UADE - Universidad Argentina de la Empresa

Facultad de Administración y Negocios

Centro de Servicios Compartidos – Caso Dell Latino América – Suc. Argentina

Trabajo de Investigación Final

2012

Docente: Dra. Mónica R de Arteche

Integrantes del equipo:

- Gattiker Ian -1012336
- Paulovich Daiana Ailin - 1010089

Resumen:

Con el presente trabajo de investigación se tuvo la intención de conocer de qué manera la empresa Dell Latino América logra generar valor al instalar un centro de servicios compartidos regional en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Partimos de la premisa de que las empresas se encuentran en la búsqueda de reducción de costos y mejoramiento en la eficiencia frente al panorama de crisis mundial actual. Comenzó nuestra investigación consultado autores y artículos de consultoras como KPMG, Deloitte, PWC; entre otros dado la contemporaneidad de la temática. Se fijaron los postulados generales, y finalmente se decidió comprobar en la realidad de nuestro caso de estudio la existencia o ausencia de dichos ítems.

Para llevar adelante nuestro trabajo de campo se lograron hacer entrevistas con profesionales como Ana Gervasoni (CFO Dell Argentina), gerentes internos de la compañía, como así expertos en otras disciplinas como el outsourcing, y capital humano. Además de una observación interna llevada a cabo en el propio centro de servicios compartidos de Dell.

Nuestros hallazgos fueron sumamente interesantes, no solo a nivel de este trabajo, sino a nivel país. La Argentina sigue siendo un destino elegido por las grandes empresas multinacionales para localizar sus áreas de soporte y servicios, principalmente por la calidad y profesionalismo de nuestro capital humano.

Palabras claves: centro de servicios compartidos – CSC – outsourcing – capital humano – Dell – cultura organizacional – valor – costos.

Abstract:

The present investigation paper work was intended to research for the way in which the company Dell Latin America increases value by installing a regional shared service centre in Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

We started with the premise that the companies are searching for cost reduction and increasing the efficiency taking into account the actual context of global crisis. Our investigation started with the consulting of authors and articles from KPMG, Deloitte, PWC, among others, because of the contemporary of the topic. We settle the general guidelines, and finally it was decided to prove for the existence of them in our case study.

When doing our field work, we accomplished several interviews with professionals like Ana Gervasoni (Dell Argentina's CFO), managers from within the company, and also experts in others disciplines like outsourcing and human capital. As well as an intern observation that was done in Dell's shared service centre.

Ours findings were extremely interesting, not only for this paper work indeed, but also for our country. Argentina continues to be a destination chosen by the biggest multinational companies for the location of their support and service areas, basically for the quality and professionalism of our human capital.

Key word: shared service centre – outsourcing – human capital – Dell – organizational culture – value – costs.

Agradecimientos:

El equipo de investigación quiere agradecer en este apartado a todas aquellas personas que directa o indirectamente ayudaron en el proceso y camino recorrido.

A la profesora Mónica R. De Arteche por su guía y consejos a los largo del proceso. A los profesionales entrevistados de la empresa Dell Argentina, la señora Ana Gervasoni que sin duda su opinión y colaboración le dan un valor fundamental a nuestro trabajo; los señores Pablo Colombo y Juan Manuel Nogueira por su tiempo y predisposición.

A los expertos consultados de diferentes disciplinas, nuestro profesor Omar Bulacio; los expertos en capital humano, Saiz Verónica y el señor Cravino Luis María. Creemos que su visión externa enriquecieron nuestro trabajo y resultados.

Y por último, pero no menos importante, a nuestras familias por todo el apoyo y acompañamiento en este camino.

Tabla de contenido

Fundamentación: 6

Problema: 6

Hipótesis: 6

Objetivos: 6

Marco Teórico: 7

1. Orígenes de los centros de servicios compartidos (CSC) 7

1.1. Crisis financiera en Estados Unidos (2008-2009) 7

1.1.1 Comienzos de la crisis 7

1.1.2 Impacto internacional: América Latina 9

1.2. Nuevos destinos atractivos para la localización de los CSC 10

1.2.1. Países de América Latina 11

1.2.2. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. 14

2. Centro de servicios compartidos 16

2.1. Principales conceptos, características y tendencias 16

2.1.1 Conceptos claves 16

2.1.2. Practicas mundiales 17

3. El outsourcing 25

3.1. Principales conceptos y características 25

3.1.1. Conceptos claves 25

3.2. Diferencias y similitudes con los Centros de servicios compartidos 27

4. Metodología y trabajo de campo 32

4.1. Metodología de la investigación 32

4.1.1. Tipo de paradigma 32

4.1.2. Tipo de investigación 33

4.2. Trabajo de Campo 37

4.2.1. Introducción al caso de estudio: Caso Dell Argentina 37

4.2.2. Análisis entrevistas 39
4.2.3 Análisis de observación 55
5. Conclusiones e Implicancias 57
5.1. Conclusiones 57
5.2. Implicancias 59
6. Bibliografía consultada: 60
7. ANEXOS 62
7.1 Entrevistas 62
7.2 Observación 87

Fundamentación:

Problema:

Con la presente crisis económica mundial queda al descubierto el hecho de que ninguna economía puede subsistir desconectada del resto del mundo. Desde la economía más pequeña (la mesa familiar) hasta la más extensa y poderosa, (un país entero) están sufriendo los efectos de dicho fenómeno.

A nivel empresario el problema y sus efectos no son menores. Las empresas hoy más que nunca siguen su carrera por seguir reduciendo sus costos sin perder su competitividad en el camino. Es por ello que hay gobiernos, en general de países emergentes, que incluso ofrecen ciertos beneficios por situarse en tal o cual país para retener a esas empresas. Pero más allá de los mayores esfuerzos, muchas empresas están mudando sus operaciones a países diferentes.

En Argentina, las grandes empresas y de renombre como IBM, Action Line, Atento, DELL, Telecom y Accenture ingresaron en los años 2000 con sus centros de servicios compartido buscando reducir sus costos, obtener personal con experiencia profesional y manejo de distintos tipos de idiomas, principalmente el inglés y portugués.

Hipótesis:

¿Cómo DELL Latino América logra generar valor dentro de la compañía al instalar un centro de servicios compartidos regional en Buenos Aires?

Objetivos:

- Comprobar si el centro de servicios compartidos de DELL Argentina tiene vocación de continuidad;
- Analizar la importancia y las características del capital humano contratado;
- Evaluar la existencia de la cultura organizacional propia del centro de servicios compartidos enfocada en el cliente;
- Investigar el outsourcing como practica alternativa.

Marco Teórico:

1. Orígenes de los centros de servicios compartidos (CSC)

1.1. Crisis financiera en Estados Unidos (2008-2009)

1.1.1 Comienzos de la crisis

Si buscamos un punto de inicio para crisis de tal magnitud, sería posible remontarnos al período comprendido en los años 2001 – 2004. A comienzos, a Estados Unidos lo encontrábamos atravesando una época de gran recesión que su gobierno, por medio de “parches”, lo intentó mitigar. Políticas monetarias que sirvieron para contener la situación de modo temporal, como las bajas tasas de interés y la excesiva liquidez, serían las bases para una crisis de tal envergadura que todavía hoy en día se padece. Así nos explica Weissmann en su TIF UADE del año 2008.

Como consecuencias de tales maniobras, el crédito era barato. El número de hipotecas aumento de forma drástica, incluso alcanzando el cien por ciento del valor de las viviendas en algunos casos. Eso no era todo, también motivo a la famosa especulación. Los inversores conseguían crédito fácil y a bajo precio, que frente a un escenario de valores inmobiliarios crecientes minuto a minuto, le quitaron a dichos bienes su función principal, transformándolos en bienes de renta.

Las grandes aseguradoras y entidades financieras, como en muchas otras empresas, remuneran a sus ejecutivos basándose en rentabilidades adquiridas. Por ende, éstos no van a hacer otra cosa que otorgar más y más créditos. Pero una cosa es hacerlo basándose en un análisis previo de cada cliente que indique que el individuo o institución sean aptos para hacer frente a sus obligaciones en el futuro, otra cosa será entregar créditos sin más ni más. Así dieron paso a la creación de las hipotecas *subprime.*

Sin un análisis correcto del riesgo de incobrabilidad de cada cliente, se otorgaron créditos a todo tipo de personajes. Como resultado, para enero del 2006, el cuarenta por ciento de los tomadores de hipotecas no podían pagar sus

obligaciones. La solución no fue otra mejor que someter las viviendas a una segunda hipoteca.

Todo siguió su curso hasta que el excesivo apalancamiento cumplió su ciclo, y haló con él a todo el sistema financiero. Los precio de las viviendas comenzaron a bajar abruptamente, y las tasas de interés a correr en sentido contrario.

Pero, ¿Cómo es que tal situación atravesó las fronteras de Estados Unidos? La respuesta está en el mercado de valores. Las entidades financieras decidieron armar "paquetes" que contenían tanto hipotecas *prime* como *subprime* (Obligaciones Hipotecarias Garantizadas). Y de ellos, otros paquetes más (Obligaciones de Deuda Garantizadas). Al estar en la bolsa pública de valores, bancos y entidades extranjeras adquirieron partes de estos híbridos que prometían una alta tasa de rentabilidad, sumado un más alto riesgo.

> Como explica el modelo de Minsky, en tiempo de prosperidad financiera, es cuando se desarrolla una euforia especulativa mientras aumenta la masa monetaria gracias al crédito barato y descontrolado que ofrecen los bancos. Lo que permite que la gente pueda financiar de manera ilimitada sus operaciones especulativas, por intermedio del apalancamiento. (Weissmann, 2008, p. 20)

La consultora KPMG en su artículo *"Exploring Global Frontiers: The New Emerging Destinations"* (2009) agrega que una vez más queda al descubierto el hecho de que la globalización y el avance en las tecnologías no hacen más que acentuar que las economías de todo el mundo no sobreviven de forma independiente.

Podemos resumir los elementos centrales de esta crisis en tres pilares:

- La magnitud del mercado financiero;

- La evidente interconexión de los bancos y demás entidades a nivel mundial;
- La asimetría de la información existente en el mercado de valores.

Lo más importante es el hecho de que una vez comenzado en Estados Unidos, y luego propagándose hasta Europa, no hizo más que afectar de forma más o menos directa las economías en pleno desarrollo (Brasil, Turquía, India, Rusia y Sudáfrica). Los países de grandes ingresos y principales financistas de dichas economías, retiraron de forma parcial, hasta total sus inversiones. El crecimiento y la recuperación de la economía mundial se lentifico y está empeorando cada vez más los índices de recuperación estimados a principio de año, y que ya eran preocupantemente bajos.

1.1.2 Impacto internacional: América Latina

En 2009, Machinea en su artículo en Revista Cepal, “La crisis Financiera Internacional: su naturaleza” hace referencia a que la crisis financiera mundial surgida en Estados Unidos y en el mundo globalizado en el que nos encontramos, ha afectado a los países Latinoamericanos en desarrollo. Los dos principales canales que se vieron afectados en Latinoamérica fueron el real y el financiero.

La disminución de los precios de los productos básicos causo mayor impacto en los países de América del sur y en menor medida, en México. Aunque la disminución del precio del petróleo favoreció a Centroamérica.

Por vía del “canal real” se vieron afectados los países como México y los países de Centroamérica donde se produjeron cambios en las variables exógenas como: los precios de las exportaciones e importaciones, el volumen de las exportaciones industriales, las remesas, los ingresos surgidos por el turismo y en algunos países, por la menor renta enviada al exterior por la exportación de los recursos naturales.

Por la vía del “canal financiero” muchos países como Argentina, Ecuador y Venezuela se vieron afectados al aumentar el riesgo país, ya que no poseen acceso al crédito internacional para poder financiar el desequilibrio de la deuda

externa y hacer frente a los vencimientos de la misma. Debido a esto, va a ser difícil renovar los vencimientos de los sectores privados, lo que llevaría a la normalización del mercado financiero respecto del último trimestre del 2008, periodo en cual la salida de capitales privados se tradujeron en fuertes devaluaciones. Esto produjo un cambió en el pasivo de las empresas, pero el principal problema fue la "desaparición" del crédito. Debido a esto, muchas empresas estuvieron al borde del incumplimiento y con créditos de muy corto plazo.

La escases de financiamiento internacional afectó, dependiendo de cada país y sus políticas económicas, las reservas internacionales, el tipo de cambio y el nivel de actividad económica. Si la utilización de las reservas internacionales no alcanza para poder hacer frente a la deuda externa, los otros dos instrumentos para ajustar el desequilibrio serán la devaluación del tipo de cambio real y una disminución del nivel de actividad económica.

Para enfrentar la crisis, será entonces necesario implementar políticas contra-cíclicas orientadas a compensar la disminución de la demanda (externa e interna) y financiar el desequilibrio externo y el fiscal.

1.2. Nuevos destinos atractivos para la localización de los CSC

En 2009 la consultora KPMG público un informe sobre los destinos emergentes para la localización de servicios de IT, outsourcing y centros de servicios compartidos, *"Exploring Global Frontiers: The New Emerging Destinations".*

En la actualidad, las grandes empresas se encuentran a la búsqueda de estrategias y alternativas que las ayuden a sobrellevar lo mejor posible la crisis global. En principio, el disparador inicial fue reducir costos, sin impactar de forma drástica ni en la eficiencia del negocio ni en las expectativas de crecimiento en el largo plazo. Pero de a poco empezaron a ver que una relocalización no solo podría garantizarles dicho objetivo, sino que también les proveería con una diversidad interesante en sus operaciones.

Las ciudades más importantes y epicentros mundiales de negocios siguen siendo valorados, pero están empezando a saturarse. Por lo tanto, las empresas que proveen outsourcing como aquellas que desean localizar sus centros de servicios compartidos están empezando a buscar por nuevos puntos en el mapa. No solo que existen ciudades que prometen reducir costos y diversificar el talento, sino que también corren con las ventajas de ser pioneros en mercados con alto potencial de crecimiento. Posición que es siempre bienvenida a la hora de negociar condiciones y beneficios con el gobierno de la ciudad elegida.

Algunos de los puntos emergentes ya son conocidos por ser centros turísticos, otros no son ni siquiera mencionados, pero que en el pasado supieron construir un sistema de educación muy bueno e innovaciones importantes en cuanto a infraestructura. Las examinaremos más en profundidad a continuación.

1.2.1. Países de América Latina

Las ventajas principales de estos destinos radica en la cercanía cultural e idiomática por sobre todas las cosas. No es lo mismo procesar y tratar con clientes y socios que se encuentran en otro continente, como con personas que están al alcance de un máximo de ocho horas en avión.

Las principales ciudades de los países latinoamericanos en análisis se encuentran en Argentina, Brasil, México y Chile.

La tabla siguiente mostrara las distintas características de los países en estudio.

Tabla 1: Características de los principales países Latinoamericanos.

	Argentina	Brasil	Chile	México
Superficie del país (Km)	2760400	8514877	756102	1964375
Población	42.192.494	199.321.413	17.067.369	114.975.406
Ciudad más importante	Buenos Aires	Sao Pablo	Santiago	Mexico D.F.
1 U$D : Moneda nacional	$ 4,65	$ 2,03	$ 470.000	$ 13,02
PBI (Dólares)	725.6 billones	2324 trillones	303.5 billones	1683 trillones
PBI per capita (Dólares)	$ 17.700,00	$ 11.900,00	$ 17.400,00	$ 14.800,00
PBI – Agricultura	10,00%	5,50%	5,10%	3,80%
- Industria	30,70%	27,50%	41,80%	34,20%
- Servicios	59,20%	67,00%	53,10%	62,00%
Inflación	11,00%	6,60%	3,30%	3,40%
Fuerza de Trabajo (personas)	16.76 billones	104.7 millones	8099 millones	49.17 millones
Desempleo	21,20%	6,00%	6,60%	5,20%
Gastos en educación (% PBI)	4,90%	5,00%	4,00%	4,80%
Inversión (% PBI)	22,60%	22,00%	22,70%	21,00%

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida de https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ar.html

Podemos observar que Brasil y México poseen la mayor concentración de población al igual que el PBI en servicios. La Argentina se encuentra con el mayor PBI por persona pero a la vez el mayor nivel de desempleo con un 21%. En cuanto a las inversiones en los países de América Latina, Chiles y Argentina tiene el mayor porcentaje con respecto al PBI con un 22,7% y 22,6% respectivamente.

Cada una de las ciudades emergentes latinas tiene sus aspectos o mejor dicho, sus ventajas competitivas con respeto de las otras. En el siguiente cuadro ilustrativo tomado del informe publicado por KPMG antes mencionado, se esbozan a simple vista dichas características.

Tabla 2: Principales ciudades atractivas para la instalación de CSC

Ciudad	Servicios IT	Call Centers	Servicios Back – Office	I + D	Servicios Ingeniería	Otros Servicios
Buenos Aires	✓	✓	✓		✓	Servicios creativos
Campiñas	✓			✓		
Curitiba	✓		✓			
Santiago	✓	✓	✓			
Guadalajara	✓		✓			
Querétaro	✓	✓				

Fuente: Traducción propia en base a KMPG, *Exploring Global Frontiers,* Feb 2009.

Como podemos observar en el cuadro, las nuevas ciudades emergentes para instalar los centros de servicios compartidos bajo análisis aportan gran cantidad de atributos.

La Argentina con cede representativa en Buenos Aires, es el país que ofrece mayores servicios ya que posee grandes aportes en servicios de información tecnológica, call-centers, servicios back-office, servicios de ingeniería y, servicios creativos que lo diferencias de las demás ciudades bajo estudio. Miguel Carugati, Executive Manager de Page Personnel Argentina señala en el articulo de Novoa (2011) que: "…la Argentina resulta un país estratégico para la instalación de SSC, es no solo porque su localización es de sencillo acceso desde cualquier parte del mapa, sino también por su amplia oferta de mano de obra calificada**."** Y añade "la calidad de vida es mejor que en muchos países de la región y, en tanto la estructura en materia de telecomunicaciones está altamente desarrollada, la interacción con el resto de las filiales involucradas se torna rápida y simple."

