambio es el adecuado.

Otra diferencia es que los beneficios de compartir servicios de asesoramiento se ven a largo plazo, no en forma inmediata como los servicios transaccionales que generalmente reducen costos. Los resultados de los servicios de asesoramiento se reflejan generalmente en una mejor performance de la información del negocio.

Una tercera diferencia es en los indicadores de rendimiento. Para el caso de los transaccionales el rendimiento se puede medir mediante unidades monetarias, unidades físicas o diferentes tipos de ratios. En cambio para los de asesoramiento son más factibles que se tengan que utilizar indicadores subjetivos como el grado de satisfacción del cliente.

Finalmente los SSCs de asesoramiento tienen la visión de las unidades operativas como sus clientes o consumidores finales. Esto hace que las unidades que reciben el servicio sientan que es realmente un apoyo para el mejor desempeño del negocio y no como pasa con los servicios

transaccionales que pueden verse como una intervención en el negocio y una pérdida de control por parte de los gerentes de las unidades de negocio.

### **-Las NIIF pueden ser el próximo gran valor agregado de los SSC financieros**

La tendencia global al uso de las NIIF representa una buena razón para implementar un SSC financiero en la compañía. El hecho de que las empresas tengan que reportar respetando las mencionadas normas hace que estas necesiten una unidad conductora para que puedan adoptarlas. Así mismo para las empresas que implementaron SSCs financieros han tenido mayor facilidad para poder cumplir con la *Ley Sarbanes-Oxley*.

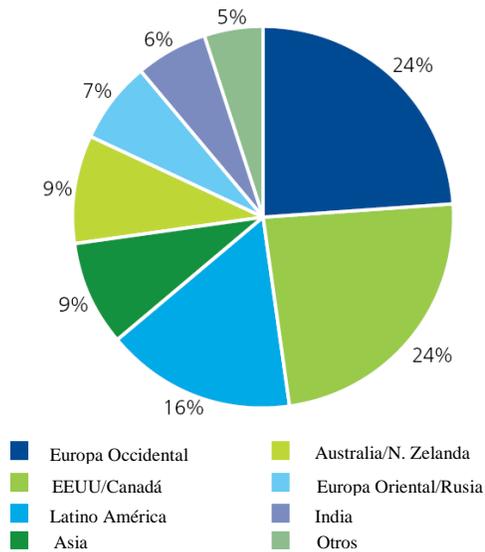
Así como la gran mayoría de las empresas con SSCs (79%) consideran que el impacto en los costos de control interno fue positivo, también consideran que con el cumplimiento tanto de las NIIF como de la *Ley Sarbanes-Oxley* los SSCs les permitirán ser más eficaces en las tareas de control interno. Esto se debe a la eficiencia de los procesos y a la consolidación de la información bajo un mismo criterio que además de aumentar la consistencia entre los reportes a lo largo de la empresa, facilita la comparación.

## **-Preferencias geográficas**

La elección de la ubicación geográfica es una de las más importantes decisiones a la hora de implementar un SSC debido a que tienen un importante impacto en el resultado de la implementación. El costo y la calidad de la fuerza de trabajo, las regulaciones locales, las políticas impositivas, los riesgos económicos y políticos de cada país, el alcance operacional de la organización son factores importantes a la hora de tomar la decisión de la locación del SSC. Así como muchos aspectos de los SSCs, la locación es un aspecto que está en constante dinamismo, al expandirse o reducirse las empresas, al aumentar la implementación de los servicios compartidos y al cambiar internamente los procesos que se realizan (transaccionales o asesoramiento) es lógico que la ubicación de cada centro este en constante evaluación para su permanencia en un lugar o para su traslado a otro país.

Como muestra la gráfica casi la mitad de los SSCs de la muestra se ubican en Norte América o Europa Occidental, lugares con altos costos, esto se debe a dos razones principalmente. La primera es que la gran mayoría de las empresas encuestadas (todas de gran porte) tienen sus casas matrices en esas regiones. Y por otra parte fueron las empresas que comenzaron con la adopción de esta modalidad.

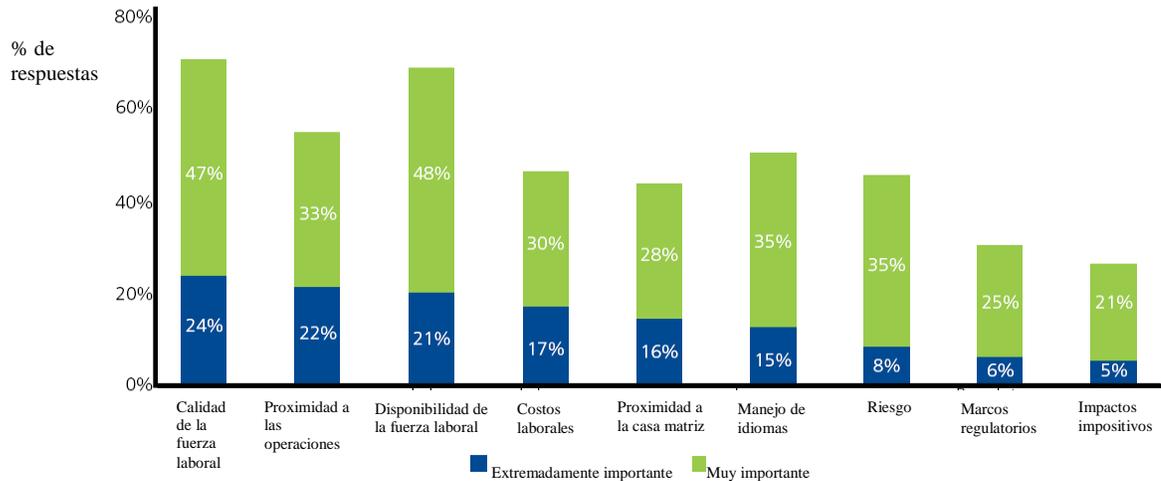
## Distribución Regional de los SSCs de la muestra



Fuente: 2009 Deloitte- Shared services shines in challenging times

Los factores más importantes que inciden en la elección de la locación del SSC son la calidad de la fuerza de trabajo, la proximidad con las operaciones y la disponibilidad de fuerza de trabajo. El costo de la fuerza de trabajo que en otro tiempo se consideraba como de las más importantes ha disminuido su preponderancia. Esto es lógico con la evolución que se ha tenido sobre el concepto de los SSC, en la actualidad son vistos como mejoradores de la productividad y la eficiencia, como una fuente de talentos y desarrollo de personal así como también el hecho de que aumentó el uso de los SSC para servicios de asesoramiento.

### ¿Cuáles son los factores claves en la elección de la ubicación del SSC?



Fuente: 2009 Deloitte- Shared services shines in challenging times

En el muestreo también se identificaron probables relocalizaciones y cambios en el número de SSCs de cada compañía. En cuanto a la principal respuesta para cada razón es la misma, reducir costos. Entre los que pensaban relocalizar alguno de los centros (36%), el 92% consideraba que una de las más importantes razones para reubicarlos es la reducción de costos. Ante la pregunta de si pensaban modificar la cantidad de SSCs de la compañía, el 48% pensaba aumentarlo (el 46% de este lo atribuye a la reducción de costos) y el 16% pensaba disminuirlo (el 71% de este lo atribuye a la reducción de costos). La principal razón que se argumenta para que la reducción de costos sea la principal causa del dinamismo en el número y locación de los SSCs se debe a que la crisis económica global les ha hecho

a las compañías reformular sus estructuras y aumentar sus controles sobre los costos. Sin embargo lo que se demuestra con las respuestas obtenidas es que la actual crisis en lugar de hacer disminuir la tendencia a la implementación de los SSCs la ha hecho aumentar, esto se debe a su gran capacidad para disminuir costos y ser más eficientes.

#### **4.10.2) Los SSCs en Europa**

Desde mediados de los noventas los SSC se han convertido en una parte esencial de muchas empresas de gran porte en Europa. Estas no solo los incluyen dentro de su estructura organizativa por los costos sino también por la mejora de los servicios internos que prestan y porque aumentan el alcance de control y la estandarización de los procesos de la compañía. En varias empresas comenzó siendo algo con alcance local o regional para después obtener un alcance global.

Asimismo muchas de las compañías que operan esta modalidad tienen varios SSCs regionales cumpliendo la misma función para las distintas regiones.

La mayoría de las empresas comenzaron con la implementación del SSC por una cuestión de costos, esta modalidad ofrecía la disminución de los costos

en RRHH. Más tarde estas mismas empresas se dieron cuenta que los SSC también pueden brindar un mejor servicio y estandarizar los procesos. Esto llevó a un giro en la forma de encarar el funcionamiento de estos. Se pasó del “costo” a la “calidad”. En principio se tomaban como indicadores para medir el rendimiento de los centros los costos que se reducían. Después, al ver la utilidad que brindaban se empezó a medir también la calidad del servicio.

Con el correr de los años y el desarrollo de los centros las empresas les asignaron nuevas tareas de mayor valor a éstos. El SSC partía cumpliendo alguna función pero en los casos en que la implementación resultó beneficiosa se le fueron asignando nuevas tareas dada la eficacia del centro. Asimismo muchos centros que empezaron inicialmente para alguna región fueron abarcando nuevas filiales de regiones antes no incluidas. Este crecimiento del centro necesitaba que existiera una gran flexibilidad del mismo para poder abarcar nuevas tareas y nuevas regiones. Ya sea por la idoneidad que se necesita para las nuevas tareas así como para superar las barreras que implica trabajar para países distintos (idiomas, husos horarios, etc.). A medida que fueron creciendo estos centros las empresas tomaron la decisión de tercerizar algunas de las tareas que realizaban. Esto implica que empresas ubicadas en donde se encontraba cada filial; se ocupen de tareas

accesorias que realizaba el SSC para que este último se ocupe de tareas de mayor valor.

Un estudio hecho por la consultora KPMG de Reino Unido<sup>7</sup> sobre un relevamiento de 230 compañías de gran porte de Europa, en las que se encuentra esta modalidad administrativa establecida, concluyó que los resultados que se pueden obtener de implementarla son variados pero al mismo tiempo encontró puntos en común en las gestiones exitosas así como los encontró en las que fracasaron.

Entre los puntos en común que se encontraron en los exitosos están:

**-Estandarización de los procesos.** Los SSC han logrado que los procesos en las diferentes unidades clientas de los servicios compartidos sean similares entre sí. Para que el Centro pueda realizar su servicio de manera eficiente y rápida se necesita que los procesos relacionados con el servicio compartido dentro de las unidades clientas se lleven a cabo de la misma manera. Esto permite que la materia prima que recibe el SSC sea heterogénea lo que hace que el servicio compartido se vuelva repetitivo lo que llevará a la mejor especialización que tendrá como consecuencia la mayor eficacia y eficiencia. Por ejemplo, en una empresa en que se comparta

---

<sup>7</sup> 2008 KPMG-Finance shared services – Delivering the promise

el servicio contable, supongamos que las facturas se procesan en las unidades clientas y el SSC consolida, va a ser necesario que dentro de cada unidad clienta al procesar las facturas se imputen de manera similar para que la consolidación sea lo más automática posible. Para esto se va a necesitar capacitar al personal para que lleve la contabilidad de la misma forma y usar los mismos sistemas informáticos.