Muchas empresas vieron factible establecer sus centros de servicios compartidos en Argentina ya que encontraron la posibilidad de reducir sus costos debido a que el dólar era más competitivo, pero en la actualidad las decisiones radican en encontrar mano de obra calificada, nivel cultural y buen nivel de ingles promedio en la población.

Los otros países analizados poseen ciertas características parecidas con Argentina, ya que todos ofrecen servicios IT, pero hay ciertos servicios que son característicos de cada ciudad. En Brasil (Campiñas) es la única ciudad que lleva a cabo grandes inversiones en Investigación y Desarrollo, lo que la diferencia de las demás pero no ofrece servicios de call center, servicios Back-office y servicios en ingeniería. En cambio en Curitiba (Brasil) se diferencian por ofrecer servicios back-office al igual que Argentina. Chile (Santiago) es competitivo en los servicio de call center y servicios back-office, pero no desarrollan inversiones en Investigación y Desarrollo y servicios de Ingeniería teniendo una desventaja con la Argentina. En México (Guadalajara) el principal servicio que ofrecen son los back-office teniendo así desventajas con la Argentina.

1.2.2. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

La Ciudad Autónoma de Buenos Aires es el epicentro de la administración nacional, y la mayoría de las grandes industrias y compañías se localizan allí, o en sus zonas aledañas.

Según Cecilia Novoa en su artículo publicado en 2011, los centros de servicios compartidos atraviesan un momento de plena expansión en la Argentina y los expertos en este modelo de negocios anticipan nuevas aperturas en el corto plazo.

En el estudio realizado por la firma Page Personnel, "…el 54% de 80 multinacionales se encuentra implementando un centro en el país" (Novoa 2011). Esto se debe a que las empresas están comenzando a centralizar las tareas operativas de todos los países en los que están presentes.

Claudio Fiorillo, socio de la consultora Deloitte, dijo que "En la región, los tres países de habla hispana más demandados para la radicación de estos centros son la Argentina, Costa Rica y Colombia"(Novoa, 2011), ya que analizan la factibilidad, la puesta en marcha y la posterior operación del centro de servicios compartidos a las multinacionales que lo solicitan.

En la actualidad existen unos 40 centros de servicios compartidos, de los cuales la mayoría están ubicados en Capital Federal y Zona Norte de Buenos Aires. También hay algunas instaladas en Córdoba y Rosario cuyas provincias tienen un nivel intelectual y cultural muy parecido a Buenos Aires, cuenta Fiorillo.

La empresa Alemana SAP, instalo su Centro de Servicios Compartidos (CSC) en Vicente López y su gerente de Comunicaciones, Lautaro Spotorno comenta que "La decisión de tomar a Buenos Aires como base de estas operaciones radica, entre otros factores, en el profesionalismo de los recursos humanos de nuestro país" (Novoa, 2011). Este CSC presta servicios a distintos países como Brasil, Caribe, América Central, Colombia, Chile, México, Perú, Puerto Rico, Venezuela y Argentina.

Symatec también posee un CSC en Buenos Aires y según su gerente de Ingeniería para el Sur de América latina de la compañía, Marcos Boaglio, cuenta que “Es el primero en la región latinoamericana y la Argentina fue elegida como sede, principalmente, por su estratégica posición geográfica y por la calidad de su capital humano, el cual se caracteriza por ser flexible y tener una excelente formación y muy buena disponibilidad".

Según Tim Eddy citado en el artículo de Infobae (2012), vicepresidente mundial de los servicios globales de Ernst & Young, la decisión de ubicar el centro de servicios compartidos en Buenos Aires surgió debido a un análisis realizado en más de 35 lugares en Latinoamérica, yendo desde América Central y del Sur. Descubrieron que Buenos Aires ofrecía el mejor balance en cuanto a la disponibilidad de recursos, opciones inmobiliarias, infraestructura de conectividad internacional y la fuerza del trabajo necesaria para poder cubrir los puestos y desarrollar las actividades de la manera más eficiente.

2. Centro de servicios compartidos

2.1. Principales conceptos, características y tendencias

2.1.1 Conceptos claves

Los centros de servicios compartidos son un producto más del fenómeno que todos conocemos, la globalización. Las definiciones serán varias, y variadas. Más aun, al ser un tema tan contemporáneo, no hay un consenso único.

“Un Shared Service Centre es una unidad de la Corporación que se encarga de llevar adelante determinados procesos y actividades que estaban anteriormente siendo realizadas de manera descentralizada en varias unidades de negocio / locación / región, etc.” (PWC, 2012)

En base a varias lecturas, nosotros mismo decidimos también llegar a una definición de autoría propia: un centro de servicios compartidos es aquel espacio físico en el cual una organización decidió centralizar operaciones generalmente del tipo back office. De esta manera, las casas matrices se pueden focalizar en el core business. “Precisamente, lo que hacen los CSC es consolidar ese conocimiento en una sola entidad.” (Deloitte, 2011)

Y esto es fundamental. Se puede decir que el fin último de tales espacios es el de brindar soporte a todo aquello que sea de nivel estratégico, de largo plazo. Las tareas que se desarrollan en un centro son las de tipos operativas, y que requieren una toma de decisiones cortoplacistas, del día a día.

Más específicamente, un centro de servicios busca maximizar el valor para el cliente. Siempre hay que tener en cuenta que el final es el cliente. Todo lo que se lleva a cabo es para que nuestro cliente, aquel que nos compra nuestros productos o servicios, perciba el valor adicional de nuestra gestión, de nuestra perspectiva a largo plazo. “A diferencia del outsourcing, los centros de servicios compartidos se encuentran focalizados en la creación de valor, a la vez que

mantienen un balance para obtener reducciones sustanciales de costos." (Serantes, 2009)

Más que una alternativa, es un modelo de gestión. Como indica Dobao (2005), en su artículo "El futuro de los centros compartidos", un modelo que busca la estandarización de procesos, al comparar y analizar diferentes practicas que se van dando en los países que integran tal o cual región. Así mismo, facilitar las mejoras en los procesos permitiendo obtener las mejores prácticas y parámetros comunes. Y por último, reducción del personal, al centralizar toda la fuerza de trabajo en un mismo lugar, las actividades pueden ser compartidas y el tiempo se administra de forma más eficiente.

"En efecto, la consolidación y la estandarización alcanzadas por los CSC facilitaron el cumplimiento de SOX." – Ley Sarbanes-Oxley – (Deloitte, 2011). Por lo que podemos decir que el CSC cumplen además un nueva forma de control y auditoria a nivel interno, ayudando con el cumplimiento de las normas legales.

Los CSC tienen sus ventajas a simple vista. También hay aspectos a los cuales se les han quitado importancia y validez, pero que en este trabajo intentaremos ondear y estudiar para lograr un trabajo que apruebe o desmienta los mitos hasta hoy sostenidos.

2.1.2. Practicas mundiales

Todos los temas tomados hasta ahora provienen de estudios recientes sobre los CSC, por que como dijimos anteriormente, la temática es contemporánea. Tomaremos para nuestra interpretación 5 lineamientos centrales sobre los cuales basaremos nuestro análisis.

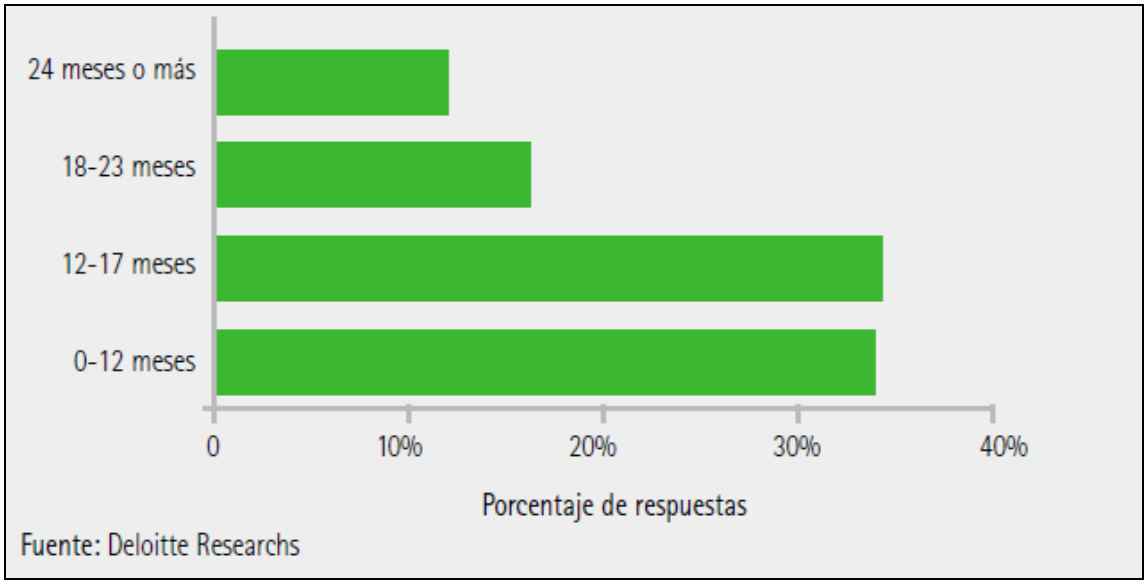
El primer postulado abordado por un estudio realizado por Dobao para Deloitte (2005), fue que "los SSC establecidos tienen vocación de continuidad". Esta vocación nace de las premisas, por un lado, de su exitosa implementación, y por otro lado, de los años esperados en que se recupere la inversión.

Una exitosa implementación no es algo que solo se hace en el momento, una vez establecido el CSC, sino que también requirió de un esfuerzo previo, y otro posterior. El autor nos menciona algo llamado "*business case"* (Dobao, 2005) y lo define como "… justificación financiera de unir actividades de negocio de varias unidades diferenciadas de la organización centralizada y focalizada en el cliente, externo e interno".

Será la guía del proyecto, el detalle de las actividades previas y posteriores a su inauguración. Es primordial que este documento se mantenga actualizado, con los cambios y desvíos previstos. Para que cualquiera que sepa del proyecto y necesite información, pueda obtenerla.

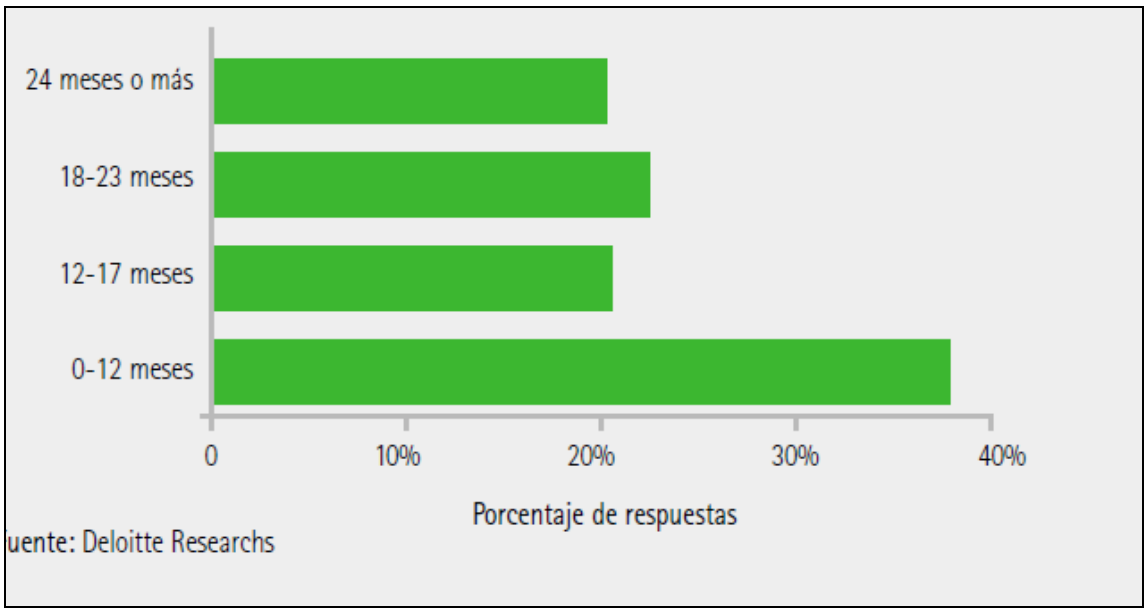
Los CSC son y deberían ser tomados como un proceso continuo. Desde el momento en que se aprueba el proyecto, hasta el momento de su pleno funcionamiento.

Gráfico N°1: Tiempo desde la aprobación del proyecto a la puesta en marcha



Fuente: Dobao, Marcelino Alonso. (2005) *El futuro de los centros de servicios compartidos.*

Gráfico N°2: Tiempo desde la puerta en marcha hasta el pleno funcionamiento



Fuente: Dobao, Marcelino Alonso. (2005) *El futuro de los centros de servicios compartidos.*

Los gráficos muestran los porcentajes de las respuestas de los ejecutivos entrevistados por Deloitte en su informe. Como se puede observar, el tiempo promedio de un proyecto de esta magnitud, ve en un total de dos (2) años desde su aprobación hasta su pleno funcionamiento. No solo por el tiempo, sino también por los recursos que son comprometidos. Los investigadores mencionan la necesidad de que debe de existir un calendario que sea abarcativo.

Una vez más, remarcamos que el objetivo principal viene siendo el de centralizar operaciones y transacciones para lograr niveles superiores en materia de eficiencia, no solo de costos, sino también de varios otros aspectos organizacionales que antes eran “mirados de costado”.

Los niveles de calidad y servicio son algunos de dichos aspectos. Un CSC debe ser consciente y adoptar una cultura orientada casi que un ciento por ciento al servicio. Cuando una empresa ya está formada y dentro de las mismas paredes se pretende armar un espacio separado con una cultura diferente y hasta contraria a

la que se viene practicando, es casi nulo su éxito. Es una de las razones por las que también se localizan incluso lejos de sus casas matrices, fuera de las fronteras nacionales. Para así lograr ese espacio de libertad y diferenciación que tanto necesitan, y así desarrollar su mayor potencial.

Para obtener mediciones más tangibles se pueden utilizar los KPI (indicadores clave de desempeño, por sus siglas en ingles) y así obtener una referencia del aporte o falta de eficiencia y excelencia que está haciendo el nuevo CSC. Y aquí es donde una vez más proponemos romper con las viejas teorías. “Para propiciar el cumplimiento de las metas, es recomendable que el precio de los servicios esté compuesto por una base fija, más una cantidad variable dependiendo del cumplimiento de las metas.” (Mansilla, 2008). Hoy en día se sigue usando, y creemos que pasara un largo tiempo hasta que esto cambia, un método para medir el desempeño, del individuo hasta la organización en su conjunto, basado simplemente en medición de resultados financieros al final del año fiscal.

Las maniobras que se utilizan para mejorar o empeorar dichos resultados son muchas, y algunas muy conocidas. Nosotros buscamos obtener información con más calidad, que nos guie en el camino de la mejora o no del centro. De los puntos débiles y los no tan débiles, de los logros y aciertos. Vemos la oportunidad de aplicar un sistema nuevo de medición en el centro, lejos de su casa matriz, y que puede como también lo propusimos con su cultura, tener un método único y distinto. Encontrar sus fortalezas y debilidades seguirá contribuyendo en el camino de la mejora continua del centro.

El segundo postulado donde hay que hacer foco es en el capital humano. Hay tres ejes en referencia al tema que consideramos importante: la administración del cambio, la consideración del capital humano y, el reducir el número de personas ya no es de máxima prioridad.

El cambio genera rechazo e incertidumbre en cualquier nivel de nuestras vidas. Más aún, en relación con nuestro trabajo y nuestro futuro. Al llevarlo a un entorno empresarial, con muchas más personas de por medio, el problema solamente se agrava.

La resistencia puede venir de dos niveles. “…por una parte, la gerencia de las unidades operativas que percibirán al CSC como una amenaza a su ámbito de influencia, por la otra, el CSC también inquietará a los empleados afectados por las funciones transferidas, quienes tendrán miedo de perder su trabajo, o bien simplemente no desearán perder el status quo.” (Mansilla, 2008)

Es importante que quienes estén a la cabeza del proyecto se preocupen por lograr un espacio de aceptación y cooperación del proyecto, demostrar cuales son los planes a futuro para así mitigar los rumores y calmar la incertidumbre, y además, llevar a cabo un proceso de selección adecuada del nuevo personal que formará parte del grupo en el CSC.

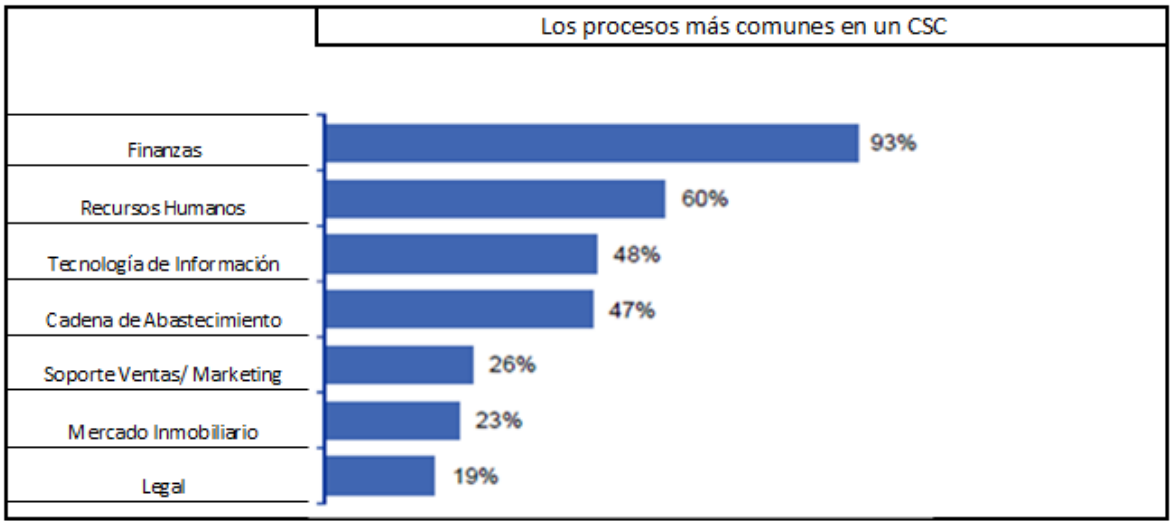
En la actualidad, el tema de los costos ya no sigue siendo el foco principal de los nuevos centros. Por lo tanto, menos lo será el hecho de que el armado de un centro posibilita reducir el número de empleados. El foco esta puesto, nuevamente, en el mejoramiento del servicio al cliente. Los recursos humanos no deben ser el menor número posible, sino el óptimo que asegure una atención excepcional a nuestro cliente.

Es por ello, que a veces el capital humano sigue siendo considerado como un costo, y no se considera de forma adecuada. Cuando se transfieren funciones uno de los pensamientos que atraviesan la mente de los individuos es el de perder importancia o relevancia a nivel global organizacional. “El empleado teme perder su puesto de trabajo y el responsable local teme perder control y calidad, aparte de presencia en la compañía.” (Dobao, 2005)

Y volvemos a nuestra primera mención, el cambio. El éxito que se logre con los recursos humanos afectara de manera más o menos directa en el resultado final de todo el proyecto del centro. Se lo debe considerar, medir y administrar de forma correcta, y no dejarlo al azar.

Nuestro tercer postulado nos habla sobre las actividades tradicionales que son llevadas a cabo en los centros y las nuevas tendencias. La empresa Deloitte en su investigación anual sobre nos da cifras más precisas.

Gráfico 3: Los procesos en orden de importancia en un CSC



Fuente: Traducción propia de Deloitte. (2011). *2011 Global Shared Services Survey Results.*

Como observamos, el área de finanzas y de recursos humanos son las líderes por excelencia. Pero hoy en día, la tendencia va hacia otras actividades, como por ejemplo un gran crecimiento del área de IT, marketing y real estate por sobre el resto.

No solo se habla de las nuevas actividades adquiridas por estos centros, sino también su magnitud. Antes, el centro de servicios compartidos se especializaba en una, o a lo sumo, dos procesos. Hoy en día la tendencia es a duplicar o triplicar los procesos que se trasladan a los centros. Lograr una especia de integración vertical de procesos pero dentro de la misma empresa. Que todo funcione bajo un mismo techo, y que los problemas puedan ser resueltos en el menor tiempo posible y de la forma más eficiente.

Tomando un vez más el foco central de todo CSC, el cliente. La idea central es que un alto desempeño de los individuos, y una mejor comunicación entre los miembros del equipo favorezca y fortalezca la relación con el cliente. Si hay algo que no puede ser estandarizado, son las relaciones con los clientes. Eso es propio de cada lugar, de cada geografía. Al procesar todo bajo un mismo techo, y compartir culturas distintas, los miembros de las organizaciones logran comprender a los clientes, y lograr relaciones únicas con cada uno de ellos.

El cuarto postulado se refiere a los acuerdos de nivel de servicios (ANS). “Estos ANS describen los servicios a ser proporcionados por el CSC, los volúmenes de transacciones a procesar, la calidad esperada, los tiempos de respuesta, el precio y las consecuencias en caso de que los niveles de servicio no sean alcanzados.” (Mansilla, 2008)

El origen de un CSC es el de brindar soporte a las UEN o a casa matriz. Es importante entonces que quede claro para ambos que dar y que esperar recibir de su contraparte. Es tan importante que hacer cuando los resultados son óptimos, como cuando son nefastos. Como también mencionamos antes, es de suma importancia la evaluación de desempeño que se haga del centro y de su personal.

Hay un factor importante, la delimitación del alcance de las funciones que serán transferidas al centro. Empezando por cuales serán dichas actividades; detallando el límite de cada actividad y como se conectaran con los procesos de las UEN; decidir si será necesario un solo centro o más de uno; y su límite geográfico, que región o países, o ciudades tomara dicho centro. “Responder a estas preguntas es un factor clave que ayudará a determinar las acciones a seguir.” (Mansilla, 2008)

Como quinto y último postulado, es la localización efectiva del centro. Las posibilidades a la hora de elegir serán on-shore, es decir, en el mismo país o costa que la casa matriz o proceso central; off-shore, en el extranjero; o near-shore, en un ciudad cercana o estado.

Cada alternativa debe ser evaluada por los líderes del proyecto y de sus intereses de control y cercanía con el centro. “Al margen de la localidad que se decida (onshore, offshore o nearshore), la experiencia demuestra que los CSC más exitosos son aquéllos que se localizan remotamente de las oficinas corporativas u otras instalaciones operativas ya existentes.” (Mansilla, 2008)

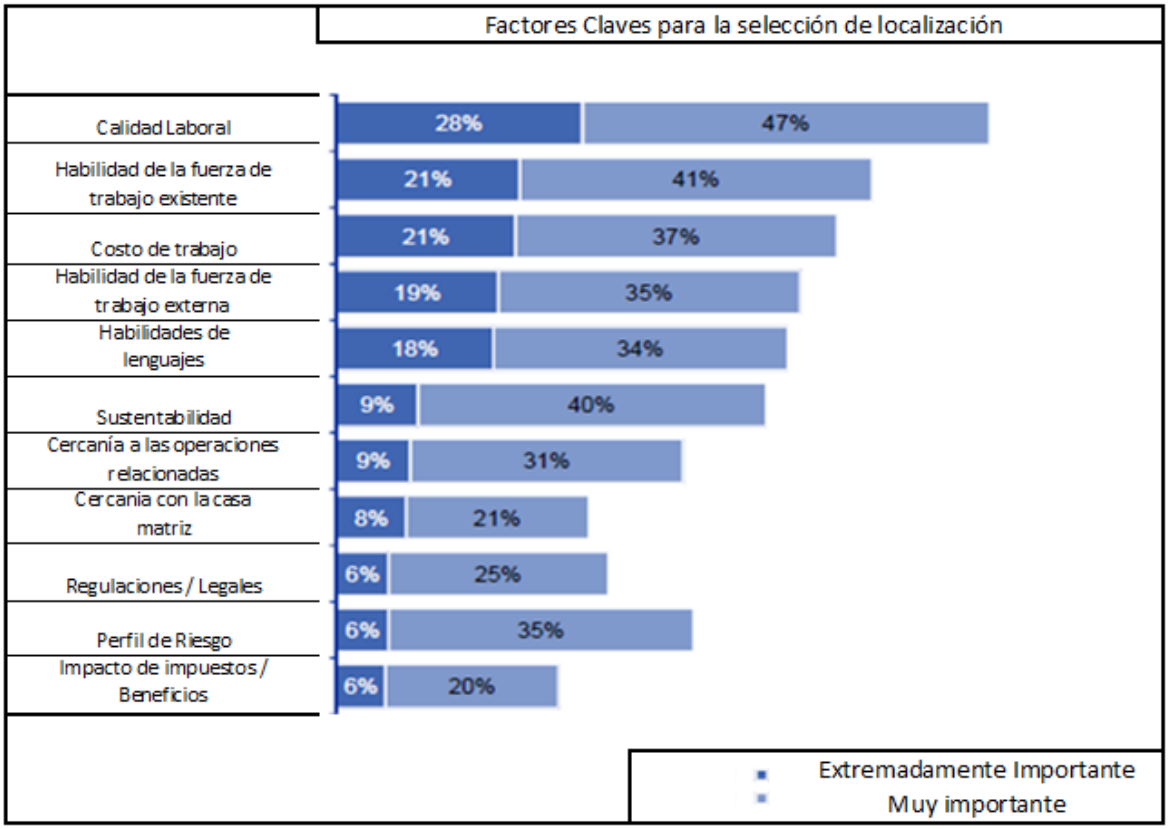
Volviendo con temas anteriores, resaltamos que el éxito final de una CSC se verá reflejado en cosas intangibles. Empezando por su cultura y personas orientados al servicio y satisfacción del cliente, hasta los costos.

Los factores que encabezaban la lista según el estudio de Deloitte del año 2011 eran: la calidad de la fuerza de trabajo, la habilidad de la fuerza de trabajo

existente y el costo del trabajo como prioridades. En cambio al final de la lista encontramos temas relacionados a las legislaciones, el perfil de riesgo y el impacto de los impuestos.

Una y otra vez, la mano de obra sigue siendo la prioridad y la preocupación mayor. Es que, sin la gente indicada todo el sentido del centro pierde su valor. Perdemos nuestro foco si trasladamos funciones en lugares donde lo desarrollaran a las tareas peor o sin notables cambios que donde se hacían en un principio.

Grafico 4: Factores Claves para la selección de localización



Fuente: Traducción propia de Deloitte. (2011). *2011 Global Shared Services Survey Results.*

El CSC busca lograr ese valor agregado para la empresa misma, y que finalmente, se verá y lo percibirá el cliente, quien estará dispuesto a entregarnos un mayor precio, a cambio de ese mejor servicio.

3. El outsourcing

3.1. Principales conceptos y características

3.1.1. Conceptos claves

Al igual que los centros de servicios compartidos, el outsourcing ha sido una tendencia creciente por parte de las empresas en la mayor parte de las economías desarrolladas. Las empresas buscaban su propia evolución, lo cual atrajo la atención de los investigadores. Las investigaciones académicas se centraron en mayor medida en la identificación de los antecedentes ambientales y organizacionales del outsourcing y las consecuencias que podrían llegar a ocasionarlo.

Al mismo tiempo, se ha desatado un enérgico debate político-público sobre los costos y los beneficios sociales de la práctica del outsourcing según Peter Barra y Roxane Gervais en su libro “Estrategias globales de outsourcing” (2006). Los estudios realizados durante los últimos años ofrecen la oportunidad de realizar un balance de las distintas investigaciones, evaluar conclusiones confusas y conflictivas; y buscar las distintas alternativas de las investigaciones futuras en este tema tan controvertido.

El outsourcing posee varias definiciones por lo que mencionaremos las que creemos más adecuadas y claras para su explicación.

Para Barra y Gervais (2006, p.46) han definido al outsourcing como “la dependencia de fuentes externas para fabricar componentes y otras actividades que aportan valor”. Otra definición que tomamos en cuentas es la de un libro publicado por Materia Biz llamado “IT y Operaciones: un recorrido por la cocina de la empresa” (p. 191) donde define al outsourcing como “el proceso mediante el cual una empresa delega en forma regular en un tercero los recursos orientados a ejecutar ciertas tareas o procesos, por medio de un contrato.” Los recursos del outsourcing incluyen al personal que realiza la tarea como también recursos más

exclusivos y complejos como hardware, el software, las instalaciones o los procesos.

Si una empresa contrata a otra empresa para que desarrolle sus actividades por un tiempo determinado no se trata de un outsourcing sino de una subcontratación, pero si la empresa desea tercerizar de forma permanente el desarrollo y el mantenimiento de algunas aplicaciones, eso si se trataría de un outsourcing.

En el libro de Barra y Gervais (2006) citan a los autores Gilley y Rasheed, en donde ellos mencionan que el outsourcing se puede presentarse de dos formas distintas. La primera puede llevarse acabo por la situación de actividades internas por transacciones de mercado, esto quiere decir que una organización deja de realizar una actividad interna y la traslada a un proveedor externo. La segunda, forma es a través de la abstención. Esto quiere decir que una empresa no lleva a cabo cierta actividad aunque tenga las capacidades financieras, técnicas y de gestión para poder llevarlas a cabo por sus propios medios.

Muchas empresas creen que si realizan el outsourcing van a perder control sobre esas actividades que se están tercerizando, pero como dice en el libro Materia Biz, "…el outsourcing no implica en absoluto perdida de control. La idea es, por el contrario, que las actividades tercerizadas sigan estando bajo el control de la empresa, pero que sean ejecutadas por un proveedor". Ese proveedor va a tener el conocimiento y la especialización para poder tener mayores posibilidades de obtener eficiencia.

Generalmente las empresas llevan a cabo el outsourcing para:

- Ahorro de costos: es el primer impulsor que tiene en cuenta las empresas para realizar el outsourcing. Pero para las organizaciones, el reducir costos es más una táctica que no resolvería las demandas de largo plazo del negocio.
- Búsqueda de habilidades especializadas: lo que buscan muchas empresas es lograr un mayor profesionalismo para desarrollar nuevas aplicaciones en tecnología por medio de un proveedor especializado.

- Manejo de fluctuaciones en la carga de trabajo: el outsourcing lo que hará es llevar a cabo un mejor manejo de las fluctuaciones, reasignando a las personas involucradas a otras tareas de otros clientes según la demanda.
- Focalización en componentes estratégicos del negocio: muchas empresas lo que hacen es tercerizar las actividades menos críticas en empresas especializadas que pueden hacer esas tareas mejor y a menor costo, brindándoles así más tiempo a los ejecutivos para poder enfocarse en las actividades estratégicas de la empresa.
- Mejoras en los procesos: se podría delegar en un tercero el análisis, el rediseño y la ejecución de los procesos que no se están llevando a cabo de forma eficiente y con la calidad necesaria.

Por último, las empresas deben llevar a cabo un profundo análisis para tomar la decisión de realizar el outsourcing y cuales serán esas actividades que le convendrá tercerizar a las empresas. Puede ser que las empresas más jóvenes y pequeñas fructifiquen más el outsourcing porque aun no han desarrollado la capacidad gerencial, técnica o financiera para internalizar.

3.2. Diferencias y similitudes con los Centros de servicios compartidos

Los centros de servicios compartidos y el outsourcing poseen dos modelos de gestión diferentes. “Sin embargo, más que dos opciones en pugna, ambos modelos responden a diferentes necesidades y hasta pueden complementarse para alcanzar resultados óptimos...” (Serantes, 2009)

En principio nos pareció adecuado dar un panorama de esas similitudes e incluso de esos aspectos que creemos que pueden ayudar a una empresa a lograr el equilibrio óptimo entre optar por servicios de outsourcing y tener su propio centro. Para luego, hacer hincapié en las características específicas que creemos contribuyen en mayor medida a los esfuerzos de la empresa por crear aun más valor.

Tomaremos como base los postulados expuestos anteriormente y diremos que ya encontramos una diferencia con respecto a las intenciones de continuidad. Si bien para practicar el outsourcing, en palabras simples, viéndolo como un contrato con otra empresa, el horizonte de continuidad llega hasta donde dure el contrato. Si bien este documento puede ser por varios años, la perspectiva es diferente.

Cuando una empresa se decide por un CSC está diciendo que se compromete casi que de por vida con un lugar especifico. Es una inversión de varios recursos, no solo financieros, además que será propiedad de la empresa, y llevara su nombre. A partir de allí, el esfuerzo por preservar el valor de tal espacio será importante para la empresa y su gente.

En cambio, al contratar outsourcing uno se puede liberar una vez terminado el contrato, e ir y adquirir los servicios de otro proveedor, o bien tomar la iniciativa final de poner su propio centro. El punto es que es mas “fácil” revertir la opción de practicar outsourcing que la de invertir en un CSC.

El segundo postulado estaba focalizado al capital humano. Por un lado, sabemos que las empresas pueden mitigar el problema de la contratación, capacitación, y desempeño de los empleados por que contratan a una empresa que se lo maneje por ellos. En cambio, en un CSC hablamos del esfuerzo y la importancia de manejar a los recursos humanos de manera adecuada.

Mencionamos la importancia de la administración del cambio, y observamos que en el caso de contratar el servicio a un proveedor, este proceso quedara a cargo pura y exclusivamente de él. De manera contraria, al tener nuestro propio centro, el manejo es interno, y las repercusiones pueden ser muy negativas de no ser tratado de forma adecuada.

Hablamos además de los Acuerdos de Niveles de Servicios, y dijimos que son acuerdos internos que se dan para que quede especificado las actividades de cada unidad y centro de la organización. Creemos que estos documentos son similares a los contratos que una empresa firma con el futuro proveedor del servicio de outsourcing. Ambos documentos son de suma importancia porque dejan en claro cualquier discrepancia con respecto a los resultados esperados y

los realmente entregados. También, sirven para evaluar el desempeño en el caso de los CSC y el servicio que se está pagando por el outsourcing.

Es de suma importancia, como ya mencionamos, la suma discreción, detalle y claridad a la hora de armar estos documentos. La idea central que es quede todo estipulado para ambas partes. De nada sirve firmar papeles que después dejen áreas “grises” donde nadie sabe que tiene que hacer ni quien es el responsable.

Finalmente, hablaremos de dos temas que creemos que son aquellos que hacen la gran diferencia y que ponen la balanza a favor de los CSC a la hora de elegir. Por un lado, la tendencia actual y creciente de relocalizar o externalizar procesos adicionales a las tradicionales, como finanzas y recursos humanos.

Creemos que una de las limitantes principales para que una empresa opte por un servicio de outsourcing o un CSC es el control. En principio, está aceptado hoy en día la externalización de actividades que no sean del “core business” del negocio, como las finanzas, los recursos humanos, servicios de IT, etc. Pero hay autores más contemporáneos que nos hablan del traspaso de actividades aun más arraigadas de la empresa. Y en estos casos, los ejecutivos son más críticos en cuanto al traspaso de dichos procesos a un tercero.

Es aquí donde el CSC tiene ventaja. El centro es un espacio interno de la empresa, los empleados, los sistemas, y más importante, el control es interno y cercano. Si se quiere relocalizar un proceso perteneciente al “core business” para aprovechar alguna ventaja que ofrezca la nueva locación, sigue estando dentro de los limites organizacionales. Por lo tanto, los ejecutivos los miraran con otros ojos.

El control es un área que preocupa a diario a los altos ejecutivos. El esfuerzo económico y humano que se hace a diario es enorme, y cada vez las empresas buscan perfeccionarse aun más.