- **Fuerte relación con las unidades clientes.** Las compañías exitosas han establecido fuertes lazos entre el centro y el resto de las unidades que realizan los servicios estratégicos. Es necesario que el SSC esté involucrado con el resto de la compañía y no que sea una unidad independiente ajena a los objetivos de esta. El objetivo principal del SSC debe ser que las unidades que prestan los servicios estratégicos sean eficientes. Los SSCs que resultaron exitosos fueron los que entendían los objetivos, oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de las unidades que eran receptoras de los servicios que prestaban.

- **Inversiones en desarrollo del personal.** En ambientes competitivos y cambiantes las empresas que han sido exitosas en la implantación de esta modalidad han decidido invertir mucho en el mejoramiento del personal integrante de los SSC. Consideran que para que los centros sean eficientes y eficaces se necesita que estén actualizados en sus conocimientos tanto de la

empresa como del ambiente en el que se mueven. También es necesario que estén motivados en lo que hacen, para eso es muy importante el punto anterior, el *staff* del SSC tiene que entender y sentir cuales son los objetivos del negocio para poder brindar correctamente el servicio. Asimismo en muchas de las empresas exitosas a los integrantes más valiosos de los SSCs se les ofrecieron planes de carrera, rotación de roles, capacitación externa e interna, esto ha llevado a que se sientan más motivados en sus tareas y no emigren de las compañías.

**-Programas de mejora continua.** Para un éxito en el largo plazo es necesario que además de bajar los costos se mejore el servicio. Para que el SSC resulte una herramienta fructífera en el tiempo se necesita que sea continuamente evaluada y mejorada. Para lograrlo, empresas exitosas han implementado programas de mejora continua. Estas definieron indicadores para medir la eficacia y eficiencia del centro y establecieron metas de llegar a determinados valores dentro de esos indicadores. En este aspecto es muy importante la correcta selección de los objetivos a cumplir y los indicadores para medirlos ya que se pueden obtener buenos resultados iniciales (reducción en costos de RRHH y estandarización) pero se pueden deteriorar otros aspectos no monitoreados (satisfacción del cliente interno).

**-Fuertes inversiones en Tecnología Informática.** Los SSCs exitosos han entendido que la inversión en tecnología es un importante facilitador para llevar a cabo la estandarización y la mejora de la calidad del servicio. Las empresas con mejor éxito sobre todo han adoptado un sistema único para todas las filiales para hacer más fácil la estandarización.

A su vez, los “no exitosos” coincidieron en:

-Una pobre estandarización

-Lazos débiles entre el SSC y el resto del negocio.

-Pobre inversión en Capital Humano. Muchas de las personas que trabajaron en los SSC carecen posteriormente de oportunidades de carrera.

-Expectativas muy elevadas con respecto a los resultados que se podían obtener.

#### **4.10.3) Los SSCs en el Sector Público, El Caso Británico**

El gobierno británico a partir de la denominada “*Gershon Review*” ha trabajado en implementar y reforzar los ya existentes SSC en el sector público británico dado que han identificado un gran potencial en ellos para bajar costos y mejorar la satisfacción del cliente.

La Oficina del Gabinete Británico estimó que los ahorros que se podían lograr a causa de implementar Servicios Compartidos en las funciones corporativas (Finanzas, Contabilidad, RRHH, TI, etc.) pueden llegar a ser del 20% de los costos totales iniciales. Esto es coherente con lo que se ha logrado en el sector privado en ese país.

Los Servicios Compartidos han progresado a lo largo del gobierno británico. Se creó un equipo específico encargado de la función de acelerar la adopción y el desarrollo de la estrategia para que todos los departamentos gubernamentales puedan converger y consolidar. Esto no solo permite obtener beneficios dentro de los departamentos, sino también mejorar las sinergias entre ellos. El incentivo para el uso de Servicios Compartidos no solo incluían la modalidad unitaria (una organización estatal consolida actividades y brinda servicios para sí misma) sino también en la modalidad de departamento líder (además de brindar servicios compartidos para la organización, brinda estos a otras organizaciones).

Un estudio hecho por la Oficina Nacional de Auditoría Británica<sup>8</sup> asevera que en varias áreas del sector público, el servicio de salud y el penitenciario por ejemplo, se está en camino de generar ahorros. Si bien las

---

<sup>8</sup> 2007 National Audit Office-Improving corporate functions using shared services.

implementaciones son recientes ya han tenido efectos positivos en los costos y las proyecciones a futuro son de que los ahorros serán cada vez mayores.

No obstante, este estudio también ha dejado entrever que en el comienzo estos servicios han tenido problemas en lo que refiere a la satisfacción del cliente. También se han manifestado problemas en el proceso de transformación. Las dificultades se derivan principalmente de los problemas operativos asociados con el desafío de la implementación de grandes y complejos sistemas y de los cambios culturales necesarios en los clientes de las organizaciones. La experiencia después demostró que la satisfacción del cliente aumentó con el correr del tiempo. Los SSC que mayor tiempo tienen son los que mejores resultados tienen en ese aspecto.

Los SSC en el sector público británico han logrado otros beneficios. Estos se caracterizan por ser no económicos como una mejor gestión de la información, menos uso de papel y mayor rapidez en el procesamiento de transacciones y cambio en la robustez de los sistemas informáticos. Los clientes de los Servicios Compartidos también han visto un ahorro sustancial en los costos de adquisición.

Ninguno de los Servicios Compartidos existentes en el estado británico ha establecido estándares de eficiencia en sus prácticas, sino que han intentado constantemente mejorar estas.

En resumen los Servicios Compartidos existentes están en curso para generar ahorros financieros substanciales, pero necesitan progresar en los problemas referentes a la satisfacción del cliente para mejorar la relación costo beneficio.

El informe de la Oficina Nacional de Auditoria reporta que han existido ahorros en costos de los servicios corporativos desde que se han implementado los SSC, se habla de 315 millones de libras al 2007 solo en el área financiera y de RRHH, pero según el informe no está claro cuánto es atribuible genuinamente a los Servicios Compartidos ya que la implementación de estos ha sido acompañada de otras mejoras. Por esto se presume que en muchos casos, los ahorros obtenidos forman parte de una transformación más amplia de los servicios corporativos.

## **CAPITULO 5 – LA SITUACIÓN DEL URUGUAY**

### **5.1) Introducción:**

En este capítulo pretendemos dar una situación de cómo Uruguay actúa en cuanto a las tendencias mencionadas en capítulos anteriores. Para esto pretendemos primero dar una contextualización del Uruguay en lo que refiere a la ventajas y desventajas que se disponen para realizar actividades de soporte por parte de las empresas, tengan o no tengan el negocio principal en el país, y en segundo lugar presentar un trabajo de relevamiento de datos que realizamos con empresas que operan en el país y en la región para encontrar puntos en común y claves para el uso exitoso de las diferentes modalidades estudiadas.

### **5.2) El Uruguay como ejecutor de funciones de soporte.**

Nuestro país no solo ejecuta funciones de soporte para empresas locales, es un importante proveedor de este tipo de servicios para empresas que tienen su negocio principal fuera del país. Uruguay posee condiciones importantes como para ser un proveedor de servicios de soporte ya sea para empresas

nacionales, para empresas extranjeras que tienen negocios en otros países o para empresas multinacionales con negocios en toda la región incluyendo nuestro país.

A efectos de ser claros con la percepción que se tiene de nuestro país citaremos un informe del BID del 2009 citado por la consultora Tholons<sup>9</sup> que señala las siguientes ventajas que posee Uruguay como un especialista en proveedor de servicios tanto sea externos como internos:

**En cuanto al país específicamente:**

-Está localizado en una zona estratégica geográficamente y puede servir como centro para operaciones en el Cono Sur

-Tiene proximidad geográfica y horaria con el mercado más importante para los servicios *Offshore* (EEUU)

-Tiene una fuerte afinidad cultural con Europa. Posee un buen potencial para atender el mercado europeo.

**En cuanto al clima de negocios:**

-Amplios incentivos para la industria del *software*.

---

<sup>9</sup> 2009 Tholons-Uruguay Outsourcing: Creating a Roadmap to Success

-Las políticas del “Uruguay Productivo” incluye incentivos a la calidad y la innovación, a las mejoras en la infraestructura, educación y en la inserción internacional

-Tiene tratados bilaterales de inversión y comercio con importantes países.

-La inversión extranjera directa ha sido declarada legalmente como una prioridad nacional.

-Existen deducciones para los gastos en capacitación del personal y por la inversión en investigación y desarrollo.

-En el año 2007 Uruguay firmó con EEUU un tratado marco de inversiones.

#### **En cuanto a los Recursos Humanos:**

-La alfabetización de los adultos es del 99%.

-Alto dominio del idioma inglés en comparación con sus competidores de la región.

-El 94% de la población vive en zonas urbanas.

-La matriculación en educación secundaria es del 100%.

#### **En cuanto a Costos:**

-Los costos en RRHH son bajos en comparación con otros países de la región.

-Posee una inflación de un dígito. Los precios al consumo se han mantenido estables en los últimos años nunca superando el 10%.

**En cuanto a la Infraestructura:**

-El índice de desarrollo humano es del 0,859, está ubicado en el lugar 47 entre 179 países en el mundo.

-Existe una alta cobertura de telefonía celular y un alto uso de internet.

-Fuertes inversiones en infraestructuras en puertos y zonas francas.

-Hay un régimen de zona de libre comercio extremadamente liberal.

También señala algunas desventajas como:

**En cuanto al clima de negocios:**

-Falta de incentivos específicos para el sector de servicios.

-Está ubicado en el puesto 109 en el *Doing Business* del BM en el año 2009.

-Los impuestos a la renta y al patrimonio son de los más altos entre los países de la región.

-Existen regulaciones laborales restrictivas.

-Hay una burocracia ineficiente en lo que respecta al gobierno y el sector público en general

### **En cuanto a los recursos humanos:**

-Baja matriculación en educación terciaria en comparación con sus competidores.

-La población de Uruguay es de 3.3 millones por lo que posee una fuerza laboral muy pequeña lo que impide una importante operación a escala.

-Baja matriculación terciaria en ciencias.

### **En cuanto a costos:**

-Posee una moneda muy fuerte particularmente comparada con sus países vecinos.

### **En cuanto a infraestructura:**

-Ocupa la posición 79 en el Índice de Desarrollo Logístico del BM por debajo de sus competidores regionales.