> Sin embargo, no todos los servicios manejados en un CSC pueden ser tercerizados hacia un proveedor de outsourcing, debido principalmente a dos razones: la primera tiene que ver con el deseo de las organizaciones de

> mantener el control absoluto sobre ciertas funciones consideradas como estratégicas, mientras que la segunda obedece a que funciones complejas y basadas en el conocimiento no pueden ser fácilmente estandarizadas y replicadas por los proveedores de outsourcing. (Mancilla, 2008)

Aquí es donde se platea el segundo punto a resaltar, el conocimiento. Nadie más que la propia empresa conoce sus negocios. Hay temas más sensibles que otros que no puede ser comunicados, y aunque lo fueren, no pueden ser totalmente aprendidos y dominados por un tercero. Creemos que el foco fundamental se da en el conocimiento del cliente. Nadie mejor que la empresa tratara e interpretara el valor del cliente que ella misma.

Anteriormente mencionamos que el foco y objetivo final de todo CSC e incluso, agregamos ahora, del outsourcing debe ser agregar valor al cliente. Si bien el outsourcing tiene sus beneficios bien demostrados y probados, y también ayuda a la empresa a focalizarse en su core business para agregar cada vez más valor, el trato con nuestro cliente, y la integración total de este pensamiento en todas y cada una de las actividades diarias se da pura y exclusivamente forjando una cultura que así lo proclame.

La diferencia se encuentra justamente en este punto. Un CSC se forma con esta cultura desde el momento cero, en cambio, al contratar servicios de outsourcing, no se le puede imponer al proveedor un lineamiento de pensamiento. Se le pueden exigir cosas por contrato, pautas, conceptos, practicas. Pero algo tan sensible como la cultura organizacional es algo único de cada organización, de cada locación, de cada grupo de trabajo.

Venimos de paradigmas previos en materia de administración que nos hablaban de estructuras cada vez más flexibles y descentralizadas al máximo, a hoy, un cambio rotundo de paradigma como lo son estos centros, que representan la centralización. La única forma de potenciar y contagiar con este nuevo lineamiento

es bajando desde el nivel más alto de la organización, una cultura organizacional bien focalizada.

4. Metodología y trabajo de campo

4.1.Metodología de la investigación

4.1.1. Tipo de paradigma

Cuando se desea recoger datos para una investigación se parte de una primera disyuntiva: elegir entre métodos cuantitativos o cualitativos. Hay un autor que nos dice que es más adecuado conceptualizarlos como paradigmas y los define como "un conjunto de suposiciones interrelacionadas respecto del mundo social que proporciona un marco filosófico para el estudio organizado del mundo". (Khun, 1962)

Aquello que nos pareció más interesante son los aspectos que Khun da como importantes sobre la utilidad de los paradigmas. En primer término habla de una guía para los profesionales de una disciplina al indicar los problemas, cuestiones e interrogantes con lo que se enfrenta. Luego, una orientación en la construcción de modelos y teorías cuya finalidad es tratar de resolver problemas. Tercero, establece criterios para el uso de las herramientas pertinentes. Y en último lugar, brindar una epistemología.

Y nos pareció así de interesante porque justamente lo que queremos lograr con este trabajo es mostrar un cambio de paradigma en las prácticas empresariales y estrategias corporativas, y dar lugar a que sean adoptadas y tenidas en cuenta en el futuro.

Hay muchos autores e investigadores que prefieren un métodos cualitativo por sobre el cuantitativo, y viceversa. Nosotros por nuestro lado elegiremos el método cualitativo para la justificación de nuestra hipótesis de trabajo. Encontramos como más beneficioso dicho enfoque debido a nuestros objetivos y las características puntuales de dicho método. Por su parte, Jacobs (1987) enumera ciertas características como:

1-Inducción analítica: comienza con la observación de hechos; las generalizaciones son hechas a partir de los datos recogidos tratando de descubrir patrones.

2-Proximidad: cercanía del observador a los hechos y personas. Se estudian los estudios en el propio entorno natural en el que ocurren. No hay neutralidad.

3-Actividad dialógica: no solo se observan los datos, sino que hay dialogo permanente entre el observador y lo observado, entre inducción (datos) y deducción (hipótesis) generándose unos significados negociados y consensuados.

Teniendo en cuenta lo previamente establecido y además, considerando que nuestro trabajo tiene como eje objetivos amplios creemos que le método cualitativo es la alternativa más válida como nuestro método de investigación.

Los autores Weiss y Rein (1972), Parlett y Hamilton (1976) y Guba (1978) expresan "… Afirmamos que semejantes evaluaciones (en referencia a los métodos cuantitativos) son inadecuadas para ilustrar las áreas de problemas complejos con la que se enfrentan y, como resultado, suponen una escasa aportaciones efectiva al proceso de elaboración de decisiones…".

4.1.2. Tipo de investigación

Tomando como base la clasificación que hicieron diferentes autores sobre los tipos de investigación, nosotros decidimos inclinarnos por aquella del tipo descriptiva donde minuciosamente se interpreta lo que es. Best (1988) habla de una relación entre condiciones o conexiones existentes, prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vistas o actitudes que se mantienen, procesos en marcha, efectos que se sienten o tendencias que se desarrollan.

Más aun, nos importa lo que es o existe en relación a un hecho precedente que haya influido o afectado un hecho presente. Dentro de dicha clasificación hay también un desglose interno: el estudio de conjunto, el estudio de casos, y estudios comparativos causales.

En nuestro trabajo nos enfocamos en el estudio de casos, haremos una investigación intensiva longitudinal donde se analizara detallada y completamente un solo caso.

En cuanto a nuestra elección nos encontramos con opiniones encontradas de expertos sobre si un caso es suficiente, o si en realidad para que nuestra investigación tome validez es preciso un análisis de un número mayor de ejemplos. Uno de los autores que se posiciona en contra de nuestra elección comenta:

> Estos estudios contienen tal ausencia de control que casi carece de valor científico… Cualquier traza de conocimiento absoluto o conocimiento intrínseco sobre objetos singulares aislados es ilusoria para el análisis… En nuestros días parece poco ético permitir, como tesis o disertaciones académicas, estudios de caso de esta naturaleza (es decir, que implican un solo grupo observado en un solo momento del tiempo). (Cambell y Stanley, 1966)

Por otro lado, hay un autor que apoya nuestra postura fervientemente aclarando lo siguiente: “No se pueden encontrar teoría predictivas ni universales en el estudio de los asuntos humanos. Por lo tanto, el conocimiento concreto dependiente del contexto es más valioso que la vana búsqueda de teorías predictivas y de universales.” (Flyvbjerg, 2004)

La hipótesis de nuestro trabajo de investigación pasa por un área más social y relacionada con el capital humano, que por los números en frio. Si bien, como dijimos anteriormente, nuestro análisis es integral, nuestra temática tiene su base mas fuerte en las opiniones de expertos en centros de servicios compartidos y de outsourcing, gerentes de la empresa y una observación interna.

Creemos que el estudio de un solo caso nos ayuda a ampliar y a dar pie a posteriores investigaciones más profundas incluso sobre el tema, y que nosotros podamos dejar el camino liberado y las bases fijadas para quienes sigan nuestros pasos.

> Uno puede generalizar sobre la base de un solo caso, y el estudio de un caso puede ser crucial para el desarrollo científico a través de la generalización como complemento o alternativa de otros métodos. Pero la generalización formal está sobrevalorada como fuente de desarrollo científico, mientras que 'la fuerza del ejemplo' esta subestimada. (Flyvbjerg, 2004)

Para el desarrollo del trabajo de investigación por abordar tomaremos como base a la encuesta en sus dos versiones. Siendo este el método de investigación más común y utilizado cuando se desea conocer la opinión de una persona acerca de una problema, se presentan algunas preguntas por escrito para que conteste. Lo interesante es la obtención de datos descriptivos que se obtiene cuando la gente comparte sus experiencias, permitiendo de este modo conocer además opiniones, actitudes y sugerencias. Las encuestas se pueden realizar mediante una entrevista oral o un cuestionario escrito.

Elegimos hacer entrevistas a seis profesionales centrales para nuestro trabajo. Por un lado a los gerentes del caso a investigar, por otro a los expertos en outsourcing, centros de servicios compartidos y en capital humano.

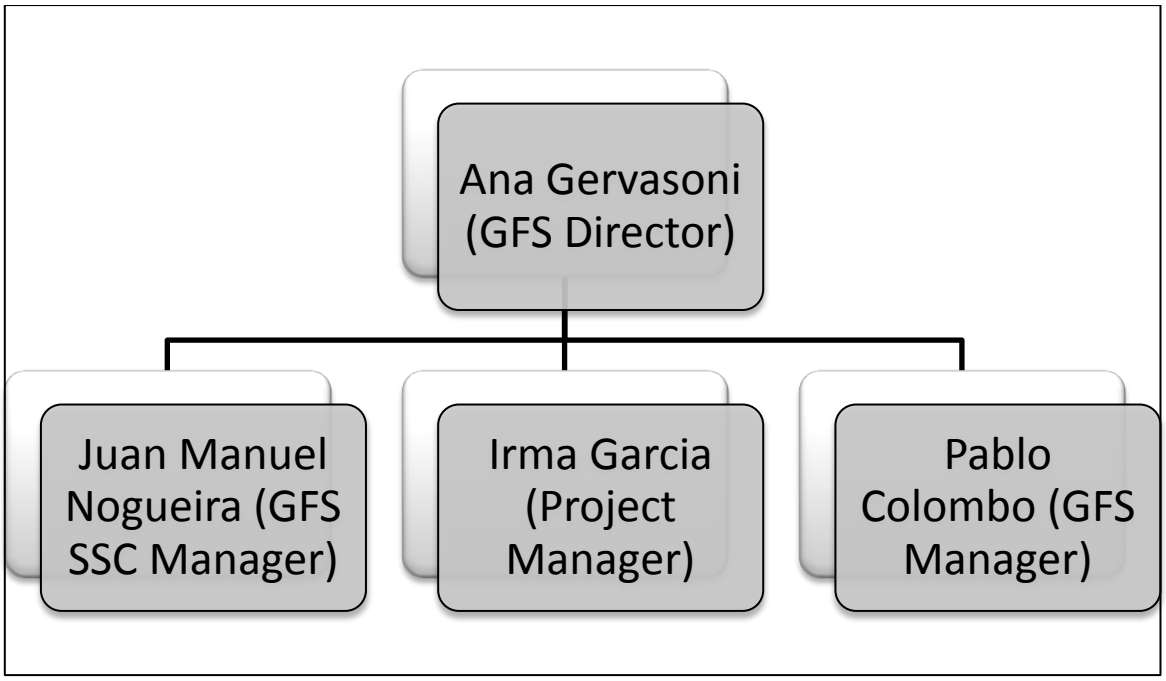
Lo positivo de la entrevista es que al ser cara a cara, o vía e-mail, se puede ver o intuir las emociones y expresiones del entrevistado. De esta forma también nos daremos cuenta de cuanta verdad o falsedad existe en sus opiniones, y el entusiasmo o desagrado por los temas tratados. Las personas entrevistadas serán, la directora financiera (CFO) de DELL Argentina, Gervasoni Ana por medio de 9 (nueve) preguntas que abordaran los temas y lineamientos centrales.

A los gerentes financieros de DELL Argentina, Nogueira Juan Manuel y Colombo Pablo a través de 6 (seis) preguntas sobre las decisiones estratégicas, el capital humano y la cultura general de la empresa. Además, una entrevista de 8 (ocho) preguntas al experto sobre outsourcing y su opinión sobre los centros de servicios

compartidos, Bulacio Omar sobre las distintas decisiones estratégicas que toman las empresas para llevar a cabo un modelo o el otro.

A modo ilustrativo, incluimos a continuación un organigrama preliminar de la cúpula estratégica del CSC de Dell Argentina, y los ejecutivos a quienes entrevistaremos.

Gráfico N°5: Organigrama corporativo



Nos pareció interesante contactar a dos expertos en capital humano vía e-mail, donde se le realizaron 3 (tres) preguntas específicas para corroborar o refutar las respuestas obtenidas por los gerentes y expertos en relación a dicho tema. Nuestros colaboradores fueron Saiz, Verónica profesora en UADE, y al señor Luis María Cravino, Director AO Consulting - Doctor en Sociología del Trabajo.

Por último, consideramos interesante agregar en nuestro análisis una guía de observación interna por uno de nosotros donde buscamos identificar si se cumplen o no, y en qué medida, todos los lineamientos y procesos que los gerentes de la empresa afirmen que cumplen. Dicha guía contendrá un total de 4 puntos a observar, y se realizara durante 3 días consecutivos.

Creemos que a través de estos métodos elegidos podremos tratar los temas para darle validez a nuestros hallazgos y resultados, además de llegar a responder nuestra pregunta central.

4.2. Trabajo de Campo

4.2.1. Introducción al caso de estudio: Caso Dell Argentina

La fundamentación de nuestro trabajo hace referencia directa a lo que trataremos en este trabajo de investigación. Como mencionamos en nuestra metodología, nos basaremos en un único caso para tratar nuestra hipótesis de trabajo: Centro de Servicios Compartidos Dell Latino América, Sucursal Argentina.

Dell Computers es una empresa de origen americano dedicada a la producción y venta de tecnología. Si bien hoy en día se está abriendo a nuevos campos (servicios), y está modificando su modelo de negocio inicial, cabe destacar que fue pionera en su modus operandi: comenzó vendiendo computadoras totalmente personalizadas por sus propios clientes mediante su página de internet, o venta por call-center, eliminando así al intermediario.

Los clientes realizaban su pedido, y cual fabrica ensambladora de autos, las computadoras eran armadas a partir de un chasis central en el cual se le iban colocando las partes correspondientes como ser capacidad de memoria, procesador y demás modificaciones elegidas por el cliente. Una vez terminada, pasaba por un proceso de calidad y finalmente era entregada en la puerta del comprador.

Toda empresa necesita de sus áreas de apoyo tanto financieras, como recursos humanos, contabilidad, legales, etc. En principio, dichas áreas estaban centralizadas en sus “headquarters” de Austin, Estados Unidos. Pero con el tiempo, y a medida que la empresa comenzó a expandirse a mercados internacionales, así lo hicieron sus procesos internos.

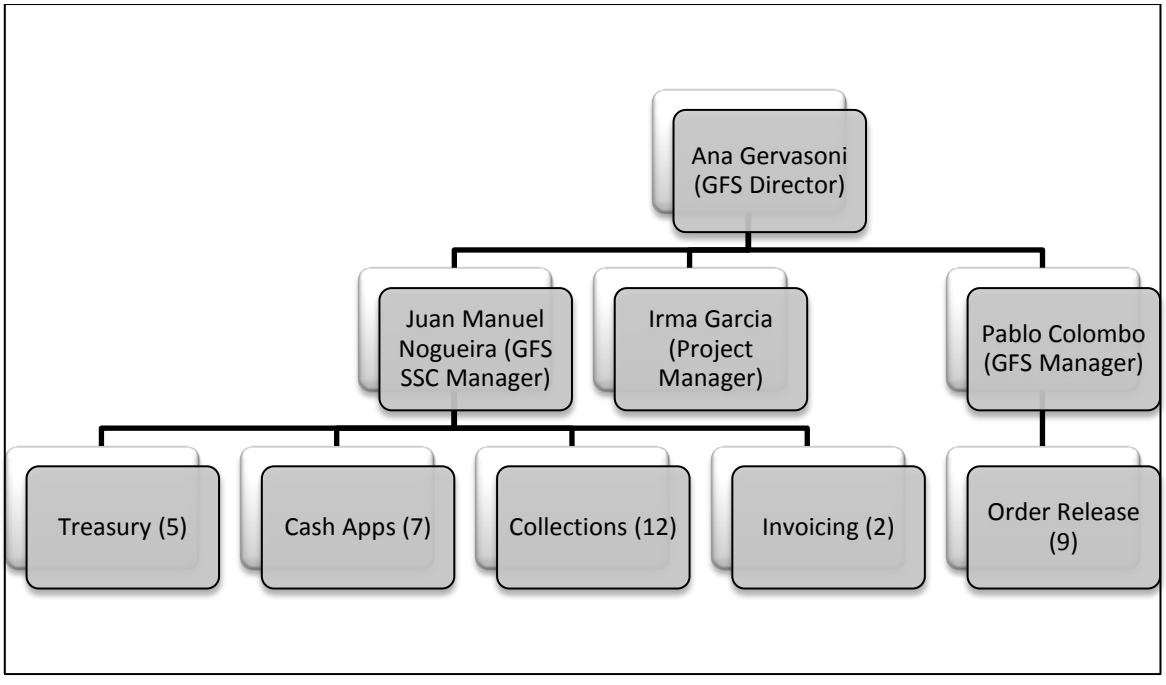
Hoy en día, en el mercado de América Latina, sus centros de servicios compartidos que se encargan de dar soporte al “core business” están localizados en Brasil, Panamá, México, y Argentina.

En el año 2001, es cuando la empresa decide traer los primeros procesos a Buenos Aires y optar por una oficina para 150 personas. En sus comienzos, solo contaba con un grupo de vendedores, y un total de 20 personas aproximadamente dedicadas a procesos financieros y back office. Además, había contratadas personas externas a la empresa (Consultora Deloitte) que daban apoyo con algunos procesos.

En la actualidad, después de 11 años, Dell Argentina decidió mudarse a unas oficinas con espacio para 450 personas; mensaje claro de su intención de expansión en cuanto a capacidad de procesamiento de su CSC.

El CSC o GFS (Global Financial Services), como lo denomina la empresa cuenta con GFS Director (Ana Gervasoni), un Project Manager (Irma García), GFS Manager (Pablo Colombo) y GFS SSC Manager (Juan Manuel Nogueira), además de sus 35 empleados bajo dichos ejecutivos (número que se encuentra en constante crecimiento).

Gráfico N° 6: Organigrama del CSC Dell Argentina (GFS)



Fuente: elaboración propia en base a información brindada por la empresa.

4.2.2. Análisis entrevistas

En nuestra metodología comentamos sobre los métodos de investigación que íbamos a utilizar para el análisis de nuestro caso, siendo pura y exclusivamente cualitativo. A continuación brindamos los resúmenes correspondientes con cada una de las entrevistas y sus puntos más importantes.

Tabla N°3: Constructos y dimensiones

CONSTRUCTO	DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Centros de Servicios Compartidos	Vocación de continuidad de los CSC	Nuevos CSC en el largo plazo	Pregunta 3. C
		Incremento de valor	Pregunta 7. C Pregunta 5. A,B Pregunta 1. E,F
		Alcance del CSC	Pregunta 2. C Pregunta 8. C Pregunta 2. A,B
	Capital Humano en los CSC	Importancia en el Capital Humano	Pregunta 1. A,B
			Pregunta 1. C
			Ítem 2. Observación
			Pregunta 2. E,F
			Pregunta 3. E,F
		Importancia en administración del cambio	Pregunta 6. A,B Pregunta 6. D
	Medición del desempeño	Importancia en Acuerdos de Nivel de Servicios	Pregunta 5. C
		Importancia en métricas	Pregunta 4.C Pregunta 3. A,B
	Cultura Organizacional del CSC	Importancia de una cultura propia	Pregunta 4. A,B Pregunta 6. C Pregunta 7. D Ítem 1, 3,4.Observación
Outsourcing	Implementación de outsourcing	Importancia en costos	Pregunta 1. D Pregunta 4. D Pregunta 2. D
	Procesos principales	Actividades a delegan	Pregunta 5. D Pregunta 8.D Pregunta 9. C
	Modalidades de contratación	Plazos promedios	Pregunta 3. D

Tuvimos la posibilidad de entrevistar a los dos managers (ver anexos A y B, p.61 - 69) encargados del área más importante del CSC de Dell en Argentina, los señores Pablo Colombo y Juan Manuel Nogueira, haciendo foco en los lineamientos previamente tratados en el marco teórico y así comprobar su correlación con la realidad.

Comenzamos tratando el tema sobre las características idóneas que se buscaron en el capital humano contratado en el CSC. Por su parte, Colombo nos comentó sobre la importancia en experiencias previas en áreas administrativas de otras empresas, buen nivel académico, buen nivel de inglés (por ser una empresa de origen americano), y por sobre todo, “las ganas de crecer, desarrollarse y aprender”. Nogueira nos detallo los mismo requisitos, pero agrego la necesidad de personas que manejen además buen nivel de portugués, y nos comento que esa es justamente una de nuestras ventajas como locación: “De hecho, tenemos el tema de Panamá que es otro de los grandes centros en donde no hay gente que hable portugués, lo cual no es una opción llevar así tantos procesos, y si lo es para Buenos Aires.”

La empresa y su cuerpo gerencial están atentos y ocupados en mantener un buen ambiente de trabajo, por lo tanto, la flexibilidad es un aspecto en el cual se trabaja día a día para que el capital humano se sienta cómodo. El componente principal que Colombo resalta es el trabajo en equipo, y afirma que todos los buenos resultados se logran “a través de asentar las bases de un buen equipo, buen ambiente, flexibilidad, compromiso, y responsabilidad”.

Les preguntamos a nuestros entrevistados cuales eran específicamente los procesos que se llevan a cabo en el CSC financiero: Collections, Cash Apps, Order Release, Invoicing y Tesorería, principalmente (ver anexo B, p. 62).

Nogueira nos comento que los procesos pendientes por centralizar son: Invoicing (facturación), análisis de fraude, y análisis crediticio. La idea es siempre sumar más países como ser Brasil y México, que significarían un volumen que contribuiría al aumento de importancia del CSC de Argentina a nivel global. No nos

hablan de una diversificación de procesos, sino centralización todos los países de la región (América Latina) en un solo centro (Buenos Aires).

Esos son los procesos que se intentan centralizar, y con el tiempo ir relocalizando con mas funciones relacionadas y que en estos momentos se están llevando a cabo en otras regiones. Colombo comenta que para dicho traslado se toman en cuenta diferentes variables, y que las decisiones de relocalización son puramente estratégicas. Dichas variables son algunas como: la disponibilidad de recursos, el costo de cada función en cada país, como también el valor agregado que se puede obtener en el país seleccionado.

Además agrega que el “expertise” que tiene un empleado argentino no lo tiene un empleado en Panamá (centro del cual fueron transferidas las funciones en Junio 2012). Que aquella tarea que lo hacían diez (10) personas, aquí lo pueden desarrollar seis (6), y que sobre todo la diferencia se nota en el nivel académico de Argentina, que se cree muy alto en la región.

En cuanto a las formas de medición de desempaño utilizadas, Colombo nos habla de un método estándar en toda la compañía. Donde a principio de año se determinan ciertos objetivos para ser cumplido en el periodo siguiente, a mitad de periodo se hace una pre-evaluación donde se da feedback a la persona indicándoles sus buenos aportes y sus puntos críticos a mejorar.

A fin de año se hace una evaluación con un rating, con el cual se determinan puntos como: un posible aumento, promoción, el bono anual, y por supuesto, en caso de no cumplir con los objetivos, se desarrolla un plan en conjunto con la persona para mejorar su situación. Todo lo mencionado es denominado por Juan como métricas cualitativas. En cambio, las cuantitativas son aquellas que miden el tiempo de respuesta: Collections tiene métricas semanales, Cash Apps mensuales y Order Release diarias.

En cuanto a la cultura organizacional adoptada por el CSC Dell Argentina sigue la cultura organizacional de casa matriz, como eje central. Luego desde el centro propiamente dicho, se trata de focalizar en el buen trato con los clientes, tanto externos como internos. La idea es la de profundizar la cultura organizacional hoy

con los empleados activos, para que luego, cuando el centro crezca, sean ellos mismos los que transmitan a los nuevos integrantes. La importancia está en la creación de una buena base hoy, para que en el futuro prevalezca y se fortalezca.

La cultura general de la compañía, y por el tipo de modelo de negocio, pone siempre al cliente primero. Lo que también es importante para el centro es primero el cliente, y luego, el ambiente interno del lugar de trabajo. Un buen equipo de trabajo, dan buen servicio al cliente.

Adicionalmente, Nogueira nos habla de la creación de una sub-cultura para el CSC para la cual ellos identificaron 5 factores de éxito y que desean que rijan en su cultura:

- ✓ Lideres Inspiradores
- ✓ Miembros de equipos impulsadores
- ✓ Escuchar y compartir
- ✓ Ser una empresa empleadora por elección
- ✓ Suplementar

Nogueira lo toma como un camino por recorrer en el largo plazo, y que hay que ir trabajándolo día a día.

Volviendo al tema sobre la relocalización de funciones, y más específicamente en relación con la administración del cambio durante el proceso, tanto Colombo como Nogueira nos hablan una vez más sobre una decisión estratégica. No se decide por una cuestión de performance de las personas en sí, sino por una elección de localización estratégica. Hablan de una cuestión de cumplir con un análisis de costos (más que nada del costo salarial). La parte de recursos humanos siempre estuvo presente, la comunicación y la desvinculación “es nada agradable”. Siempre velaron por que el trato sea personalizado y estar siempre lo más cerca de las personas.

Aquello que si se tuvo en cuenta fue relocalizar a esas personas con buen performance en otros departamentos. Ese fue el proceso que se siguió en Panamá del cual vienen las funciones relocalizadas en Argentina, se hizo un ranking de los mejores a los peores, y se busco mantener a los mejores recursos

en la empresa. Incluso, se busco traer a Argentina aquellas personas que generen un valor agregado al CSC.

Por último, y remarcando aun más el punto mencionado, Colombo nos comenta que justamente la forma de lograr un mayor valor agregado desde el CSC de Argentina para la compañía global es por medio de la capacidad de su capital humano. Esa capacidad se desarrolla y potencia mediante un buen ambiente laboral, trabajo en equipo y compañerismo según palabras de Colombo. Si el ambiente no es bueno, los resultados son más individuales. No es de su interés tener una estrella que perjudique el ambiente, sino un sólido equipo de trabajo.

Nogueira por su lado también opina en concordancia con Colombo, y agrega que la idea es ofrecer calidad de servicio, el beneficio de los costos ya no existe más, como si lo era 5 años atrás. Lo que está en juego ahora es la eficiencia y calidad de los recursos humanos. Que la compañía sienta, vea y perciba que tener un centro regional no quita eficiencia por estar remoto, sino que la mejora.

Colombo cierra diciendo que el trabajo en equipo es la base, para el éxito y para lograr ese valor agregado desde el CSC en Argentina para toda la compañía.

Siguiendo el esquema de jerarquía mostrado en la introducción del caso, por encima Colombo y Nogueira, y como autoridad mayor en el CSC de Dell Argentina (GFS) se encuentra la señora Ana Gervasoni (ver anexos C, p. 70), quien también nos brindo la posibilidad de realizarle una entrevista. Tanto como autoridad máxima de la empresa, como experta en referencia a nuestro tema central: los CSC.

La entrevista se realizo en su oficina en Puerto madero, un día de la semana a la hora de la tarde. Gervasoni nos recibió con una copia en mano con nuestro marco teórico que se la acercamos previamente y luego de un saludo iniciamos nuestra entrevista.

La entrevista comenzó de forma muy amena, donde la Directora Ana respondió nuestro principal objetivo de estudio que es saber si el centros de servicios compartidos de DELL Argentina tiene vocación de continuidad, a lo que ella respondió de manera afirmativa al decir que las empresas cuando invierten lo

hacen a mediano plazo y no a largo plazo, ya que se modifican la variables en cuanto a costos. Las principales variables que remarcó a la hora de analizar los costos fueron la curva de inflación y la devaluación pero al compáralo con los recursos que brinda el país remarca que la relación costo beneficio sigue siendo buena. Aunque dice que se puede generar alguna variable en el país que haga que esa vocación de continuidad se viera afectada ya sea por un impuesto específico o que el costo se vuelva muy caro.

La decisión por parte de Dell de instalar los CSC en Buenos Aires se da después de un estudio empírico donde Gervasoni hace referencia a que "Todas las empresas, como Accenture e IBM, coincidían en que más allá del costo de un recurso, 10 recursos de un país equivalían a 5 o 6 recursos argentinos… Entonces definitivamente el costo es algo necesario pero no suficiente." Otra característica que hace que se instalen los CSC en argentina "…es que en la Argentina se instalan muchos "service center" donde hay que usar la cabeza y en otros lugares más baratos pero con menos conocimiento se ponen más los call center…". La mayoría de las empresas dudan más del gobierno que de los recursos que brinda la Argentina.

Al preguntarle sobre los factores claves que tuvieron en cuenta para localizar los CSC, las principales variables que tuvieron en cuenta fueron costos, nivel académico, la cantidad de población y la posibilidad que brinda Buenos Aires con respecto a la tecnología y su facilidad de acceso.

En cuanto al alcance del CSC y sus habilidades propias para poder dar soporte a múltiples lenguas, Gervasoni nos cuenta sobre sus charlas con su jefe y concuerdan en que el objetivo de Dell en Argentina "…es el alcance de toda Latinoamérica, hispanoparlante y no hispanoparlante." Esto es algo que muchas empresas están llevando a cabo, como en el caso de IBM donde instalaron sus centros en Buenos Aires y India. "Pero lo que es DELL específicamente se limita a lo que es Latinoamérica, Estados Unidos y Canadá."

Con respecto a las variables para medir el performance de su CSC, Gervasoni hace referencia a las métricas que Dell y muchas empresas utilizan para poder

medir su desempeño. No solo hace referencia a las métricas diarias sino también a la cantidad de personal que abandona su puesto de trabajo, "… es un tema que perjudico mucho en India debido a los cambios horarios con Estados Unidos y el capital humano tenían que trabajar de noche y debido a las diferencias culturales. Esas cosas pueden ser las que compliquen el desempeño."

Además nos interesó conocer sobre la existencia de algún tipo de acuerdo de nivel de servicio. Dell a estos acuerdos de nivel de servicio los denominan SLA (Service Level Agreement) en donde: "…vienen los objetivos muy desde arriba entonces no se negocia lo que viene dado pero si se negocia en cuanto puedo fallar en cuanto a los objetivos. Esto paso muchas vences en India y Panamá donde se produjeron fracasos."

Otro punto que nos resulto de interés fue sobre la cultura de la empresa y cuales era sus principales características de la misma. Aquello a lo que Gervasoni hizo más hincapié fue a que el CSC busca seguir la cultura organizacional que viene de la casa matriz: "Porque creemos que en el caso de Dell es muy importante que la gente que hoy está en los centros de servicios pueda rotar afuera y viceversa, que se retroalimente". Gervasoni concluye con los puntos clave de la cultura Dell: flexibilidad, llegar a los objetivos establecidos, la igualdad de oportunidades, trabajo en equipo, empresa horizontal, por ultimo y uno de los más importantes que consideran ellos, el "open mind".

Gervasoni cree que unas de las principales formas de crear valor para la empresa es siendo eficiente: "Poder brindar un servicio eficiente a un costo mucho más bajo pero también brindando procesos sustentables y gente sustentable para poder llevar a cabo estos procesos." Para ella una de las ventajas que tiene el país es que: "…el argentino mide el proceso, lo analiza, lo perfecciona y da su opinión y esto genera que genere valor al proceso."

Por último, quisimos saber porque Dell en vez de instalar un CSC en Argentina no optó por la alternativa del Outsourcing, a lo que ella nos respondió: "Dell considera que los procesos de finanzas son claves para el modelo de Dell entonces no los quiere perder. Dell fue, durante muchos años, la primera empresa generadora de

caja en el mundo". Esto se debió a su estrategia en cuanto a su unidad de negocios e hizo que se diferencie de su competencia.

En contraposición, tenemos la opinión del Profesor Omar Bulacio. Profesor de UADE actualmente, nos intereso contactar con él para entender su punto de vista sobre nuestros dos constructos principales: el Outsourcing y los Centros de Servicios Compartidos (ver anexo D, p.77).

Desde su mirada externa Bulacio nos afirma sobre nuestro caso de estudio central, basándose en experiencias pasadas, que él se inclina por el outsourcing, ya que encuentra que el control y la gestión son más beneficiosos desde dicha práctica: "Porque te da la posibilidad de que vos puedas focalizarte en tu expertise. Dell no es una empresa financiera, sino que es una empresa que produce y comercializa tecnología, entonces ese es su expertise".

Comenzamos nuestra entrevista preguntando sobre las consecuencias que llevan a las empresas a tomar la opción de outsourcing. Es importante analizar la decisión en detalle y el contexto en el cual se va a aplicar, el outsourcing da una ventaja desde los análisis de rentabilidad de negocio que se está buscando. El objetivo del outsourcing se basa en el traslado de una actividad a manos de una tercero, no solo delegando la responsabilidad por la actividad sino también su control. Concluye afirmando que no solo se busca en función del beneficio económico, sino también desde el control sobre la actividad.

Mientras que en la teoría vimos que las empresas son reacias a ceder el control, el profesor Bulacio aclara "es que de hecho el control se delega", donde marca como uno de los objetivos centrales del outsourcing. Lo que las empresas pueden y suelen hacer es planificar o exigir a través de los contrato, nos comenta el profesor, y agrega que incluso se le pueden fijar los tipos de controles que la empresa otorgante precisa, lo cual no necesariamente asegura que los mismos serán cumplidos.

Aquí a modo ilustrativo nos comenta sobre el tema de las privatizaciones, más específicamente el problema reciente con los trenes en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (ver anexo D, p.77).

A continuación le preguntamos a Bulacio sobre los plazos comunes aceptados en contratos de outsourcing, si se trata de un proceso continuo o por tiempo determinado. Su respuesta es “depende de la estrategia de negocio que vos lleves”. Los enfoques usados son como un proceso continuo a revisión periódica, o a plazo fijo con la posibilidad de renovación automática. Ambos estarán sujetos a un flujo de fondos de inversión o retorno esperado.

Para finalizar nos intereso saber su opinión hacer de las preocupaciones que llevan a las empresas a practicar el outsourcing y cuáles eran los procesos por excelencia que se tercerizan.

Nos comento un hecho interesante y es que dependerá mucho de la estructura de negocios en función de dos análisis estrictamente técnicos, como la estructura de costos y la responsabilidad y control que uno quiere delegar.

Si tu estrategia se centra en el tercero que te ofrece la mayor responsabilidad y control, el tema de costos tomara un segundo plano. En cambio, si el objetivo pasa por los costos, y por eliminar el capital inmovilizado que involucra la actividad o procesos delegados, la situación se da de forma inversa.

En cuanto a los procesos que lideran la lista esta la logística “por excelencia”. Igualmente sigue la misma lógica que venimos comentando, dependiendo de la estrategia o de costos o el capital inmovilizado que la empresa emplee.

Así mismo, nos intereso obtener su opinión en cuanto a la operatoria habitual de los CSC versus el outsourcing. Introdujimos comentándole el caso Dell Argentina, y su forma de operatoria según las entrevistas realizadas, y los dos puntos principales que nos intereso fue acerca de la administración del cambio (en relación con la relocalización) y la cultura organizacional de los CSC.

El profesor Bulacio nos resalto que en la implementación de un CSC, la política corporativa de recursos humanos es clave. Donde predomina y toma mayor importancia será en la designación del líder de equipo del proyecto, quien tiene que tener una autonomía absoluta dentro de la organización, y además tener una interacción consistente con el equipo de recursos humanos para poder llevar adelante e implementar todos los aspectos en relación con la cultura

organizacional. Además, toma mayor importancia ya que al implementar dichas formas de trabajo la pirámide jerárquica se “achata”, logrando así que una sola persona controle, por ejemplo, toda una región.

El líder es aquel que unifica criterios culturales. Además, si hablamos sobre centralizar procesos de toda una región (Latino América) otro elemento importante será dado por los sistemas informáticos que coordinen toda la operatoria y el manejo de la información del CSC con casa matriz o los países que sirva.

Focalizándonos en CSC que realizan pura y exclusivamente procesos financieros, el profesor Bulacio afirma que es importante la emisión de información que dichos centros tendrán para la toma de decisiones. Dicha información deberá ser verificada, los criterios financieros deberán ser unificados como también las políticas financieras que se desarrollaran en los distintos países.

Desde el marco teórico leímos y estudiamos que uno de los factores claves de éxito de un centro de servicios compartidos se basa fuertemente en su capital humano. Teniendo dicha premisa en mente decidimos entrevistar a dos expertos, Cravino Jose María y Valeria Saiz, sobre Capital Humano (ver anexos E y F, p.82 - 83) y preguntarles específicamente en relación a los Centros de Servicios Compartidos.