Esta visión que se tiene del Uruguay como proveedor de servicios así como lugar para instalar empresas que se dediquen a tercerizar o compartir servicios para otros países le permite una plataforma para proyectarse en ese sentido.

### **5.3) Relevamiento de datos:**

#### **5.3.1) Introducción:**

Nuestro trabajo de campo se dirigió principalmente a empresas que en nuestro país desarrollaran y tuvieran experiencia y avances en las distintas modalidades que planteamos estudiar.

Para encontrar las mismas apuntamos a aquellas organizaciones que desarrollan sus actividades desde zona franca ya que es el espacio que consideramos de mayor incentivo para la implantación de empresas de origen europeo con culturas organizacionales más maduras y desarrolladas.

Sin embargo en alguno de los casos nos encontramos con empresas dentro del territorio aduanero uruguayo que han logrado avanzar en la implementación de las modalidades señaladas.

Nuestro trabajo consistió principalmente en solicitar 20 empresas previamente seleccionadas, el llenado de un formulario y posterior entrevista con personas encargadas y con conocimiento tanto de la forma en que en la

actualidad se organiza la empresa como también con conocimiento sobre la situación previa en la que estas modalidades no se aplicaban.

Estas empresas van desde grandes organizaciones de más de 500 empleados hasta pequeñas con menos de 10 personas a cargo.

En función de los datos obtenidos presentamos a continuación una compilación de los mismos así como también presentaremos en los Anexos la particularidad de algunos casos en los que creemos se debe prestar especial atención.

Finalmente en función de la información obtenida emitiremos conclusiones a la cuales nos han llevado los mencionados datos.

### **5.3.2) Información obtenida**

#### **5.3.2.1) *Outsourcing*:**

##### **Tamaños de las empresas:**

Todos los tipos. Las empresas de diferentes tamaños tercerizan funciones de soporte. Lo que varía es la forma en que se enfoca la tercerización.

Mientras en las pequeñas y hasta en algunas medianas empresas se

terceriza todo o casi todo un sector, por ejemplo la administración, en las empresas de gran porte si bien al sector lo gerencia la misma, puede que esta le delegue a una empresa tercerizada alguna de las funciones administrativas, para el ejemplo la parte impositiva.

### **Etapas en el ciclo de vida empresarial<sup>10</sup>:**

Todos los tipos. El *Outsourcing* se aplica en todas las etapas. Ya sea en el nacimiento cuando la empresa es chica y debe centrarse en el negocio principal o en las etapas de crecimiento y madurez en las cuales la empresa deba reducir costos para ser más competitiva.

### **Dispersión geográfica:**

Todos los tipos. En las pequeñas, medianas y grandes empresas con ubicación en un solo país se terceriza algún área por una sola empresa. En caso de las empresas de gran porte y con sucursales en diferentes países se terceriza el área (contable, legal, impositiva etc.) en una empresa distinta para cada país

---

<sup>10</sup> Consideramos como etapas del ciclo de vida empresarial:  
Nacimiento o *Start-up*: etapa de formación y creación  
Crecimiento: etapa en la que se buscan nuevos negocios, se experimenta.  
Madurez: etapa en la que la empresa alcanza su estabilidad  
Declinación: declive de ventas

**Diversificaciones:**

Todos los tipos.

**Áreas:**

- Contabilidad, con estudios contables.

- Sistemas, con empresas que hacen soporte en sistemas informáticos.

- Recursos humanos, lo que se terceriza principalmente en este área es la liquidación de sueldos, generalmente se le delegan a estudios contables.

- Impuestos. En esta área se pueden encontrar dos tipos de Tercerización.

Una forma sería que la empresa tercerizada que se ocupa de la contabilidad es la misma que se ocupa del área tributaria o la otra es que la contabilidad sea llevada por la misma empresa y que solo tercerice la liquidación de los impuestos.

- Legal. Con estudios Jurídicos-Notariales.

**Factores que la motivaron:**

- Necesidad de especialización en el negocio principal. Las empresas encuestadas necesitaban estar abocadas principalmente al negocio principal por lo que no necesitaban desviar la atención en funciones de apoyo por lo que les era más beneficioso delegar esas actividades a una empresa externa.

-Necesidad de reducir costos. Generalmente una empresa que se dedica exclusivamente a determinado área (ejemplo: un estudio contable a liquidar impuestos) es más eficiente que una empresa que tiene que dedicar muchos recursos para ocuparse de esta área.

-Necesidad de tener gente especializada en la función. Una empresa que desarrolla como actividad principal una función de soporte para otra empresa va a tener mejor conocimiento y especialización en esta por lo que va a desarrollar la actividad de mejor manera.

#### **Principales resultados obtenidos:**

-Reducción de costos. Resulta más barato delegarlo en una empresa que hacerlo por sí mismo.

-Mayor eficiencia. Al utilizar mejor los recursos disponibles.

-Mejor calidad. Al realizar la función por parte de una empresa especializada.

-Menor demora en los procesos. Al estar especializada en realizar la función generalmente demora menos que si la empresa que delega se ocupase de la tarea.

#### **Dificultades a la hora de implementarlo:**

-Falta de comprensión del negocio. El hecho de contratar a una empresa externa generó el problema de que no conocía el negocio por lo que quizá al

principio le costó adaptarse a las necesidades de la empresa que recibe el servicio.

-Cuestiones relacionadas con el personal. La contratación de una empresa externa para realizar el trabajo que se hacía antes internamente genera consecuencias en el personal que generalmente no son gratas, entre las mencionadas están: el egreso de funcionarios, la disconformidad con la empresa tercerizada entre otros.

-Resistencia a los cambios. Si bien este problema lo señalan como un mal endémico de la mayoría de las organizaciones, sobre todo las que no se encuentran en un ambiente dinámico, en el caso del *Outsourcing* por las razones mencionadas en el punto anterior resulta especialmente complicado.

-Falta de comunicación de los cambios. En muchos casos los entrevistados consideran que de haberse comunicado mejor la decisión, explicando cuales eran las razones porque se hacían y explicando las mejoras que se pretendían obtener, se hubiesen evitado muchos problemas.

-Superposición de culturas organizacionales. En algunos casos las empresas tercerizadas no se adaptaron a la manera de trabajar del cliente.

### **Mejora continua:**

En cuanto a este punto lo más mencionado fue la necesidad de adaptación de las empresas tercerizadas a la realidad vivida por la empresa. Mencionan como algo necesario tener al tanto de todo lo concerniente a la empresa, en

el área que trata, a la empresa tercerizada para que pueda brindar un mejor servicio.

#### **5.3.2.2) Offshoring:**

##### **Tamaños de las empresas:**

Empresas de gran porte. Con operaciones en varios países o en varios continentes.

##### **Etapas en el ciclo de vida empresarial:**

En los casos vistos se da generalmente en empresas que están en su etapa de crecimiento o de madurez. No obstante se ha manifestado que algunos de los servicios de *offshore* se recibían desde el comienzo de la actividad.

**Ejemplos:** DHL, AIVA, VOE GOL, HRUSA.

##### **Dispersión Geográfica:**

Empresas con operaciones en varios países. Pero con actividades en países distintos a donde está el centro del negocio.

**Diversificaciones:** Las empresas generalmente se ocupaban de un solo tipo de negocio, las que se dedicaban a más de uno generalmente los servicios

de *Offshoring* que utilizaban eran dedicados a una unidad de negocio específica.

**Áreas:**

- Servicios financieros. Intermediación de Seguros, pagos de remesas.
- *Call centers*. Centros de atención al cliente o Puntos de venta de servicios para otros países.
- Contabilidad. Mediante estudios contables que llevan la contabilidad de varias filiales desde un solo país.
- Asesoramiento Hípico. Es el asesoramiento desde otro país sobre el gerenciamiento de un hipódromo y sus actividades afines.

**Factores que la motivaron:**

- Necesidad de disminuir costos. Generalmente se busca abastecerse de determinado servicio en un país donde los costos (mano de obra, impuestos, entre otros) son más baratos lo que permite generar una reducción de los costos.
- Mejor idoneidad para la tarea en país que se presta el servicio. Las empresas buscan en países como Uruguay servicios que ya sea por su idiosincrasia (de las más parecidas a la europea en el continente) son aptos para realizar determinadas actividades.

**Principales resultados obtenidos:**

- Reducción de costos. Al utilizar mano de obra más barata en un entorno más barato en cuanto a infraestructura y legislación los costos disminuyen.
- Menor demora en los procesos. Debido a la idoneidad y especialización de quien lleva a cargo el trabajo.
- Mayor eficiencia. Debido a la mejor utilización de los recursos.
- Mejor calidad. La mejor idoneidad y especialización generan mejor calidad en el servicio.

**Dificultades:**

- Resistencia a perder el control. El hecho de procesar tareas en un país diferente al que se opera genera resistencias debido a la posibilidad de perder la seguridad de la información, de que otras empresas obtengan el *Know How* del negocio o que se pierda el *feedback* del proveedor.
- Barreras por el idioma.
- Diferencias horarias.
- Superposición de culturas empresariales. Muchas veces a las empresas que brindan el servicio *Offshore* les cuesta adaptarse a la realidad de la empresa que recibe el servicio.

**Mejora continua:**

En los casos investigados detectamos muchas acciones de mejora continua para poder solucionar los problemas existentes con esta modalidad (ver Anexo A). A efectos de combatir la resistencia a perder el control las empresas proveedoras del servicio se presentó como iniciativa de mejora el continuo mantenimiento del vínculo y flujo de información entre ambas partes. Las barreras de idioma y horarios se tratan de soslayar manteniendo una comunicación personalizada y en el idioma del cliente contratando traductores en aquellos casos que se considere necesario con el fin de mejorar la comunicación. Para el caso de la superposición de las culturas empresariales lo que se busca es intentar adquirir e interiorizarse en una cultura adaptable a las culturas de las empresas clientas. También se han tomado medidas para la mejora continua en inversión en innovaciones tecnológicas o la capacitación permanente.

#### **5.3.2.2) *Shared Service Centre:***

**Tamaños de las empresas:** De gran porte, con varias sucursales, ya sea que operen en un país o en varios.

**Ejemplos:** DHL, AMEDRUGS, VOE GOL, HRUSA.

**Etapas en el ciclo de vida empresarial:**

En los casos vistos se da generalmente en empresas que están en su etapa de crecimiento o de madurez. Generalmente se necesita que la empresa este consolidada en un lugar para que después pueda compartir servicios (ver Anexo B).

**Dispersión Geográfica:**

Este tipo de modalidad es utilizada por empresas con una importante distribución de filiales y sucursales tanto dentro de un país como en varios países o hasta en varios continentes.

**Diversificaciones:**

Generalmente las empresas con SSCs poseen más de una unidad de negocio, en el caso contrario se utiliza debido a que hay una gran dispersión geográfica entre sus filiales.