El primer punto que abordamos fue la importancia del capital humano a la hora de tomar la decisión estratégica de relocalizar un CSC. Los expertos respondieron que el capital humano es el punto principal a la hora de relocalizar los CSC, a lo que Saiz agrega, “…su formación y costo, son variables que contribuyen a la toma de decisiones.”

Otro punto que consideramos importante a la hora de entrevistar a los expertos fueron las principales ventajas que puede ofrecer el capital humano encontrado en Buenos Aires, en comparación con otros países de la región. La formación académica y los costos son las principales ventajas en cuanto a la diferenciación con otros países más desarrollados. El experto Cravino enumera otros puntos importantes como: “buen nivel cultural y relativa formación en idiomas (inglés)”.

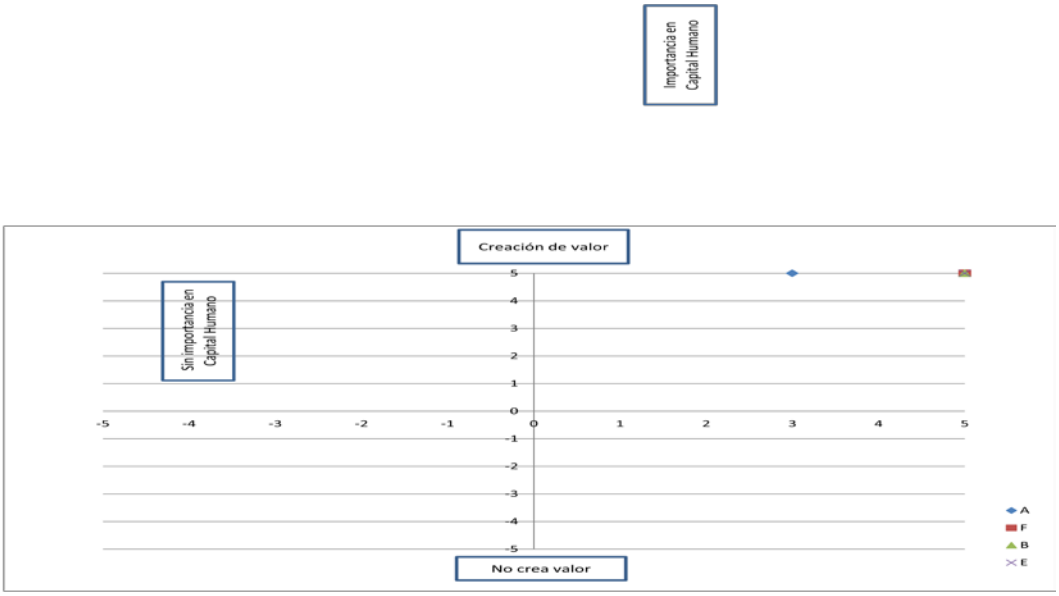
En el último punto que tratamos nos intereso saber cuáles son las características idóneas que se deberán priorizar al contratar capital humano: la formación y experiencia profesional, así como también la facilidad a la hora de adquirir y adoptarse rápidamente a los conocimientos sobre el contexto. Dichos aspectos son las principales características que las empresas observan a la hora de contratar al capital humano.

El equipo de investigación optó por incorporar la tabla que se verá a continuación a modo de resumen de todos los hallazgos más importantes durante las entrevistas además de servir de guía para la realización de de una análisis utilizando la metodología técnica de Osgood.

Tabla N°4: Dimensiones y resultados

	Dimensiones	**Juan Nogueira (A)**	**Pablo Colombo (B)**
Gerentes-Observación Personal Interno	Características Claves del Capital Humano	-nivel educativo -idiomas	-nivel académico -experiencia -idiomas
	Procesos Adquiridos	Financieros	Financieros
	Medición de desempeño	-cuantitativo -cualitativo	-cuantitativo -cualitativo
	Cultura organizacional de CSC	existencia de una sub-cultura	cultura de casa matriz
	Administración del cambio	-trato personalizado -relocalización de personas idóneas	-buena comunicación -relocalización de personas idóneas
	Incremento de valor	calidad de capital humano	capacidad de recursos humanos
	Dimensiones	**Ana Gervasoni (C)**	**Omar Bulacio (D)**
Expertos en CSC – OUTSOURCING	Vocación de continuidad	definitivamente	depende estrategia de negocio
	Importancia de cultura organizacional	mantener cultura casa matriz	líder unificador de criterios culturales
	Alcance del CSC - OUTSOURCING	regional	Regional
	Prioridades frente a la estrategia	mantener control y procesos	delegar control y procesos
	Dimensiones	**Verónica Saiz (E)**	**Luis María Cravino (F)**
Expertos en Capital Humano	Importancia de la calidad del capital humano	fundamental	mayor importancia
	Ventajas del capital humano argentino	-formación académica -costo salarial	-formación académica y profesional -nivel de idiomas -costo salarial similar
	Características idóneas para procesos financieros	-adaptación a diferentes contextos -experiencia diversas	-formación profesional (ciencias económicas) -experiencia laboral previa

Gráfico N°7: Relación entre Creación de Valor y Capital Humano

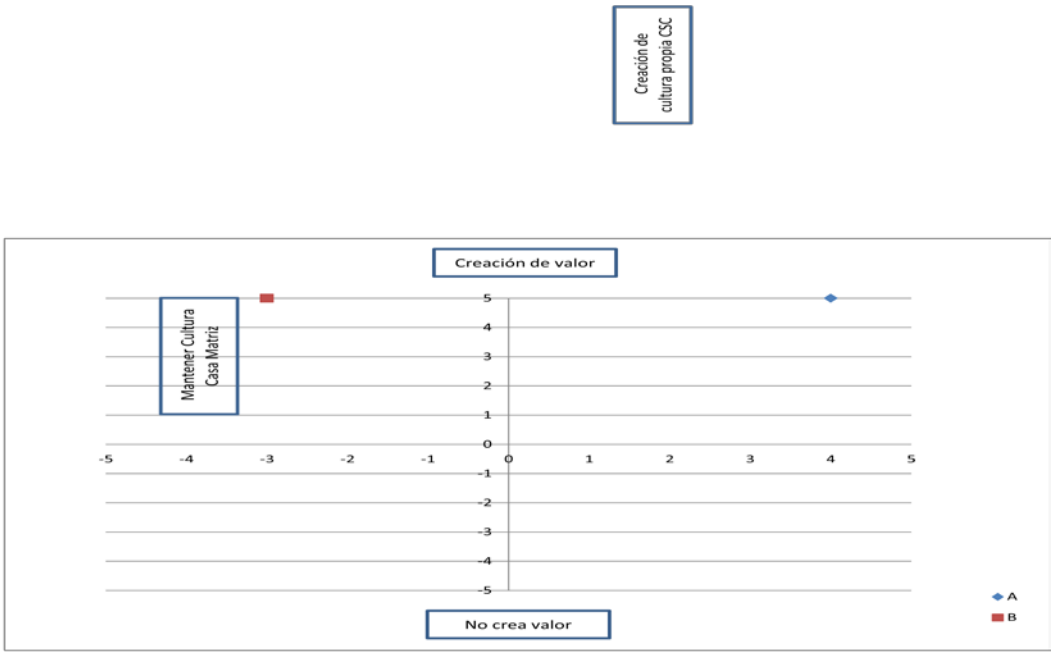


Fuente: elaboración propia en base a las entrevistas realizadas a los gerentes y expertos en capital humano.

En este simple grafico, tenemos intenciones de mostrar a simple vista dos de los pilares principales de nuestro trabajo de investigación, la creación de valor en relación a la importancia en el capital humano contratado en el centro. Lo que primero llama la atención es la concordancia entre varios de nuestros entrevistados en posicionar al capital humano como uno de los principales factores de generadores de valor para las empresas que cuentan con un centro de servicios compartidos.

Además, consideramos la relación entre la creación de valor y la cultura organizacional (ver gráfico N°8, p.53). En el marco teórico hablamos sobre la importancia de contar con una cultura propia del CSC, pero en este grafico vemos opiniones contrarias. Si bien ambos concuerdan en el hecho de que una cultura organizacional fuerte e interiorizada en los empleados va de la mano del éxito o fracaso del CSC, hay quien opina (Nogueira) en que existe una sub-cultura dentro del CSC de Dell, y por otro lado (Colombo) opinan que en realidad la premisa es seguir y fortalecer la cultura organizacional de casa matriz.

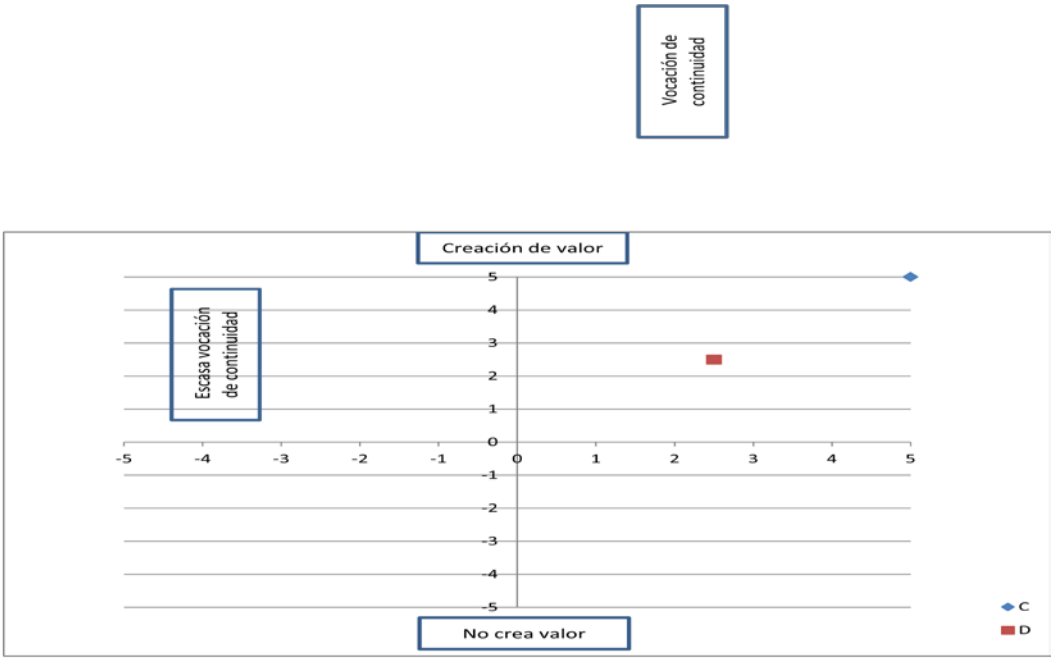
Grafico N°8: Relación entre Creación de Valor y la Cultura Organizacional



Fuente: elaboración propia en base a las entrevistas realizadas a los gerentes y expertos en capital humano.

Siempre teniendo en mente nuestro constructo principal, la creación de valor, decidimos además cruzarlo con otros dos aspectos que nos parecieron importantes. Creemos que el hecho de que un CSC está contenido dentro de una estrategia a largo plazo, impacta directamente en su contribución en valor a nivel corporativo global, y los expertos soportan nuestra visión (ver gráfico N°9, p.54). Ana Gervasoni nos explica que todo proceso estartegico de centro de servicios comprtidos están incluidos en un horizonte de tiempo de mediano a largo plazo. En cambio, Bulacio (D) nos explica que no tiene un impacto tan significativo, y que todo dependerá de la estrategia de negocios de la empresa.

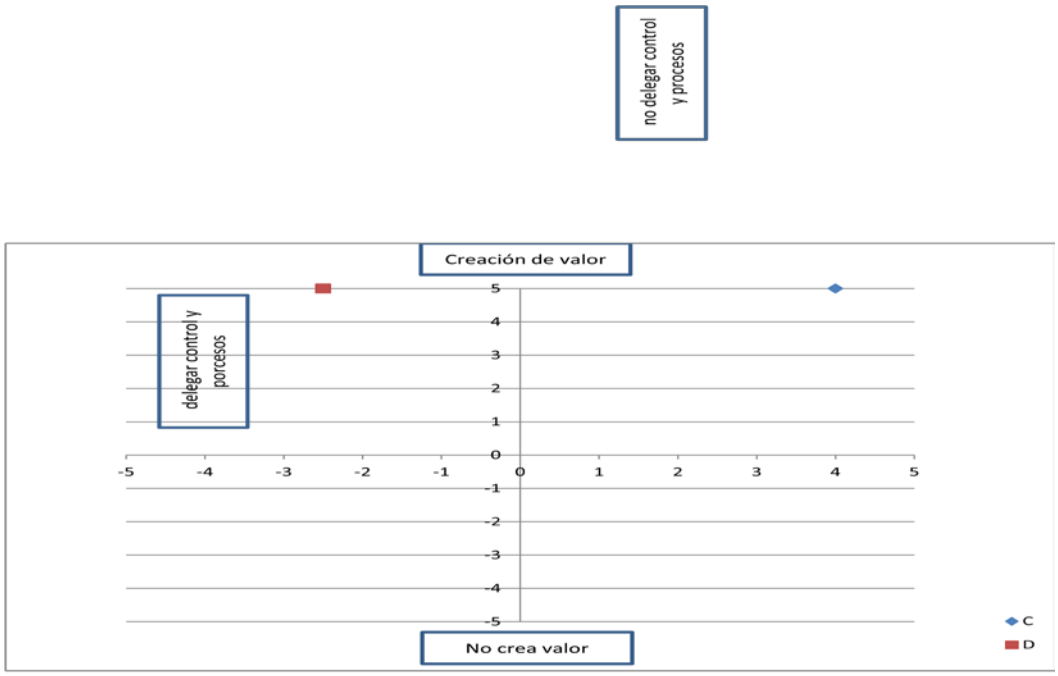
Grafico N°9: Relación entre creación de valor y vocación de continuidad



Fuente: elaboración propia en base a las entrevistas realizadas a los gerentes y expertos en capital humano.

El segundo aspecto será la delegación de procesos (ver gráfico N°10, p.55). Es clara la diferencia existente en el significado para un CSC propio, contra la decisión del outsourcing en cuanto a dicho tema. Un CSC lo que busca es tener máximo control sobre sus operaciones, en cambio, al contratar la opción de outsourcing lo que buscan es justamente todo lo contrario, delegar el control a un tercero.

Grafico N°10: Relación entre creación de valor y la delegación de control/procesos



Fuente: elaboración propia en base a las entrevistas realizadas a los gerentes y expertos en capital humano.

4.2.3 Análisis de observación

Por último, el equipo de investigación decidió realizar una observación interna del día a día del CSC de Dell para comprobar por un lado nuestros objetivos, además de verificar lo dicho por los gerentes internos de la empresa en las entrevistas realizadas (ver anexos, p.84)

Nuestro primer ítem de observación fue la cultura organizacional, y destacamos los puntos más importantes como: la flexibilidad, las constantes reuniones de equipos para evaluar los resultados y alternativas para lograr mejorar los procesos, la utilización de e-mails para comunicar avisos corporativos desde casa matriz creando una integración personalizada a cada empleado con la empresa y la incorporación de actividades fuera de la compañía (como concursos de fotografías entre todos los integrantes y ayuda comunitaria).

Como segundo ítem de observación nos focalizamos en las características principales del capital humano. Pudimos resaltar como común denominador: la

dificultad en el manejo de las herramientas informáticas, el escaso nivel de idiomas (ingles), trabajadores jóvenes (20 a 30 años) y mayormente estudiantes y la utilización de un vocabulario informal en la comunicación diaria.

Como tercer ítem buscamos conocer la dinámica del trabajo en equipo, observamos que: son equipos unidos (festejos de logros grupales), las personas se ayudan a lo hora de resolver los problemas y existe un respeto mutuo entre los integrantes. Incluso, algo que nos llamo la atención fue el constante buen humor y risas en los equipos.

Por último y cuarto ítem en nuestra observación hicimos foco en las características del ambiente laboral de la empresa. Lo más importante a resaltar fue que: el manager asiste de forma constante al equipo para preguntar sobre los resultados y la comedida del grupo, dentro de un ambiente amigable. Cuando uno de los gerentes no asiste a la oficina, el equipo sigue conectado con él para resolver problemas que surgen en el momento.

Teniendo en cuenta los resultados previamente expuestos creemos que se pudo comprobar gran concordancia entre los entrevistados y los resultados obtenidos por nosotros mismos en la observación. La correlación con la realidad se da, no en el cien por ciento (100%) pero creemos que existen señales que se está trabajando para mejorar los aspectos más débiles.

Los testimonios de los gerentes y responsables de la empresa Dell, junto con los comentarios de los expertos que aportaron una visión externa, condicen en mayor medida con lo estudiado a lo largo de nuestro marco teórico. A continuación expondremos importantes conclusiones en relación a nuestra hipótesis de trabajo y los objetivos planteados al inicio del trabajo de investigación.

5. Conclusiones e Implicancias

5.1.Conclusiones

Teniendo en cuenta nuestra hipótesis de investigación planteada al inicio de nuestro trabajo siendo: ¿Cómo Dell Latino América logra generar valor dentro de la compañía estableciendo un centro de servicios compartidos regional en Buenos Aires?, es que procedemos a las conclusiones de nuestro trabajo y decimos que la generación de valor se logra principalmente por medio del capital humano calificado encontrado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Retomando puntos tratados al principio de nuestro trabajo es que remarcamos el origen de nuestras inquietudes: el entorno macroeconómico es cada vez más dinámico y a la vez demandante para el mundo empresario. A principios de los años 2000 las empresas comenzaron su búsqueda en cuento a reducción de costos y mejoras en eficiencia de procesos (ver 1.2, p. 10). Dentro de esa búsqueda es que la empresa Dell Latino América decide localizar su centro de servicios compartidos en Buenos Aires (ver 4.2.1, p.37).