**Áreas:**

- Administración y Finanzas en general
- Compras
- RRHH
- Contabilidad
- Sistemas

### **Factores que la motivaron:**

-Necesidad reducción de costos. Necesidad de hacer con menos personas e infraestructura lo que antes se hacía con más.

-Necesidad de estandarización de procesos. En muchos de los casos las empresas desempeñaban de manera distinta alguna actividad según la unidad donde se realizara.

-Necesidad de la generación de un espíritu de cuerpo. Atado con el punto anterior, las empresas que implementaron un SSCs creían necesario que determinada función antes dispersa se desarrolle por un solo sector para que se realice de una sola forma y que las responsabilidades de esa función se consoliden en un solo sector.

-Crecimiento-Diversificación de la empresa. Para algunas empresas el pasar de la etapa de madurez a la de crecimiento implica la consolidación de tareas. Tareas que quizá en la etapa de *start-up* era necesario que dependieran directamente de los gerentes de área o filial, en la etapa de crecimiento o madurez se necesitaban unificar dentro de una misma unidad común para toda la empresa (ver Anexo B).

-Necesidad de eliminar procesos duplicados. Necesidad de hacer una vez lo que antes se hacía varias veces. Antes los procesos que los realizaba cada unidad o filial, ahora centralizados se hacen una vez sola.

-Necesidad de Generar mayor eficiencia y eficacia en los procesos. Al realizarse por varias unidades simultáneamente se carece de especialización

y quizá se hace algo varias veces cuando sería mucho mejor hacerlo una vez sola, por ejemplo en el Caso del Anexo B que se compraban cosas varias veces y a diferentes precios.

**Principales resultados obtenidos:**

- Reducción de costos. Al utilizar menos personal, menos infraestructura y demás recursos.
- Estandarización de procesos. Al realizarse por un mismo sector.
- Generación de un espíritu de cuerpo.
- Simplificación de procesos. Al eliminarse las duplicaciones y al hacerlos de la misma forma en toda la compañía.
- Mayor eficiencia y eficacia en los procesos. Al utilizar menos recursos y realizar las funciones por gente especializada.
- Mayor control sobre los procesos. Al unificarse en una sola unidad, se controlan más fácilmente.

**Dificultades:**

- Resistencia a los cambios. El hecho de reubicar personas y reasignar funciones genera mucha incertidumbre.
- Falta de comunicación de los cambios. Las empresas encuestadas que implementaron esta modalidad nos dicen que en caso de haber habido una

mejor comunicación de los cambios se hubieran evitado algunos problemas como las resistencias al cambio.

- Falta de adaptación del personal. En algunos casos el personal existente no se adaptó a la nueva modalidad.

-Superposición de culturas organizacionales. Muchas veces la formación del SSC resulta por el crecimiento implicado por la conjunción de varios negocios antes realizados por diferentes empresas. Esto genera que haya distintas maneras de hacer las cosas y que al consolidarlos cueste mucho debido a las diferentes nociones sobre el trabajo que tiene cada unidad.

- La sincronización con otros cambios. El proceso de implementación de un SSC raramente es un proceso aislado, por lo general es parte de una reingeniería en toda la empresa. El hecho de implementar un SSC tiene que contemplar los demás cambios que se producen y viceversa.

### **Mejora continua:**

Se establecieron como medidas el realizar reuniones periódicas con el establecimiento de metas y formas de medición del cumplimiento, reuniones con los responsables de las distintas áreas y filiales para lograr un mejor servicio interno o la relocalización del personal para el mejor cumplimiento de las obligaciones.

### **5.3.3) Resumen y conclusiones sobre el relevamiento de datos**

En cuanto a cada punto de la información relevada concluimos:

#### **Tamaños de las Empresas:**

En función de los diversos tamaños que tienen las distintas empresas varían tanto la modalidad que se tiene para las funciones de soporte como así también la variación dentro de la modalidad.

En el caso de las empresas que tercerizan servicios de soporte, estas son de todo tipo de tamaño. Sin embargo el alcance de la tercerización varía en función del tamaño. Mientras las empresas pequeñas y hasta algunas medianas tercerizan todo un área, las empresas de gran porte tercerizan solo un sector dentro de ese área. También en este caso varía la razón por la que se terceriza, en el caso de las primeras prima el bajo número de procesos que hace innecesario tener una unidad dentro de la empresa que se dedique a ese área. En el caso de las segundas prima más bien la necesidad de centrarse en el negocio principal.

En el caso de los SSCs y el *Offshoring* operan en empresas de gran porte.

En el primer caso se implementan muchas veces cuando se aglutinan varias

empresas distintas y al unificarse se consolidan también algunas actividades de soporte. En el segundo se da principalmente cuando una empresa al necesitar una reducción de costos pase de tercerizar un servicio o de realizarlo por sí mismo a pasar a delegarlo en una empresa ubicada en un país distinto al que opera. Para estos dos casos es necesario operar a escala por lo que deben ser empresas de gran porte.

### **Etapas en el Ciclo de Vida Empresarial:**

En este caso también varían muy similarmente a como varían en función del tamaño de las empresas. Mientras el *Outsourcing* es utilizado por todo tipo de empresas, el *Offshoring* y los Servicios Compartidos se aplican a empresas en la etapa de crecimiento y madurez. En algunos casos estudiados (ver Anexo B) el paso de una etapa a otra en el ciclo empresarial implicó la consolidación de alguna función en un SSC, en el caso mencionado mientras en la etapa de nacimiento la función de compras estaba dispersa por la empresa, una vez posicionados en la etapa de crecimiento fue necesario consolidar el proceso en una sola unidad.

### **Dispersión Geográfica:**

En cuanto a la dispersión geográfica también se da que el *Outsourcing* es afín a todos los casos pero varía la forma y lo que se terceriza. En las empresas de un solo país se terceriza algún área específica y en muchos casos la totalidad del área. En las empresas con una importante dispersión geográfica se tercerizan a distintas empresas según el país una parte del área.

También existe el caso de que una empresa opere determinado área con un SSC para todas las filiales pero en cada país algunas partes de esta área estén tercerizadas con empresas locales. Este es el caso de GOL Líneas Aéreas que opera con un SSC todo el área administrativa de la empresa pero sin embargo lo referente a la contabilidad e impuestos, la liquidación de sueldos y el asesoramiento legal son tercerizados con empresas locales en cada país.

### **Diversificaciones:**

En este punto el uso del *Outsourcing* en funciones de soporte es amplio, ya sea para empresas con varias unidades de negocio como para empresas con un solo rubro. Lo que no se ha detectado es que se tercerice a distintas empresas según la unidad de negocio, en los casos vistos si se terceriza, se hace con la misma empresa.

En el caso del *Offshoring* en los casos detectados la utilización de esta modalidad generalmente se aplica a una sola unidad de negocio, o sea el servicio que contratan con una empresa extranjera es brindado a una sola unidad de negocio, por ejemplo la contratación por parte de una empresa española de telecomunicaciones (empresa diversificada) de un *call center* (servicio de *offshore*) para la venta solo de servicios de televisión por cable (unidad de negocio).

En cuanto a los SSCs, estos son ideales para empresas diversificadas. El hecho de que una unidad aglutine procesos que se dan en toda la empresa y evite duplicaciones y facilite la estandarización de estos, hace que sea de las modalidades que mas aumento han tenido en su aplicación.

### **Áreas:**

En cuanto a las áreas en que se aplica el *Outsourcing* son de las más variadas, las que se destacan son: Contabilidad e Impuestos, Soporte en Sistemas, Liquidación de Sueldos y Asesoramiento Legal. Son actividades que en empresas chicas son de tan poco caudal que es mejor delegárselo a una empresa externa que realizarlo. Para el caso de las empresas grandes

se tercerizan estas áreas principalmente para poder centrar todos los recursos en el negocio principal.

El *Offshoring* en nuestro país se utiliza generalmente en lo referente a *call centers* ya sea para la venta de bienes o servicios o para atención al cliente. Otra gran área donde se aplican servicios *offshore* es el área de servicios financieros como por ejemplo en la intermediación de seguros o el pago de remesas. También vimos el caso de DHL que tiene contratado un estudio contable en Argentina y que lleva la contabilidad para todos los países de la región.

En el caso de los SSCs las áreas que detectamos son muy similares a las áreas detectadas para la tercerización. Mientras las últimas se dan en empresas principalmente pequeñas o medianas (también se da en grandes) y poco o nada diversificadas, el SSCs es característico de empresas grandes y bastante diversificadas o en su defecto con una gran dispersión geográfica.

En cada área para el caso de empresas diversificadas o de gran dispersión geográfica se plantea la disyuntiva entre tercerizar o compartir servicios. Mientras la primera opción permite centralizarse en el negocio principal, la otra permite estandarizar procesos, mantener el control sobre la actividad y utilizar esta actividad como una generadora de mayor eficiencia de las

unidades operativas. Para cada caso las empresas deberán plantear en función de sus características y estrategia cual es la modalidad más conveniente.

### **Factores que los motivaron:**

La principal razón para cualquier implementación en cualquier modalidad fue la reducción de costos. Las empresas con el objetivo de generar valor buscan obtener ventajas competitivas en los costos para poder sobrevivir en ambientes cada vez más hostiles.

La otra causa común a las diferentes modalidades es la necesidad de especialización en la función. En el *Outsourcing* mediante la contratación de empresas idóneas en el tema, en el *Offshoring* la búsqueda se centro en la especialización que tiene el país que brinda el servicio en el área externalizada y en el SSC se le asignó a una unidad dedicada al área, por lo tanto especializada en esta.

Asimismo se detectaron razones específicas para el *Outsourcing* y los SSCs. En cuanto a la tercerización la ya mencionada necesidad de centrar los recursos en el negocio principal. En los SSCs las necesidades de estandarizar procesos, generar un espíritu de cuerpo, simplificar y generar

mayor eficiencia y eficacia en los procesos y eliminar procesos duplicados y el crecimiento o diversificación de la empresa.

### **Principales resultados obtenidos:**

El común denominador en este punto también fue la reducción de los costos. En el caso de la tercerización esta se debió a que las empresas que se dedicaban a las funciones de soporte resultan más baratas que la realización por parte de la empresa, debido a la especialización de estas. En el *Outsourcing* se les suma las ventajas obtenidas por la ubicación geográfica de la empresa proveedora del servicio ya sea en lo que refiere a los bajos costos en mano de obra, infraestructura o política fiscal. Finalmente en los SSCs se pudieron bajar los costos debido a la mejor especialización en los procesos por parte de la unidad así como por la simplificación y eliminación de procesos duplicados.

También fueron resultados comunes a todas las modalidades la mejora en la calidad del proceso, la mejora de la eficiencia y la menor demora en los tiempos.

Si bien los resultados son muy parecidos en muchos puntos, las diferencias se dan en la manera en que se llegan a esos resultados.