De acuerdo a como nos anticipa nuestro marco teórico, específicamente el señor Tim Eddy (ver 1.2.2, p. 15) cuando nos habla sobre las características que encontraron que hicieron decidir a la empresa Ernst & Young por localizar su centro de servicios compartidos en Buenos Aires, el capital humano tiene importancia relevante. Así mismo lo comento Miguel Carugati de la empresa Page Personnel cuando afirma que dicha ciudad es donde se encuentra la mano de obra mejor calificada (ver 1.2.1, p. 13)

Dichos aspectos pudieron ser comprobados en nuestro caso de estudio elegido: Dell Argentina. Su CFO, Ana Gervasoni nos asegura que el profesional argentino es la clave para agregar valor (ver 4.2.2, p. 45) y que si bien el tema de los costos son importantes, no son suficientes. Es una relación de equilibrio.

En base a nuestra hipótesis es que planteamos una lista de objetivos de estudio. El primero plantea el interrogante en cuento a la vocación de continuidad del CSC

de Dell Argentina. Tanto la directora como sus managers nos afirman que la intención no es solo de continuar en el largo plazo sino también, seguir creciendo (ver 4.2.2, p.41 y 44).

El segundo objetivo elegido fue elegido para profundizar sobre un factor que el equipo de investigación creía importante para todo centro de servicios compartidos: el capital humano. Pudimos observar en primera instancia mediante las entrevistas con los managers encargados del CSC (ver 4.2.2, p. 41) las principales características como ser: nivel académico, nivel de idiomas (inglés y portugués) y experiencia laboral previa. Nuestros hallazgos fueron en concordancia con las opiniones de los expertos en capital humano consultados (ver 4.2.2., p. 49).

Nuestro próximo objetivo tiene relación con la cultura organizacional. En principio, nos intereso la opinión de Ana Gervasoni al tener una visión más global de la compañía y explicarnos que la cultura viene formada desde casa matriz, y en realidad, desde el centro se encargan de que dicha cultura prevalezca en cada unos de sus empleados (ver 4.2.2, p. 46). Luego, logramos corroborado en la realidad por medio de nuestra observación interna, fue exactamente que los valores que tanto Gervasoni como los gerentes enumeran se cumplen: flexibilidad, trabajo en equipo, mente abierta, ambiente laboral agradable, entre otros (ver 4.2.2, p. 46 y 4.2.3, p. 54).

Como último objetivo, decidimos investigar y comparar el CSC de Dell Argentina contra la alternativa del outsourcing. El señor Bulacio como experto en outsourcing se inclina más por dicha práctica, he incluso recomiendo a Dell cambiar o repensar su estrategia, basándose en el hecho de las empresas deben focalizarse en su “core business” y delegar todas aquellas actividades que sean solo soporte (ver 4.2.2, p. 47). En contraposición con su visión, la directora Ana Gervasoni, nos comenta que dentro de su análisis al instalar el centro se contemplo la alternativa del outsourcing pero que finalmente se opto por la instalación de su propio centro se servicios compartidos en Buenos Aires basándose en una decisión pura y exclusivamente de política propia de la compañía (ver 4.2.2, p. 46).

Por todos estos puntos tratados, creemos que llegamos a un cierre contundente de nuestro trabajo de investigación, donde logramos responder nuestra hipótesis de investigación. Además que introducimos los postulados generales que creemos importantes a la hora de analizar toda estrategia de negocio basada en un centro de servicios compartidos.

5.2.Implicancias

Finalmente, el equipo de investigación decidió comentar sobre algunas acciones concretas que creemos importantes para que Dell Argentina, y demás empresas, tengan en cuenta para garantizar así la creación de valor desde sus centros de servicios compartidos.

Uno de los dos puntos que creemos de mayor importancia es el capital humano contratado en el centro. En primera instancia, consideramos importantes un plan efectivo de selección de personal que cumpla con las características y condiciones que son óptimas para las tareas a desarrollar. Seguidamente, la creación de una programa de capacitación con aquellas áreas y conocimientos que la empresa crea o considere de mayor prioridad (idiomas, herramientas de office, sistemas de gestión, etc.)

El segundo punto será la cultura organizacional. En nuestro caso de estudio observamos que lo que prevalece es la cultura de casa matriz, y que se cumplen con todos los lineamientos provenientes desde la cúspide. No queremos quitarle importancia a dicha cultura, pero creemos, y nuestros autores del marco teórico nos apoyan, que es interesante la creación de una sub-cultura dentro de los centros que cumplan con una orientación hacia el cliente.

Creemos que estos son los puntos en los que más fuerte hay que trabajar y que dejan las puertas abiertas para futuros investigaciones. Como dijimos anteriormente, es una tendencia contemporánea, todavía no está todo dicho y estudiado.

6. Bibliografía consultada:

- ✓ Barrar, P. & Gervais, R. (2006). *Estrategias Globales de outsourcing*. (1ra.ed.). España: AENOR.
- ✓ Best W (1988) Como investigar en educación. Edit. Morata. Madrid.
- ✓ Campbell y Stanley (1963) Bell (1963) en Investigación educativa. Paidos. Bs. As.
- ✓ CIA (2012). The World Factbook. Recuperado el 30 de agosto del 2012, de www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos.html
- ✓ Cook y Reichardt (1986) Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa. Edic. Morata. España.
- ✓ Dobao, Marcelino Alonzo (2005). El futuro de los centros de servicios compartidos. Recuperado el 25 de agosto de 2012.
- ✓ Deloitte. de. (2011). Global Shared Services Survey Results. Recuperado el 24 de agosto de 2012, de http:// www.deloitte.com.
- ✓ Deloitte. de (2007). Centros de servicios compartidos, ¿qué son y para qué sirven? Recuperado el 30 de agosto de 2012, de http://www.materiabiz.com/mbz/economiayfinanzas/nota.vsp?nid=38050
- ✓ Flyvberg Bent (2004). Cinco Malentendidos acerca de la investigación mediante los estudios de caso. Aalborg University. Dinamarca.
- ✓ Burgelman, R.A., M.A. Maidique & S.C. Wheeleright (2001): *Strategic Management of Technology and Innovation.* New York: McGraw-Hill/Irwin, 3rd edition, pp. 756-769. Traducido por Manuel Villasalero-Diaz con fines de docentes.
- ✓ Infobae de. (2012). Ernst & Young abrió un centro de servicios compartidos en buenos aires. Recuperado el 12 de septiembre de 2012, de http://www.infobae.com/notas/633801-Ernst--Young-abrio-un-centro-de-servicios-compartidos-en-Buenos-Aires.html
- ✓ Jacobs (1987) citado por Diez Gutierrez. J. (1999) La estrategia del caracol OIKOS-TAU España.

- ✓ Kpmg. de. (2009). *Exploring global frontiers.* Recuperado el 23 de agosto de 2012, de http://www.kpmg.com/Exploring-global-frontiers.pdf
- ✓ Kuhn (1970). The Structure of Scientific Revolutions. University de Chicago Press (1962). The structure of Scientific Revolutions. Chicago University Press citado por Reichardt C. y Cook T. Cap. primero: Hacia una separación del enfrentamiento entre los métodos cualitativos y los cuantitativos en Cook T y Reichardt C (1986) Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa. Edic. Morata. Madrid.
- ✓ Machinea, J.L. (2009, Abril). La crisis financiera internacional: su naturaleza y los desafíos de política económica. *Revista Cepal 97*.
- ✓ Mancilla F. (2008). Centros de Servicios Compartidos EL RETO DE REDUCIR COSTOS Y RIESGOS A TRAVÉS DE LA EFICIENCIA. Recuperado 29 de agosto 2012, de www.kpmg.com/.../de-centros-de-servicios-compartidos.aspx
- ✓ Materia Biz. (2009). *Master en negocios 2009: IT y operaciones: un recorrido por la cocina de la empresa* (1ra. ed). Buenos Aires, Argentina.: *Autor.*
- ✓ Novoa C. de (2011). Un nuevo jugador se mete de lleno en la pelea por el talento y recluta cada vez más profesionales. Recuperado el 3 de septiembre de 2012, de http://management.iprofesional.com/notas/120276-Un-nuevo-jugador-se-mete-de-lleno-en-la-pelea-por-el-talento-y-recluta-cada-vez-ms-profesionales
- ✓ PWC (2005). Shared Service Centre. Recuperado el 24 de agosto de 2012, de www.pwc.com.ar/es/shared-service-centre/index.jhtml.
- ✓ Sanclemente L. G. (2011). Centros de Servicios Compartidos en Argentina Factores Clave que Impulsan al Negocio en la Década del 2000. Disertación doctoral no publicada, Universidad DI TELLA, Buenos Aires, Argentina.
- ✓ Serantes A. H. de (2009). Outsourcing y centros de servicios compartidos, dos caras de la misma moneda. Recuperado el 22 de agosto de 2012, de http://www.materiabiz.com/mbz/ityoperaciones/nota.vsp?nid=41356
- ✓ Weissmann N. M (2008). Burbuja inmobiliaria en los EE.UU. Disertación doctoral no publicada, Universidad Argentina de la Empresa, Buenos Aires, Argentina.

7. ANEXOS

7.1 Entrevistas

A: Nogueira Juan Manuel

Foto N°1: tomada el día de la entrevista. En la imagen se ven a Juan Manuel Nogueira e Ian Gattiker.

Daiana: hipótesis central, e introducción al tema de la entrevista. ¿De qué manera el CSC genera valor en Buenos Aires para la compañía?

Nogueira: Normalmente la decisión de hacer los centros de servicios compartidos está basado generalmente en costos. No es el caso de Argentina hoy por qué los últimos años nos han llevado a una situación de competitividad no tan

favorable como si lo era hace 5 años atrás. Igual los costos salariales con algunos países de la región todavía tenemos una ventaja competitiva con la mayoría.

Lo otro que estamos vendiendo y están comprando es eficiencia, calidad de recursos humanos, y en función de eso, poder dar servicios en múltiples idiomas. Y a su vez, podemos generar una sinergia de eficiencia por la calidad humana. Entonces, estamos pretendiendo, en principio necesitar menos gente para hacer lo mismo que en otros países.

Pregunta 1: De acuerdo a tu experiencia, ¿Me podes contar que características se tomaron en cuanta para la selección del personal?

Nogueira: En principio, nivel educativo promedio. Disponibilidad de idiomas bilingües, básicamente en inglés y en portugués, que para la región en portugués no hay muchos países en Latino América que tengan tantas personas hablando portugués, bilingüe. De hecho, tenemos el tema de Panamá, que es otro de los grandes centros en donde no hay gente que hable en portugués, lo cual no es una opción llevar así tantos procesos, y si lo es para Buenos Aires.

Con lo cual es eso, el nivel educativo e idiomas.

Pregunta 2: ¿Qué procesos son llevados a cabo en su CSC? ¿Si se agregaran más procesos en el futuro, cuáles cree que serán esos nuevos procesos?

Nogueira: Nosotros hoy tenemos “collections”, lo que nosotros llamamos “cash apps” que es el manejo de las cuentas corrientes de los clientes, de todo lo que se colecte, un procesos de tesorería, que no es un proceso de “cash managment”, sino tesorería transaccional, el contacto diario con los bancos, y análisis de las cuentas bancarias. No hacemos inversiones en buenos aires. Pago a proveedores. Y tenemos un proceso que es “Order Release”, que es básicamente hacer unos análisis semi-financieros de unas metas para calcular que puedan ir a hacer producidas y entregadas a los clientes.

Asociado a bueno, cuando hablo de “collections”, y “order reléase”, todos los medios de “collections” que tenemos. Vendemos a término, a prepago, que

incluye depósitos o tarjeta de crédito. Con una tarjeta de crédito también son cobradas.

Esos son los procesos que tenemos, los que todavía no tenemos centralizadas y estamos en un futuro cercano, están relacionados a “Invoicing”, facturación regional, análisis de fraude, y análisis crediticio.

Después, es sumar más gente de los mismos procesos porque tenemos más países, pero en cuanto a procesos distintos, son esos.

Daiana: ¿Lo que buscan es sumar más países?

Nogueira: Si, hoy los países que no estamos atendiendo y generarían volumen para buenos aires, son Brasil y México, que son dos estructuras grandes. En el caso de sobre todo Brasil, esta todo allá y son más de 100 personas, y en el caso de México, están repartidas entre Panamá y México, y también son más o menos alrededor de 100 personas.

Pregunta 3: ¿Cómo se mide el desempeño del CSC?

Nogueira: Tenemos desempeño cuantitativo y cualitativo. El cuantitativo tiene que ver con las métricas que cada actividad tiene y hemos diseñado. Y bueno justamente, seguir las métricas. Y con la periodicidad de control que se haya establecido de acuerdo a cada proceso. Lo “collectors” tiene métricas semanales, “invoicing” y “cash apps” tienen mensuales, y “order reléase” diarias.

Lo cualitativo, las competencias que mide la compañía desde el punto de vista de contribución al resultado, las competencias “soft” que tenemos. Nosotros tenemos una evaluación anual, y después una evaluación semestral que apoya a la anual. Pero la anual es la que determina el rating de performance, y posibilidades de promoción o ajustes salariales.

Pregunta 4: Varios autores hablan de la importancia de crear una cultura propia del centro orientada al cliente, ¿Qué me puede comentar al respecto?

Nogueira: Claramente para ser que del centro una solución de largo plazo estamos trabajando mucho en asentar nuestra cultura mas allá de la cultura Dell

como que el centro desarrolle su propia sub cultura. Nosotros hoy tenemos y están publicadas los 5 factores de éxito que hemos identificado y queremos que sean los que rijan nuestra cultura.

Claramente es un camino en el que andando e incorporarla todos los días, creo que estamos trabajando en generar esa cultura que nos permita ser una solución de largo plazo.

Pregunta 5: ¿Cuales son las prioridades principales que usted considera para lograr un incremento de valor desde el CSC a nivel global?

Nogueira: Lo que buscamos es la calidad de servicio, y como el negocio sienta, vea y perciba, sé que tener un centro regional no quita eficiencia por estar remoto, sino que la mejora y no hay diferencia en hacerla remotamente o hacerlo en cada país.

Por eso creo que es el principal valor. Que el cliente final sienta que el ejercicio final valió la pena, en pose de mejora para la compañía.

Ian: ¿Esta mas pensado en el cliente?

Nogueira: Si, si el cliente interno, primero, y después el externo, no ven que el fruto de la externalización de los CSC se ve deliberada o como atendemos o como percibe le cliente final la experiencia Dell claramente, no podemos generar éxito.

Daiana: ¿Cuando hablas de cliente externo te referís a el consumidor final, o le prestan servicio como un B2B digamos?

Nogueira: Si, nosotros tenemos las dos opciones. Tenemos un canal de ventas que es a través “retailers” o “partners” que hoy es nuestro fuerte en Argentina. Y si por ahí en otros países de América Latina. Y si uno analiza las ventas de cada país, hoy están bastante disimiles en cuanto representan en los canales para la venta local, y después la venta corporativa directa, o la venta a consumidores. Pero la venta a través de canales es algo que todavía está por desarrollarse más en Dell. No es el modelo histórico. Estamos trabajando para poder adquirir porción importante de la venta. Nosotros necesitamos adquirir el 20,

25% de la venta a través de estos canales, y estamos en un 10% en argentina. Si analizamos a México o Brasil, si. Pero es lo que hay que homogeneizar en la región, lo que representa los canales para Dell.

Pregunta 6: Me podes contar, ¿De qué manera se llevo a cabo la administración del cambio al relocalizar las funciones del lugar de origen al CSC en Argentina?

Nogueira: Bueno en principio, como se explico el porqué de los CSC. Cuáles eran las bases para generar este cambio, que era lo que podía aportar Argentina claramente originado en algunas insatisfacciones con alguna experiencia anterior, como ser Panamá, y con la necesidad de seguir reduciendo costos. Entonces frente a esa motivación se trato de explicar primero porque lo hacíamos. Y después, teniendo mucho cuidado con las personas afectadas. Digamos que el proceso sea lo menos doloroso posible, tratando de en algunos casos que lo vean como una oportunidad como por ejemplo capitalizarse con alguna indemnización, y por der seguir su camino en una compañía. En algunos casos tratando de reinsertarlos, dentro de la compañía si había posibilidades, pero en todos los casos tratando de estar bien cerca de las personas y entendiéndolas.

Por ejemplo, lo que fue Colombia y Chile, fui yo a comentar a cada una de las personas involucradas como seguía el proceso, y lo que significaba para ellos en muchos casos dejar la compañía. Y es lo que estamos intentando, hacer un trato personalizado, explicando que son decisiones corporativas, de negocios y en la medida que podemos tener algún reconocimiento a las personas que deben dejar la compañía en pos de que no sea tan doloroso.

Ian: Cuando hablas de reducir costos ¿Te referís a como en el caso de Panamá, donde 10 personas de allá pueden ser remplazadas por 5 de acá?

Nogueira: Normalmente tiene que ver con el costo salarial en sí. Ósea, de una persona que es bastante distinto lo que se da en Latinoamérica dependiendo de las interlocuciones, de una persona promedio en cada uno de los países. Y la otra es justamente frente a las economías de escala, o la posibilidad es de

eficiencia que justamente 7 personas pueden hacer el trabajo de 10 en todas las funciones. Esos es bastante de medir ex ante. Pero bueno es un desafío esto.

Daiana: ¿El costo salarial es lo mas fuerte cuando se analizan costos?

Nogueira: Si, la decisiones normalmente se toma por lo salarial.

Audio relacionado con entrevista previa:

entrevista juan nogueira.amr (Línea de comandos)

B: Colombo Pablo

Por disposiciones propias para esta entrevista las preguntas no se realizaron en el orden del formulario establecido, no obstante se realizaron todas las preguntas originales.

Pregunta 2: ¿Qué procesos son llevados a cabo en su CSC? ¿Si se agregaran más procesos en el futuro, cuáles cree que serán esos nuevos procesos?