### **Dificultades que se presentaron:**

El principal problema común a todas las tendencias estudiadas es la resistencia a los cambios. Todo cambio en la ejecución de una función de soporte generó barreras impuestas por el personal debido a la incertidumbre de los resultados de las medidas. Más allá de los cambios en sí, la resistencia a los mismos es un mal endémico de las empresas. El principal desafío de cada compañía al implementar alguna de las modalidades estudiadas será el convencer al personal de la pertinencia y necesidad de introducir modificaciones en la estructura para menguar las mencionadas resistencias. En algunos casos se denuncia la poca información brindada sobre los cambios. En el caso de los SSCs, su implementación algunas veces fue parte de una cantidad de cambios en la empresa lo que además de generar la resistencia e incertidumbre general también genera problemas de sincronización entre los cambios.

Otro problema en común encontrado es la superposición de culturas empresariales. En el caso del *Outsourcing* y el *Offshoring* el problema es la falta de adaptabilidad de las empresas proveedoras a la realidad de las empresas que reciben el servicio debido a que tienen maneras diferentes de entender el trabajo. En el caso de los SSCs el problema de la superposición

se da debido a que generalmente son empresas que absorbieron o se unieron a otras y que también tenían visiones distintas.

Las otras dificultades de cada modalidad van en función de las características de cada una, mientras para el *Outsourcing* se encuentra la dificultad de la falta de comprensión del negocio (alguna vez compartida con el *Offshoring*), el *Offshoring* presenta la dificultad de la resistencia a perder el control por las empresas clientes y las barreras naturales (idiomas, horarios), y finalmente en los SSCs hallamos la falta de adaptación del personal por la peculiaridad de la modalidad que es muy nueva aun, además de compleja.

### **Mejora continua:**

En este punto hemos encontrado como denominador la necesidad de mantener una fuerte interiorización del negocio principal por parte de las funciones de soporte. En el caso de las tercerizaciones; que las empresas proveedoras del servicio “conozcan la realidad vivida por la empresa” que lo recibe. En el *Offshoring* se presentó como iniciativa de mejora el continuo mantenimiento del vínculo y flujo de información entre ambas partes. Para los SSCs los líderes de las unidades planean reuniones periódicas con las unidades que reciben el servicio para conocer las necesidades de estas y mejorar el servicio.

Para el *Offshoring* se presentaron también como medidas de mejora continua la capacitación del personal de la empresa proveedora y la fuerte inversión en tecnología informática para poder trabajar a distancia con el cliente.

Para los SSCs se establecieron reuniones periódicas donde se definieron indicadores de rendimiento y metas a alcanzar según estos. También se considera la relocación de miembros de la unidad para mejorar el servicio brindado.

## **CAPITULO 6 – RESUMEN Y CONCLUSIONES**

### **GENERALES**

El ambiente actual, complejo por la rapidez de sus cambios y la voracidad del mismo hace que las empresas para poder ser competitivas tengan que estar actualizadas y atentas a las tendencias modernas de la administración del negocio.

Dentro de este contexto las organizaciones no solo buscan ser más eficaces, eficientes e innovadoras para ser más competitivos en sus áreas operativas sino que también se busca generar ventajas competitivas desde la organización y administración de las funciones de soporte. Las ventajas competitivas se pueden generar ya sea reduciendo costos asociados a la función así como brindando un mejor servicio de apoyo para ser más eficaz y eficiente en el sector operativo. Este servicio se puede mejorar de diferentes formas como delegándolo a personas más idóneas para realizarlo, estandarizando los procesos, evitando duplicaciones de procesos, invirtiendo en tecnología informática entre otros.

En función de estas posibilidades los ejecutivos “vanguardistas” ven en las funciones de soporte nichos para la generación de ventajas competitivas

para la empresa. No se los ve solo como actividades de soporte sino como facilitadores a la hora de implementar la estrategia.

Mas allá de que el principal objetivo de la innovación en la administración de las funciones de soporte sigue siendo el de que sean lo menos costosas posible, existen nuevos objetivos como el de brindar un mejor servicio que sirva para reducir costos en el área operativa. Esto último se logra brindando mejor información para tener mejor control sobre los gastos o contribuyendo a mejorar el servicio o los productos objeto del negocio principal, centralizando la atención en el negocio principal, haciendo los procesos del área operativa mas rápidos y eficaces, sirviendo de plataforma para el crecimiento, mejorando la tecnología utilizada o aumentando la innovación en el servicio prestado o bien producido.

La globalización de los negocios también ha incidido en las tendencias mencionadas. El hecho de que los distintos mercados estén conectados entre sí permite nuevas innovaciones en formas de concentración de las funciones de soporte. Antes cuando una empresa no consideraba necesario la ejecución por si misma de alguno de los servicios de apoyo lo tercerizaba. En la actualidad debido a la globalización y a la innovación tecnológica le permite que ese servicio de apoyo lo realice una empresa extranjera ubicada lejos de el área operativa del negocio generando beneficios al realizarlo

empresas más idóneas en el área y con costos más baratos debido a las características del país donde se encuentra la empresa proveedora del servicio. También como consecuencia de la globalización existen empresas que tienen filiales en varios países y utilizan como opción crear una unidad que consolide y aglutine diferentes actividades que antes realizaban cada filial por separado. Esta variación en las posibilidades de ejecutar las funciones de soporte genera la posibilidad a las empresas de ser más eficaces y eficientes en estas tareas ya que permite que determinadas tareas se realicen en países especializados en las mismas así como tener costos más baratos, ventajas que con la Tercerización o la ejecución propia no se tenían.

En función de lo mencionado anteriormente concluimos que las tendencias modernas más utilizadas en la organización y la administración en la concentración de las funciones de soporte son:

- el **Outsourcing o Tercerización**, que es cuando una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas especializadas en esta, para este trabajo hablamos solo entre empresas de un mismo país.

-el **Offshoring**, la subcontratación de procesos de negocios de un país a otro, donde la responsabilidad administrativa del servicio puede estar dentro

de la empresa (*Captive Offshoring*) o fuera (*Offshoring Outsourcing*) que puede ser en un país de similares características (*Nearshoring*) o en un país alejado en cuanto a distancia, horarios y cultura (*Offshoring* propiamente dicho)

-y los **Shared Service Centres**, unidades que aglutinan tareas que antes estaban dispersas por la organización. Que pueden abarcar filiales de un solo país (*On shore*), de más de un país (*Near shore*) o más de un continente (*Off shore*).

La modalidad elegida para cada función en cada empresa varía según las características de la función o de la empresa.

Según la función que sea va a depender el tipo de modalidad. Si es una función en la que no se puede generar una economía de escala es conveniente tercerizarla ya que no genera ninguna ventaja el realizarla por parte de la empresa o externalizarla en otro país. En cambio, si esta es de un caudal suficiente como para generarla es posible externalizarla en otro país o compartirla entre varias unidades.

También dependerá si es común a todos los sectores de la empresa o es algo particular de una de ellas. Si es común a todas las unidades el SSC sería más apropiado.

En el caso de las características de la empresa las más importantes son, el tamaño, la etapa dentro del ciclo de vida empresarial, la dispersión geográfica y el grado de diversificación.

En cuanto al tamaño el *Outsourcing* parece propicio para todos los tipos de tamaños pero sobre todo para las empresas pequeñas dado que seguramente en las funciones de soporte no tenga mucho caudal de actividad, lo que impide generar economías de escala. También resulta apropiado cuando hay una diversificación o dispersión importante pero que a su vez son tan heterogéneas que compartir el servicio no resulta apropiado, entonces se terceriza para cada una de las unidades o locaciones. El *Offshoring* es conveniente cuando la empresa tenga un tamaño considerable como para que alguna función de soporte tenga tanto caudal de actividad como para que al externalizarla en otro país se obtenga un beneficio considerable ya sea por la baja de costos o la especialización. Algo similar pasa con los SSCs que además para utilizarlos se necesitaría que todas las unidades tengan el mismo tipo de función.

Para la etapa del ciclo de vida empresarial consideramos también que la Tercerización es adecuada en cualquier momento de la vida empresarial pero es más adecuada para los comienzos. En cambio el *Offshoring* es adecuado para empresas maduras ya que su gestión o control es bastante exigente y es necesario “tener la casa ordenada” antes incurrir en un emprendimiento como este. Para el caso de los SSCs se aplica a empresas en crecimiento o en su madurez. Las empresas en sus inicios requieren de servicios que trabajen en el lugar y directamente relacionados con el sector operativo, a medida que la empresa se establece y pasa a su etapa de crecimiento las unidades o locaciones se verán más aptas para compartir servicios.

En cuanto a la dispersión geográfica y las diversificaciones va a depender de la heterogeneidad de las actividades en cada locación o unidad de negocio. Si estas actividades son parecidas entre sí para cada uno de los sectores será apropiado el uso de los SSCs o del *Offshoring*. En cambio si son actividades muy distintas quizá sea más adecuada la utilización de servicios tercerizados para cada sector.

Para el caso de Uruguay la modalidad más común a la hora de implementar las funciones de soporte sigue siendo el *Outsourcing*. En las empresas pequeñas y medianas (que representan el 99% del total de empresas del

país<sup>11</sup>) al no poseer tanto caudal no les es útil tener personal que se dedique especialmente a las tareas de apoyo. Para las empresas de gran porte; la Tercerización sigue siendo la opción más preferida pero a diferencia de las pequeñas y medianas tercerizan una menor proporción de sus actividades de apoyo. Generalmente, si lo hacen; es como apoyo del departamento que realiza esa actividad. Por ejemplo: una empresa que tiene su propia gerencia de administración y finanzas la cuál lleva la contabilidad, facturación y otras actividades administrativas, sin embargo, terceriza como ejemplo solamente los impuestos.

No obstante, en las empresas de gran porte en Uruguay se están implementando tanto la modalidad del *Offshoring* como la de la instalación de Centros de Servicios Compartidos. Generalmente son empresas multinacionales o nacionales con alguna particularidad que las hace implementar alguna de estas modalidades. Para el caso del *Offshoring* se da por la inexistencia de idoneidad en el país (como en el ejemplo del asesoramiento en la gestión de los eventos hípicas) o por requerimientos especiales de las empresas que creen más convenientes el externalizarlo en otros países (como por ejemplo llevar la contabilidad de toda la región por un estudio de otro país). Para el caso de los SSCs lo que se da es que las

---

<sup>11</sup> 2008 INE-EI Uruguay en Cifras del 2008

empresas tienen varias unidades de negocio o locaciones que lleva a la necesidad de consolidar la actividad en una sola unidad.

También nuestro país se presenta como un oferente de servicios de soporte para el exterior. Ya sea con empresas nacionales o extranjeras que operan en el país brindando un servicio para el exterior (*Offshoring*) o instalando unidades que brindan servicios a las demás filiales ubicadas fuera del país (SSCs).

Las razones principales por las cuales empresas del exterior eligen al Uruguay como lugar estratégico para realizar estas operaciones son: la estabilidad económica y política, el buen clima de negocios, los incentivos hacia la inversión extranjera, la seguridad, la idoneidad de los recursos humanos, los bajos costos de estos, las condiciones geográficas entre otros.

La tendencia en nuestro país así como la intención de los actores influyentes es la de aumentar la prestación de servicios en actividades de soporte a diferentes países. Esto se refleja en las medidas que se toman de parte del gobierno para incentivar la inversión extranjera, como por las intenciones declaradas por las empresas que han instalado oficinas en nuestro país. Esto último nos da a entender que las implementaciones de estas tendencias modernas como el *Offshoring* o el SSC han sido positivas.

## BIBLIOGRAFÍA

*Alan S. Blinder* , 2005, Fear of Offshoring Princeton University

*Boston Consulting Group, 2007*, Estudios de Competitividad en *Clusters* de la Economía Chilena Documento de referencia Offshoring

Deloitte, 2009, Shared services shines in challenging times

*Iván Darío Cabra Cruz*, 2005, Offshoring

INE, 2008, El Uruguay en Cifras del 2008

*José A. Camacho Ballesta & Mercedes Rodríguez Molina*,2008, Offshoring y contenido en servicios del comercio internacional en Europa. Un análisis a través de las tablas Input-Output

KPMG,2008, Finance shared services – Delivering the promise

KRAEMER, KENNETH; DEDRICK, JASON. Offshoring in Orange County. Leader, follower, or mirror of national trends?

*Kyle Eischen*, 2002-2003, Working Through Outsourcing: Software Practice, Industry Organization and Industry Evolution in India

National Audit Office (Reino Unido), 2007, Improving corporate functions using shared services.

*Stephanie Moore & Liz Barnett*, 2004, Offshore Outsourcing and agile development

Tholons, 2009, Uruguay Outsourcing: Creating a Roadmap to Success

[www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/outsourcingantonio.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/outsourcingantonio.htm)

[www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/no1/realoutsour.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/no1/realoutsour.htm)

[www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/39/outsourcing.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/39/outsourcing.htm)

*www.outsourcinggrowedu.com*

[www.pwc.com/ar/es/shared-service-centre](http://www.pwc.com/ar/es/shared-service-centre)

[www.es.wikipedia.org/wiki/Offshoring](http://www.es.wikipedia.org/wiki/Offshoring)

[www.es.wikipedia.org/wiki/Outsourcing](http://www.es.wikipedia.org/wiki/Outsourcing)

[www.en.wikipedia.org/wiki/Shared\\_services](http://www.en.wikipedia.org/wiki/Shared_services)

## GLOSARIO

**Actividades de mercadotecnia:** serie de actividades coordinadas con las diferentes áreas de la empresa, inicia con la identificación de las necesidades y deseos del cliente que antecede a la segmentación del mercado, fijando el mercado meta, determinando el posicionamiento, estableciendo la mezcla de mercadotecnia y administrando con responsabilidad social todas las actividades de la empresa.

**Actividades de Soporte:** Son las actividades que dan apoyo a las actividades operativas.

**Actividades Operativas:** Son las principales actividades de la empresa que producen ingresos. Comprenden las actividades del giro habitual de la misma.

**Alcance de Control:** Es el área donde una unidad ejerce el control.

**Balanza Comercial:** Es el registro que un determinado país lleva acerca de las importaciones y exportaciones que en él se llevan a cabo durante un período de tiempo determinado, es la diferencia que le queda a un país entre las exportaciones y las importaciones.

**Cadena de Abastecimiento:** Se refiere a la compleja serie de procesos de intercambio o flujo de materiales y de información que se establece tanto

dentro de cada organización o empresa como fuera de ella, con sus respectivos proveedores y clientes.

**Cadena de Valor:** Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos, Las Actividades Primarias, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta. Las Actividades de Soporte a las actividades primarias, como son la administración de los recursos humanos. El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor. La cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

**Casa Matriz:** Entidad principal, generadora de otras en un grupo empresarial.

**Centros de Servicios Compartidos:** Ver *Shared Service Centre*

**Clientes Internos:** Son las unidades de la compañía que reciben servicios internos.

**Contrato:** Pacto o convenio, oral o escrito, entre partes que se obligan sobre materia o cosa determinada.

**Costos de Aprovisionamiento:** son los costos de las actividades que desarrollan las empresas para asegurar la disponibilidad de los bienes y servicios externos que le son necesarios para realizar sus actividades.

**Costos de manufactura:** Se relacionan con la producción de un artículo. Son la suma de los materiales directos, de la mano de obra directa y de los costos indirectos de fabricación.

**Costos Directos:** Costos directamente asociables a un artículo o área.

**Costos Fijos:** Son los costos de una organización que permanecen constantes cuando varía el volumen de las ventas.

**Costos Indirectos:** Son aquellos comunes a muchos artículos y por tanto no son directamente asociables a ningún artículo o área.

**Costos Laborales:** Es el conjunto de costos que se incurren al emplearse mano de obra por parte de una empresa. Incluye además del sueldo, la capacitación, uniformes etc.

**Costos Variables:** Costos de una organización que varían en función del volumen de ventas.

**Cultura Empresarial:** El conjunto de valores, principios, normas, percepciones de vida, conocimientos de los procesos productivos que tienen en común de los integrantes de una compañía.

**Delegar:** Proceso que nos permite conferir a un colaborador/ empresa el encargo de realizar una tarea, concediéndole la autoridad y libertad necesarias, pero conservando siempre la responsabilidad final por el resultado.

**Deslocalización:** Desplazamiento internacional de actividades productivas desde un país a otro.

**Diversificación:** Se refiere al número de mercados a los que se dirige la producción de una empresa, es la entrada en nuevas actividades de mercado-producto que requieren o implican un apreciable incremento en la posible competencia directiva dentro de la empresa.

**Economía de escala:** Proceso mediante el cual los costos unitarios de producción disminuyen al aumentar la cantidad de unidades producidas. Se basa en aprovechar la capacidad del mercado, para que en un ambiente de rendimientos decrecientes, al aumentar la producción, se llegue al nivel óptimo de producción, es decir, crecer hasta saturar el mercado y aprovechar la disminución relativa de costos al producir en volumen.

**Eficacia:** Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera sin que priven para ello los recursos o los medios empleados.

**Eficiencia:** Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado empleando los mejores medios posibles.

**Estandarización de Procesos:** Es el establecimiento de formas y metas medibles en indicadores de calidad y cantidad en procesos a efectos de hacerlos homogéneos.

**Estrategia:** Es la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas.

**Estructura:** Forma de organización de una empresa de acuerdo a sus necesidades, por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en si el funcionamiento de la empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

**Externalizar:** Entregar ciertas actividades propias de una empresa, a otra empresa especializada en el tema.

**Filial:** Una entidad controlada por otra entidad. Ambas forman parte de un mismo grupo empresarial.

**Feedback:** También denominada retroalimentación, significa "ida y vuelta", es el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, para intentar mejorar el funcionamiento de una organización

**Gershon Review:** Fue una revisión de la eficiencia en el sector público del Reino Unido dirigida por Sir Peter Gershon en el año 2004.

**Globalización:** Es el resultado de la innovación humana y el progreso tecnológico. Se refiere a la creciente integración de las economías de todo el mundo, especialmente a través del comercio y los flujos financieros.

**Grupo Económico:** Es un contrato entre dos o más personas físicas o jurídicas, con la finalidad de facilitar o desarrollar la actividad económica de sus miembros o mejorar o acrecer los resultados de esa actividad.

**Indicadores claves de desempeño:** Miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el "cómo" e indicando qué tan buenos son los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado.

**Innovar:** Es el hecho de convertir una idea creativa en parte del mercado, para ser ofrecida a los posibles clientes como un producto por el cual pagaran un precio; es decir, que partiendo de la idea creativa convierte el invento en negocio.

**Integración Económica:** Es un proceso a través del cual, dos o más mercados nacionales, previamente separados se unen para formar un mercado de una dimensión mayor.

**Internacionalización:** Búsqueda de nuevos mercados y de consolidación de los existentes.

**Inversión Extranjera Directa:** Es la colocación de capitales a largo plazo en algún país extranjero, para la creación de empresas agrícolas, industriales y de servicios, con el propósito de internacionalizarse.

**Investigación y Desarrollo:** El trabajo de creación realizado de manera sistemática con el fin de aumentar el acervo de conocimientos, incluido el conocimiento del hombre, la cultura y la sociedad, y el uso de este conjunto de conocimientos para concebir nuevas aplicaciones

**Know How:** (del inglés saber-cómo) describe la habilidad con que cuenta una organización para desarrollar sus funciones, tanto productivas como de servicios, aunque también incluye áreas como contabilidad y RRHH, entre otras.

**Ley Sarbanes-Oxley:** Ley de los EEUU que tiene el fin de monitorear las empresas que cotizan en bolsa para evitar fraudes y riesgos de bancarrota protegiendo al inversor.

**Logística:** Proceso de planear, implantar y controlar procedimientos para la transportación y almacenaje eficientes y efectivos de bienes, servicios e información relacionada, del punto de origen al punto de consumo con el propósito de conformarse a los requerimientos del cliente.

**Mejora Continua:** Herramientas y programas destinados a mejorar la productividad de un sector o empresa.

**Management:** conjunto de técnicas de organización y de gestión de un negocio o de una empresa.

**Monitorear:** Vigilar, controlar, revisar, verificar, inspeccionar el curso de uno o varios parámetros para detectar posibles anomalías.

**Negocio Principal:** Rubro al que se dedica la empresa. Incluye todas sus actividades operativas.

**NIIF:** Normas Internacionales de Información Financiera. Estándares internacionales de contabilidad e información financiera emitidos por el International Accounting Standards Board.

**Objetivo:** Es el resultado que se espera lograr al finalizar un determinado proceso.

**Offshoring:** Es la contratación de una empresa para ejecutar funciones fuera del país.

**Organización:** Es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes.

**Outsourcer:** Empresa que brinda un servicio tercerizado

**Outsourcing:** Es la delegación en una empresa externa de actividades que realizaba la empresa que delega..

**Planificación Estratégica:** Proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

**Reingeniería:** Rediseño fundamental de los procesos operativos y la estructura organizacional.

**Servicios de Asesoramiento:** Servicios que se prestan con el objeto de aconsejar sobre determinada realidad en un negocio.

**Servicios Internos:** Son los servicios que se prestan intracompañía, se prestan entre unidades de la empresa.

**Servicios Transaccionales:** Servicios que implican el realizar procesos concretos y repetitivos como pagar facturas o liquidar sueldos.

**Shared Service Center:** Es una unidad perteneciente a la empresa que asume una función que antes se encontraba dispersa a lo largo de esta.

**Sistemas Contables:** Es una estructura organizada mediante la cual se recogen las informaciones de una empresa como resultado de sus operaciones, valiéndose de recursos como formularios, reportes, libros etc. y que presentados a la gerencia le permitirán a la misma tomar decisiones financieras.

**Sistemas Financieros:** Deben contener en forma clara y comprensible todo lo necesario para juzgar la situación financiera de la entidad, los cambios en la misma y las modificaciones en su capital contable, así como todos aquellos datos importantes y significativos para la gerencia y demás usuarios con la finalidad de que los lectores puedan juzgar adecuadamente lo que los estados financieros muestran.

**Suplidor:** Empresa que realiza el servicio de tercerización.

**Tecnología de la información:** El estudio, diseño, desarrollo, implementación, soporte o dirección de los sistemas de información computarizados, en particular de software de aplicación y hardware de computadoras

**Territorio Aduanero:** Espacio geográfico comprendido entre las fronteras marítimas, terrestres y aéreas de un país excepto aquellos espacios o zonas segregadas por especial mención de la Ley como las Zonas Francas.

**Total Quality Management:** Gestión total de calidad, es una estrategia de gestión orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos organizacionales.

**Unidad de Negocio:** Conjunto homogéneo de actividades o negocios, desde el punto de vista estratégico

**Ventajas Competitivas:** Característica particular de una empresa con respecto a las empresas rivales. Se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales.

**Zona Franca:** Territorio delimitado de un país donde se goza de algunos beneficios tributarios.

## ABREVIACIONES

**KPI:** *Key Performance Indicators*. Indicadores clave de desempeño.

**NIIF:** Normas Internacionales de Información Financiera.

**OMC:** Organización Mundial del Comercio.

**RRHH:** Recursos Humanos.

**R&D:** Research and Development. Investigación y Desarrollo.

**SSC:** Shared Service Centre. Centro de Servicios Compartidos.

**TI:** Tecnología Informática.

**TQM:** Total Quality Management. Gestión Total de Calidad

## ANEXOS

### ANEXO A

#### Caso AIVA. Offshoring

##### Datos de la Organización:

<b>Nombre</b>	AIVA TPA Services
<b>Rubro</b>	Servicios de <i>Offshore</i> Financieros
<b>Inicio de actividades</b>	1994 en Montevideo – 2004 en Zonamérica
<b>Cantidad de empleados</b>	Aprox. 120
<b>Tipos de departamentalización</b>	Primer orden: Funcional (Administración)
	Segundo orden: Matricial (Comercial-operativo)
	Regional y por producto (en det. equipos)

##### Datos del Entrevistado:

<b>Nombre</b>	Germán Cotelo (Contador Público)
<b>Cargo que ocupa</b>	Gerente Financiero

**Breve descripción de las actividades:**

Esta empresa se encuentra formada por equipos multidisciplinarios independientes quienes están individualmente asignados a grupos específicos de mercados regionales.

Las tareas que realiza cada equipo incluyen: procesamiento de nuevos negocios y servicios sobre políticas.

La segmentación regional de los equipos operacionales les es útil para brindar servicios personalizados a un grupo limitado de asesores financieros, contemplando las regulaciones regionales, el idioma local y otros requerimientos que tiene el mercado.

Los equipos operacionales envían tanto consultas como órdenes de transacciones en archivos de gran porte a distintos distribuidores o socios estratégicos. Este proceso se invierte para recibir también consultas y pedidos o detalles de transacciones desde los distribuidores y se envían a la red de asesores financieros o mayoristas. Toda la información relacionada a estos procesos se encuentra disponible en tiempo real tanto para los distribuidores como para los mayoristas (constituidos por las redes de

asesores financieros) a través de la plataforma llamada *TotalProvider* que también brinda la empresa.

Tal como nos explicó el Contador Cotelo y simplificando la descripción de la operativa diaria; la empresa constituye un intermediario entre mayoristas que ofrecen tanto bienes como servicios (según sea el caso) y los distribuidores con los cuales ellos trabajan y consiguen para cada negocio y región.

AIVA se dedica mayormente a intermediar en la venta de Seguros de Salud, Vida aunque también incluye dentro de sus negocios la intermediación en la venta de portafolios de inversiones y fondos de pensiones.

Gracias a la ubicación estratégica lograda por AIVA desde el año 2004 es que su trabajo consiste en ofrecer servicios de *Offshore* financieros a clientes situados en su mayoría en Europa y Latinoamérica.

### **Resultados ofrecidos**

Como empresa que brinda servicios de *Offshore* financieros contrata con sus clientes ofreciendo menores costos (comparados con los costos en los que incurriría el propio cliente mayorista si por sí mismo realizara la tarea para la cual los contrata) y menores tiempos para concretar los negocios.

Aparte de estas dos ventajas destacadas por AIVA; ofrecen una mayor eficiencia, calidad del trabajo, homogeneización del proceso y mano de obra altamente calificada.

Tal como nos describía Cotelo; muchos de sus clientes tienen el capital suficiente para lograr generar un producto con alta calidad pero pueden carecer de los contactos suficientes como para llegar al consumidor final así como muchas veces dada la gran cantidad de producto a disposición; no tienen dentro de su propio país los clientes potenciales suficientes.

Por estos motivos principalmente es que la firmeza que va adquiriendo en cada región se va haciendo cada vez mayor. También es este el motivo por el cual al día de hoy AIVA se encuentra con la cantidad de zonas y áreas de negocios suficientes para poder manejar con el equipo actual y con la calificación actual de los empleados que hoy trabajan allí.

### **Dificultades**

Encontrándose del otro lado (como oferente del servicio de *Offshore* y no como demandante) nos explicó que algunas de las dificultades más comunes a la hora de contratar con un nuevo cliente consisten en:

- 1) la resistencia a perder el control que tiene el cliente
- 2) barreras naturales de idioma, horarios
- 3) superposición de culturas empresariales

En el caso de la resistencia inherente en el mayorista a perder el control; esta se ve solucionada con los resultados que brinda AIVA y el continuo mantenimiento del vínculo y del flujo de información entre ambos (tanto si consideramos a sus clientes mayoristas como a los distribuidores)

Las barreras de idioma y horarios se tratan de soslayar manteniendo una comunicación personalizada y en el idioma del cliente contratando traductores en aquellos casos que se considere necesario con el fin de mejorar la comunicación.

En lo referente a la superposición de las culturas empresariales: AIVA dice caracterizarse por haber adquirido e interiorizado una cultura altamente adaptable a las culturas de las empresas con las que contrata (tanto de Europa como de Latinoamérica)

### **Mejora Continua**

Debido al avance que desde sus inicios ha tenido la empresa se encontraron con la necesidad de realizar varios ajustes a determinados aspectos que influyen en la forma en la que brindan sus servicios.

Destacamos:

- 1) Creación de una nueva plataforma tecnológica: se brinda acceso a una página web con uso en base a sistema de usuario limitado con contraseñas. Desde este sitio cada cliente de AIVA puede ver el estado de sus colocaciones (ventas) y demás consultas referentes a sus intereses.
- 2) Capacitación a los distribuidores: cuando se contrata con un mayorista de un nuevo rubro se consigue el distribuidor ó distribuidores y se los capacita en el producto para poder lograr una mayor penetración en el mercado.

### **Características Especiales**

Siendo AIVA un intermediario; durante la vida de la empresa se ha encontrado con dificultades que considera propias de su naturaleza de intermediación, las que mayormente consisten en que alguna vez surgieron inconvenientes con determinados distribuidores que al ser contactados con AIVA para realizar la venta de determinado producto; intentaron cortar la

cadena de suministro, tratando de llegar directamente al mayorista (salteando al intermediario representado por AIVA).

Tanto para asegurar que esto no suceda como para garantizar la confidencialidad al mayorista; AIVA se encuentra en trámite de obtención del certificado de cumplimiento de la Norma 27001 de Confidencialidad de la Información.

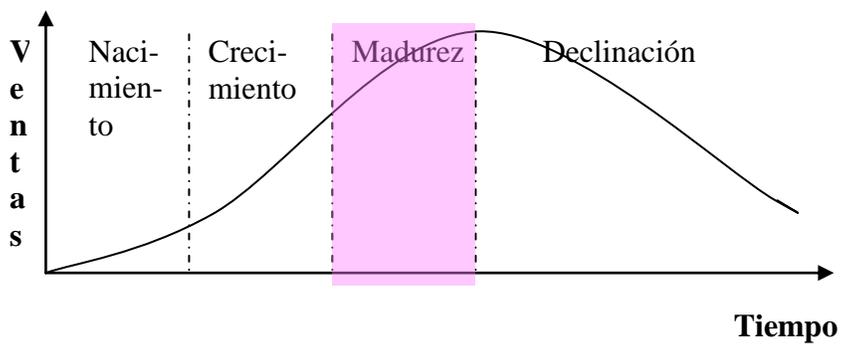
La Norma ISO 27001 es una Norma internacional que determina todos aquellos requisitos relacionados con los Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información, y que permite a una organización evaluar sus riesgos e implantar los controles adecuados para mantener la confidencialidad, integridad y disponibilidad de sus activos de información. De esta manera, se produce una mejora en la gestión a nivel corporativo en la organización, y se garantiza que desarrolla un adecuado tratamiento de su información en su relación con clientes, consumidores, proveedores y autoridades.

Con el cumplimiento de los requisitos legales, reglamentarios y contractuales exigidos, se consigue mejorar la fiabilidad de la información y de los sistemas de información, por tanto la confidencialidad, la integridad y la disponibilidad

de la información se considera fundamental para el mantenimiento de la competitividad, liquidez, rentabilidad e imagen comercial

Es decir que logrando cumplirla tendrán una mejor imagen con el cliente mayorista y podrán resguardarse también de las acciones de los distribuidores antes mencionadas.

### **Representación gráfica Ciclo de Vida empresarial**



## **ANEXO B**

### **Caso HRUSA, Shared Service Centre**

#### **Datos de la Organización:**

<b>Nombre</b>	Hípica Rioplatense Uruguay SA
<b>Rubro</b>	Entretenimiento
<b>Inicio de actividades</b>	Noviembre de 2002
<b>Cantidad de empleados</b>	Aprox. 800
<b>Tipos de departamentalización</b>	Primer y segundo orden: Funcional

#### **Datos del Entrevistado:**

<b>Nombre</b>	Federico Cabrera
<b>Cargo que ocupa</b>	Jefe de Compras



compras de las salas y de las actividades de soporte (Administración, RRHH, Marketing, etc.) que se encontraban en otra locación distinta a la de las unidades operativas. El sector Compras Hipódromo lo integraba una persona sola mientras que Compras Salas lo integraron hasta tres personas. Ambos sectores dependían de los gerentes de las aéreas y si bien el procedimiento en principio era el mismo en la práctica el mismo tenía diferentes interpretaciones. El entrevistado nos explica que si bien había determinadas pautas en cuanto a las autorizaciones que eran distintas, mientras en un área (hipódromo) las autorizaciones pasaban por el gerente de área o el jefe de sector, en la otra (salas) las autorizaciones pasaban algunas veces por los arquitectos encargados del proyecto de apertura de la sala.

El entrevistado (que en ese momento se desempeñaba en compras salas) nos comentó que si bien para ese momento de la empresa, el *start-up*, el tener un sector de compras en cada área de la compañía aseguraba el ser más expeditivo y muchas veces rápido en la obtención de los recursos, esta situación generaba algunos problemas:

- Se compraban a proveedores diferentes los mismos materiales
- Se compraban a los mismos proveedores pero a precios diferentes
- Existían distintos criterios de autorizaciones entre las unidades.

- Mientras en una unidad hacía falta determinados materiales en la otra unidad los mismos sobran de alguna compra realizada. No existía comunicación entre los distintos departamentos de compras.
- No se podían comprar a precios por volumen ya que se hacían en compras y procesos separados.
- No existía un sistema de gestión que permitiese optimizar los recursos.

### **Proceso de Cambio**

En noviembre de 2003 se decide unificar el departamento de compras centralizando todas las tareas que antes se llevaban por separado en cada unidad de negocio. Ahora estas actividades pasarían a llevarse a cabo por un departamento único en la compañía que brindaría el servicio a todas las unidades de negocio. Se crea un Centro de Servicios Compartidos.

Las razones por las que se crea este centro son:

- En primer lugar están las relacionadas al cambio de etapa de la compañía. La empresa pasa de su etapa de *start-up* a la etapa de Crecimiento. Este cambio de etapas no solo afecto al proceso de

compras sino que varios procesos tuvieron sus modificaciones. Existió una profunda reingeniería.

- En segundo lugar existió un cambio de personas en distintos sectores que afectó al departamento de compras. Personas que antes se ocupaban del proceso de compras; pasaron a otros sectores de la compañía o se desvincularon de esta.
- En tercer lugar existieron cuestiones locativas. Las actividades de soporte, entre las que se encuentra la Gerencia de Administración (de la que pasaría a depender el departamento de compras) se reubicó en el hipódromo.
- Por otro lado se implementó un software de gestión para el proceso de compras que ayudaría a que los procesos se puedan llevar de manera unificada y en un proceso uniforme.
- Por último existieron otros tipos de razones como la baja de costos del proceso, la simplificación de este, la eliminación de procesos duplicados, la generación de mayor valor (al tener un panorama global), la consolidación de procesos y la mejora del alcance de control.

No se encontraron muchas barreras al darse la iniciativa del cambio ya que se era consciente de las dificultades que existían, sin embargo se pueden remarcar algunas:

- Superposición de culturas organizacionales. Existían dos maneras diferentes de hacer las cosas en la empresa. Desde su inicio las culturas organizacionales del hipódromo y las salas eran distintas. Eso se pudo ir mejorando con el tiempo al establecer procesos comunes.
- Falta de comunicación de los cambios. El problema de la comunicación adecuada resultó un escollo en la implementación del nuevo sector ya que no permitió que los cambios fuesen más eficientes y que la gente se viera mas involucrada.
- El nuevo sistema. El software de gestión en las primeras etapas resultó una barrera ya que costó la adaptación al mismo.
- Adaptación de los integrantes del departamento. La nueva modalidad que adoptó el proceso de compras si bien fue tomada como algo bueno para la compañía en general, para las personas integrantes del departamento fue difícil su adaptación. Esto llevó a que haya habido una renovación del personal en el nuevo departamento para tener personas más aptas a la nueva modalidad.

## **Situación Actual**

En el presente el departamento de compras depende de la Gerencia de Administración y Finanzas. Tiene un jefe de departamento y 5 asistentes. El departamento tiene como función la gestión del proceso de compras para toda la compañía. Si bien hay integrantes que se dedican más a una unidad de negocios que a otra, todos tienen conocimiento de todas las unidades y prestan servicios a todas.

Entre las mejoras que identifica el entrevistado están:

- La baja de costos del proceso. Se eliminaron las compras a diferentes precios, se mejoró el poder de negociación al hacerlo por volumen.
- El mejor control del proceso. Al estar todas las tareas relacionadas al proceso de compras supervisadas por una misma persona permitió que no se dupliquen tareas ni que se compren la misma cosa dos veces y a diferente precio o proveedor.
- Mayor eficiencia y eficacia. Por lo dicho anteriormente, los recursos externos ahora se obtienen de una mejor manera y con menos costo de recursos internos.

- La mejora en los tiempos y las oportunidades. Se pueden ordenar las compras en prioridades y manejar de forma más ordenada los procesos.
- Mejor calidad del servicio.
- Homogeneización de los procesos. Al ser supervisados por una persona no hay diferencias entre estos.
- El poder lograr un equipo que comparta los mismos valores y realice un proceso similar en toda la compañía.

Según el entrevistado “Se le puede dar más prioridad a las más urgentes y se puede manejar de forma más ordenada los procesos”. “El anterior sistema era mejor para una etapa de *start-up*, era más expeditivo, pero ahora no se necesita más”. “Este sistema permite lograr un espíritu de cuerpo, permite generar un equipo que comparta valores”.

No existieron muchos nuevos problemas ocasionados por la implementación del Centro. El único quizá realmente importante fue la necesidad de un mayor involucramiento de los clientes internos del servicio con el proceso. En la situación inicial el interesado en recibir un bien o un servicio hablaba ya sea personalmente, por correo electrónico o telefónicamente con alguien del departamento de compras correspondiente y este se ocupaba de la

búsqueda de precios y proveedores, de confeccionar la orden y el cliente solo tenía que aceptarla. Ahora el cliente interno necesita hacer una solicitud electrónica en el sistema con el detalle de lo que se necesita por lo que participa mucho más activamente en la confección de la orden, además de que deben hacer un seguimiento en el sistema de las mismas para autorizarlas y hacerle las modificaciones pertinentes. Esto requiere un mayor compromiso de los clientes con el proceso, así como una estandarización del mismo en todas las unidades a efectos de poder lograr un mejor funcionamiento del proceso al mejorar la especialización del personal del departamento.

### **Seguimiento y Mejora Continua.**

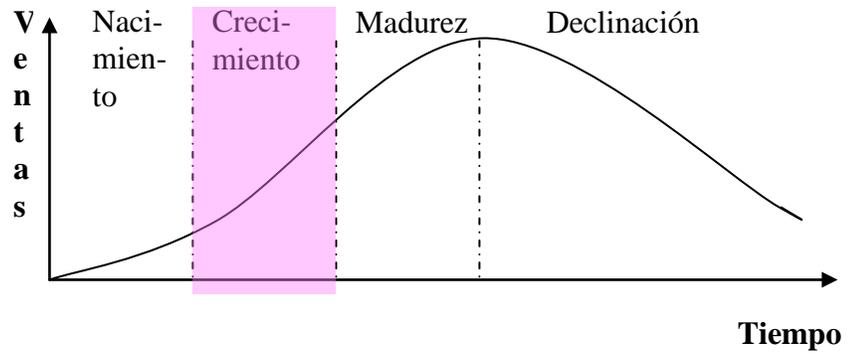
El departamento realiza reuniones periódicas a efectos de encontrar puntos a mejorar. Se establecen objetivos, estrategias para cumplirlos y medidas para evaluar su cumplimiento.

También se tienen reuniones periódicas con los distintos jefes de sector (clientes internos del departamento) a efectos de poder brindar un mejor servicio y para plantear las dificultades que se presentan para poder mejorarlas y explicar cómo es el proceso y cuáles son las pautas que necesita que se cumplan por parte del cliente para poder mejorar el servicio.

El único cambio importante que se realizó desde la implementación del SSC es el de relocalizar físicamente a algunos de los integrantes del departamento hacia una de las salas a efectos de estar más cerca de los jefes de sector, los clientes internos, para poder brindar un mejor servicio. Esta relocalización merece solo al aspecto locativo, estos integrantes siguen dependiendo del jefe de compras y siguen brindando servicios al hipódromo en diferentes oportunidades.

Según el entrevistado el departamento evolucionará de acuerdo a cómo evolucione la empresa”, considera que al principio en la etapa de *start-up* era necesario que se encuentren diferentes departamentos de compras en las diferentes unidades pero para esta etapa de crecimiento el sistema actual es el más adecuado porque permite ser más eficaz y eficiente en los procesos. Para el futuro en función del rumbo que tome la empresa será el rumbo que tome el departamento, pero sin duda esta modalidad es muy flexible a la posibilidad de tener nuevas unidades de negocios u otros cambios posibles.

## Representación gráfica Ciclo de Vida empresarial



## ANEXO C

### Formulario para el relevamiento de datos:

CUESTIONARIO		
<b>Datos Empresa</b>		
Nombre:		
Actividad que realiza:		
Fecha inicio actividades:		
Cantidad de empleados:		
Posee sucursales? <input type="checkbox"/>		
Ubicación geográfica de <i>las más importantes</i> :		
Marcar con una x lugar de la matriz	Pais	Cantidad aproximada de empleados:
<input checked="" type="radio"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="radio"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="radio"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="radio"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="radio"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="radio"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="radio"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="radio"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="radio"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Estructura organizacional</b>		
Departamentalización		
1er orden	<input type="text"/>	
2º orden	<input type="text"/>	
3er orden	<input type="text"/>	
Posee más de una unidad de negocios?		
Identificar		
<input type="text"/>		
<input type="text"/>		
<input type="text"/>		
<b>Datos personales</b>		
Nombre del entrevistado:		
Cargo que ocupa:		
<input type="text"/>		

**La empresa en la que trabaja opera con alguna de las siguientes modalidades administrativas?**

Centro de servicios compartidos

Empresa de off shore

Oficina tercerizada

---

**Qué áreas de su organización se realizan bajo la modalidad de:**

Centro de Servicios compartidos?

Offshore?

Tercerización?

---

**Qué factores motivaron a la empresa a implementar esta modalidad?**

---

**Los principales resultados obtenidos a través de la nueva modalidad administrativa se dieron en:**

Costos

Control

Eficiencia

Tiempos

Calidad

Homogeneización de procesos

Proximidad con el cliente

Mano de obra calificada

Otros:

---

**Cuáles fueron las principales dificultades a la hora de implantar estas alternativas organizacionales?**

Resistencia a perder el control

Insuficiente definición de los procesos

Cuestiones que tienen que ver con los RRHH

Falta de comprensión del negocio y la industria

Malas experiencias previas

Resistencia a cambios

Miedo a la pérdida de confidencialidad

Barreras naturales (idioma, horarios, clima, etc.)

Falta de compromiso del personal

Superposición de culturas organizacionales

Falta de comunicación de cambios

---

**Mejora continua**

Surgieron necesidades de aplicación de ajustes luego de la implementación de las alternativas antes mencionadas?