Colombo: Los procesos que actualmente se localizaron acá en argentina son: “Collections”, parte de “Cash Apps” porque todavía Colombia no hemos podidos por cuestión de sistemas y toda la parte de liberación de órdenes y todo lo que es procesamiento de tarjetas, también la parte de tesorería, que lo estamos manejando acá en Argentina. Con lo cual, eso es básicamente lo que estamos centralizando. La idea es por supuesto es ir viendo de que manera vamos a localizar mas funciones pero eso es de acuerdo a múltiples variables, que no van a depender de nosotros sino de las decisiones estratégicas de la compañía. Son distintas variables de acuerdo al momento de la cantidad de recursos si es posible centralizar la función, el costo de cada función en cada país, como también el valor agregado que le pone la gente aquí en argentina. Por ejemplo, en Panamá lo que hacen 10 en allí lo podemos hacer 6 en argentina. Y el “expertise” que tiene un empleado de Argentina es mejor que el nivel de panamá, sobre todo a nivel académico la gente creemos que acá es muy alto dentro de la región. Y eso hace también un diferencial con respecto a otros países.

Pregunta 1: De acuerdo a tu experiencia, ¿Me podes contar que características se tomaron en cuanta para la selección del personal?

Colombo: Básicamente las características que buscamos dentro del grupo en el “service center” generalmente son que tenga experiencia en el área administrativa en diferentes empresas, que tengan buen nivel académico y de inglés sobre todo y las ganas de crecer, desarrollarse y aprender. Todo ese tipo de cosas que la evaluamos a la hora de contratar a la gente. Nos importa mucho lo que el ambiente laboral, con lo cual siempre apuntamos a tener un ambiente

bueno para que la gente se sienta cómoda, darles flexibilidad a las personas. Eso es más o menos las características que buscamos.

Ian: ¿El trabajo en equipo también es importante?

Colombo: Por supuesto, un buen ambiente laboral hace que uno pueda cosechar mejores resultados, la gente tiene otra disposición, viene con ganas de trabajar, en general hay un bueno grupo de trabajo, que se siente más la pertenencia a la empresa. Todo eso tipo de cosas generan muy buenos resultados a la hora de (…) últimamente había venido una persona de afuera y que le presentamos los resultados, todos los procesos que estamos haciendo y la verdad que quedo muy impresionado con el corto plazo que hemos tenido de la transición de procesos y los buenos resultados que estamos obteniendo. Todo esto a través de asentar las bases de un buen equipo, un bueno ambiente, flexibilidad, de compromiso, de responsabilidad.

Pregunta 6: Me podes contar, ¿De qué manera se llevo a cabo la administración del cambio al relocalizar las funciones del lugar de origen al CSC en Argentina?

Colombo: Básicamente, eso es una decisión estratégica. Que requiere: que no es una decisión, por ejemplo, las personas que trabajan en Colombia, Chile, y lo mismo en Panamá, salieron por una mala performance por así decirlo. Básicamente, es una cuestión de cumplir un análisis de costos, de determinar si podemos centralizar dentro de un país como también se busco en la parte de recursos humanos fue importante, por supuesto, la comunicación, y como la desvinculación no es nada agradable para nadie, y también lo que hicimos, fue buscar también, “relocar” todas esas personas que creíamos por supuesto que tenían una buena performance en otros departamentos, ósea mantener, las personas que tenían buen desempeño en otras funciones. Eso paso en Panamá, en algunos casos, en otros casos no. Se hacía un ranking de los mejores a los que preformaban mucho menos, con lo cual se trato siempre de mantener a las mejores personas dentro de la empresa.

Ian: ¿Hay personal que trajeron de Panamá para Argentina?

Colombo: No, tenemos dos casos de Colombia. Dos personas que estaban interesadas en desempeñar la función de centro de servicio, con lo cual, eran dos personas de las cuales teníamos buenas referencias, y también viendo el desarrollo que queremos lograr, y potenciar a los talentos que vamos identificando. Con lo cual, hay una personas de Colombia, ahora está viniendo otra ara la parte de tesorería, también está viniendo Irma García, que es un personas de México, para desempeñarse como líder del proyecto. Con lo cual, las oportunidades de "relocarce" en argentina son importantes. Con lo cual nosotros traer a las personas que generan un valor agregado acá a nuestros centros de servicios.

Pregunta 3: ¿Cómo se mide el desempeño del CSC?

Colombo: El desempeño se mide de la misma manera en toda la compañía, al principio del año nuestro se determina ciertos objetivos para sean cumplidos a lo largo del año. A mitad de año se hace una evaluación, se le da "feedback" a la persona diciéndole cuales son los puntos que viene cumpliendo bien y cuáles son los puntos que debe mejorar. A partir después al finalizar el año se hace la evaluación final con un rating. Ese rating determina un disparador de muchas cosas, el tema de un posible aumento, una posible promoción o una posible acción disciplinaria en el caso que no se alcance los objetivos quiere decir que estas por debajo de la exigencia de la compañía y se lo pone en un plan para mejoras y a partir de ahí determina también el bono que se da anual. Eso básicamente aplica para todo lo que es empleados fijos sin sueldos variables. Los de sueldos variables lo tiene el personal de ventas donde tiene su evaluación anual pero no tiene bono.

Pregunta 4: Varios autores hablan de la importancia de crear una cultura propia del centro orientada al cliente, ¿Qué me puede comentar al respecto?

Colombo: Es depende de tu equipo de trabajo, nosotros tenemos tanto clientes externos como internos con lo cual lo que queremos nosotros es brindar un servicio de excelencia para que tanto el cliente interno como el cliente externo

estén contentos. Por supuesto la cultura de la compañía es la que siempre te indica cual es el objetivo y el camino a transitar. Con lo cual nosotros siempre tratamos de eso, nos enfocamos mucho en la ampliación del centro de servicio. Yo trato de imponer que la gente entienda cual es la cultura de la compañía para que también como son los pioneros en traer más funciones y que se incorporen más personas, son los pioneros y los creadores de esa cultura. Es importante crear una buena cultura y que las bases queden asentadas para que en el día de mañana el crecimiento sea sustentable con esa cultura. Por supuesto siguiendo siempre los lineamientos de la compañía. La cultura de la compañía es siempre primero está el cliente y también es importante para nosotros como te dije el ambiente laboral, tener un bueno equipo que hace una buena atención al cliente. Es una de las bases para obtener el éxito en el corto plazo.

Pregunta 5: ¿Cuales son las prioridades principales que usted considera para lograr un incremento de valor desde el CSC a nivel global?

Colombo: el agregar valor viene de la mano de la capacidad de los empleados pero más que nada viene por crear un buen ambiente laboral, ser flexibles, que se trabaje en equipo y que haya compañerismo. Para mi es la baje para poder tener éxito y ese ambiente laboral es el disparador de cosas buenas para poder crear valor a la compañía. Si hay un mal ambiente, general mente los resultados son mas individuales que grupales, lo que queremos acá es un ambiente grupal. A mí no me interesa tener una estrella en la cual sea perjudicial para el grupo. Creo que las personas solo brillan por su talento. No hace falta perjudicar al otro sino que trabajando en equipo y apoderándose uno al otro va a sacar lo mejor de cada persona. Creemos que es lo que está sucediendo en Dell, en base a tener un buen grupo estamos teniendo buenos resultados. Creo que si no tenés un buen grupo no va general valor a la compañía.

Audio relacionado con la entrevista previa:

entrevista Pablo Colombo.amr (Línea de comandos)

C: Gervasoni Ana

Foto N°2: tomada en las oficinas de Dell Argentina, junto con la Directora Ana Gervasoni y Daiana Paulovich.

Ana Gervasoni comenzó leyendo los objetivos que planteamos en la fundamentación y responde nuestros primer objetivo que es saber si el centros de servicios compartidos de DELL Argentina tiene vocación de continuidad.

Gervasoni: definitivamente, esto es así, tal cual como mencionas en una parte del trabajo, las empresas cuando invierten, invierten a mediano plazo. No digo largo plazo Diana porque para el largo plazo cambian mucho las variables, por ejemplo de costos, de cómo vos ponías, incentivos fiscales. De que por ejemplo hoy es baratón con respecto a otros países de Latinoamérica Argentina.

Daiana: ¿Siguen siendo? Porque tengo muchos profesores que dicen que ya el costo es relativos, que el enfoque va por otro lado.

Gervasoni: perfecto, genial. De hecho no es tan barato desde cuando empezamos con el "service center". Tiene que ver mucho con la curva de la inflación y la devaluación. Pero está eso que vos también ponías, el recurso. El recurso definitivamente es bueno. La relación costo beneficio sigue siendo buena.

Otra cosa que hemos comprobado en relación, y esto lo podes ver en IBM, nosotros hicimos un estudio bastante empírico cuando decidimos instalar el "service center". Todas las empresas, como Accenture e IBM, coincidían en que más allá del costo de un recurso, 10 recursos de un país equivalían a 5 o 6 recursos argentinos. Esto es así, porque generalmente y te doy un ejemplo, en las empresas decían bueno vos tenés que mover una línea de producción, el tipo una vez que aprendió a moverla dice cómo puedo hacer para que en ver de que haga esto sale y pueda mejorar el proceso. Entonces definitivamente el costo es algo necesario pero no suficiente. Porque de hecho, es un tema que nos pasa en el Caribe, que a nosotros nos pasa en panamá, otros "shares" están en Costa Rica como vos pusiste en el trabajo, que a veces el costo es buenísimo pero no obtenés tanta calidad. En india concretamente nos pasa en DELL y en HP de tener problemas de calidad. El costo es bajísimo pero de que te sirve el costo bajo si la calidad es bajísimo. Ya se para alternativa de" Service Center" o para el Outsourcing, porque cuando es interno …bueno… tenés posibilidades de reaccionar y decidir cambiarlo pero cuando es un Outsourcing es más complicado porque el cliente te dice, mira yo te estoy pagando y no me funciona.

Volviendo a la pregunta, si la vocación es la continuidad en el tiempo, pero si hubiera una variable muy complicada en el país como un impuesto especifico o que el costo se volviera muy caro, como por ejemplo ahora Brasil, donde el costo es el doble ahí hay que ver cómo solucionarlo. Otra cosa Daiana que es muy importante y me han dicho mucho en base a lo empírico, es que en la Argentina se instalan muchos "service center" donde hay que usar la cabeza y en otros lugares más baratos pero con menos conocimiento se ponen más los "call center" donde te dan instrucciones de lo que tenes que decir.

Daiana: Expertos nos decían que muchos call center ya se fueron de Argentina y los que quedan son pocos y muy específicos. Y que en su momento fueron un boom por el tema de costos.

Gervasoni: Exacto, lo nuestro es bien diferente. El call center es algo ya establecido en cambio los "service center" son mas para desarrollar procesos o mejorar procesos. En general, yo creo que en Argentina se van a utilizar por mucho tiempo.

Nosotros tenemos una reunión de "council (consejo)" de CFO de IT en donde muchas de las compañía de IT, no solo las que mencionas como por ejemplo Motorola, Intel, Accenture, etc. y todas decían que nadie duda de la calidad, pero si dudamos del gobierno, pero no de la calidad del recurso.

Pregunta 1: **¿Cuales son los factores claves fueron los factores claves en la selección de la locación de CSC?**

Gervasoni: Es muy parecido a lo que ustedes pusieron en el trabajo. Principalmente costos, nivel de educación, la población, la población obviamente porque no es lo mismo en lugar donde hay cierta cantidad de personas que en otro, el acceso a la tecnología que tiene en este momento Buenos Aires y otro ciudades. Como por ejemplo Globant, que ellos exportan servicios desde argentina y tiene el CSC en Tandil cerca de una universidad, en Córdoba, están abriendo en chaco y la infraestructura es otro punto a tener en cuenta. Eso es lo clave Daiana.

Pregunta 2: ¿Cual es el alcance global de Centro? ¿Cuántos países o regiones sirven? ¿Cuál es la habilidad que poseen para dar soporte a múltiples lenguas?

Gervasoni: Ok, buen punto. ….. Estamos abriéndonos a México, y estamos abriéndonos a Brasil. Cuando vino mi jefe ahora, unas de las cosas que hablamos fue que lo que vamos a empezar a implementar en breve es el alcance de toda Latinoamérica, hispanoparlante y no hispanoparlante. De hecho ahora estamos empezando a entrevistar gente que sepa portugués. En el futuro si esto va creo que va a ser también para Estados Unidos, con lo cual ahí es fácil porque es

ingles. Es algo que muchas empresas están haciendo, como en el caso de IBM, donde ellos solo tiene los centros en Buenos Aires y en India, donde tiene gente hablando en árabe, Israelí y chino. Acá es mucho más fácil encontrar gente hablando en inglés o portugués que en chino o en árabe pero hay. Pero lo que es DELL específicamente se limita a lo que es Latinoamérica, Estados Unidos y Canadá. Mi jefe tiene todo Latinoamérica y estamos pensando en traer todo esto acá.

Pregunta 3: ¿Usted cree que el número de CSC en su organización cambiara en los próximos 5 años?

Gervasoni: Conceptualmente yo creo que filosóficamente nuestra empresa y todos tienden más a irse al concepto de Centros de servicios compartidos. Alejar "Inhouse", lo mas estratégico como vos ponías, soportes de ventas, lo que tiene que ver con el cliente y a centralizar lo que no se necesita. Entonces concretamente yendo a Dell, somos muy fuertes en India, en china que estamos en Penai, en Europa estamos en Bratislava en Eslovaquia y en Latinoamérica en Panamá y Argentina. En Latinoamérica es posible que se achique Panamá y se agrande Argentina.

Pregunta 4: ¿Cuales son las variables que se tiene en cuenta para medir performance en su CSC?

Gervasoni: Dell y muchas compañía de tecnología, utilizan muchas métricas diarias como digo yo en el ejemplo te miden y te pesan todos los días, entonces hay métricas pero también hay "atriction", cuanta gente se te va. Este es un tema que perjudico mucho en India debido a los cambios horarios con Estados Unidos y el capital humano tenían que trabajar de noche y debido a las diferencias culturales. Esas cosas pueden ser las que compliquen el desempeño.

Pregunta 5 ¿Existen acuerdos de nivel de servicios y si existen como son armados?

Gervasoni: Lo que la mayoría de las empresas llaman acuerdo de nivel de servicio, nosotros lo llamamos SLA. Son “service level agreement”, todo eso las multinacionales que tiene centros de servicios compartidos viene desde arriba, es bíblico y no se discute, por ejemplo a que porcentaje de cumplimiento de los objetivos hay que llegar y nosotros tenemos que cumplirlo porque viene desde arriba. Esta súper establecido cuando es “Inhouse” pero lo que es diferente es el Outsourcing, donde vos ahí tenes que negociar, como por ejemplo yo tengo de cliente a un señor y me dice que le interesa una cosa y al otro cliente le interesa otro cosa. Pero básicamente en Dell vienen los objetivos muy desde arriba entonces no se negocia lo que viene dado pero si se negocia en cuanto puedo fallar en cuento a los objetivos. Esto paso muchas vences en India y Panamá donde se produjeron fracasos.

Pregunta 6: ¿Cómo describiría la cultura organizacional de su CSC?

Gervasoni: En el caso específico de Dell que se genere una cultura orientada en el cliente eso no existe porque como está orientada hacia adentro y no hacia afuera la idea fue al revés. Lo que busca este centro es que se siga la cultura que tiene la empresa, que sabemos que es difícil porque en general están las medidas, están más regulados, hay gente nueva, se incorpora la gente más rápido. La idea es que mantenga la cultura y no crear otra cultura para nada. Porque creemos que en el caso de Dell es muy importante que la gente que hoy está en los centros de servicios pueda rotar afuera y viceversa, que se retroalimente. De hecho, se está dando que en otra región la gente se adapta muy bien y eso es un plus que tiene la cultura de Dell.

Pregunta 6.1: ¿Cuales son los puntos clave de la cultura de Dell?

Gervasoni: Flexibilidad, llegar a los objetivos establecidos y en eso es muy rígido.

Daiana: Hay muchas empresas que dejan al empleado ser.

Gervasoni: Eso es algo muy bueno y Dell busca eso. Ese es un tema muy importante y otro es la igualdad de oportunidades para todos. Esto está muy instalado en las empresas americanas de no discriminar, y que todos van a tener

las mismas oportunidades. Esto es Dell es súper fuerte en cuanto a la cultura. El “open mind”, por ejemplo que un gerente te diga que tenes que hacer algo y vos le digas “que te parece si hacemos esto otro” y eso el gerente lo va a tener en cuenta. Dell es una empresa súper abierta a escuchar a su capital humano, es una empresa poco verticalista a comparación del ejército. También es una compañía que se trabaja con mucho trabajo en equipo y todas las decisiones importantes se consensuan. Una vez que se llego a la decisión y esto es algo muy bueno que tiene Dell con respecto a otras compañías, es que todas van por el mismo camino. Te doy un ejemplo, puede ser que se haya tomado una decisión que yo diga a mi no me gusta pero si es la decisión del equipo vamos todos por esa decisión. Otros puntos relacionados con la cultura son la inclusión, el que sea un semillero de gente, que la gente pueda crecer, que no sea una alternativa de corto plazo, nosotros buscamos que la gente quiera crecer en Dell. La cultura de Dell se centra en una cultura de globalización, de hecho a mi ahora todos los dais me llegan CV de todo el mundo.

Pregunta 7: ¿De qué manera cree que su centro logra agregar valor a la organización globalmente?

Gervasoni: Claramente, generamos valor siendo eficientes. Poder brindar un servicio eficiente a un costo mucho más bajo pero también brindando procesos sustentables y gente sustentable para poder llevar a cabo estos procesos. Siempre va a haber gente que se quiere ir o que quiera rotar pero también capacitamos gente para que el día de mañana pueda implementar otra cosa. Eso creo que es la forma que podemos crear valor desde Argentina a la compañía. A diferencia de otras culturas donde la gente se van mas, o dicen que no les interesa trabar más en la compañía o no agrega valor al proceso. Eso es muy importante lo que sucede en Argentina, donde el argentino mide el proceso, lo analiza, lo perfecciona y da su opinión y esto genera que genere valor al proceso.

Daiana: De lo que vos leíste, ¿Hay algo que quieras agregar?

Gervasoni: Las empresas en México se están yendo por el tema de inseguridad. La inseguridad en Argentina está peor pero en relación a otros países

estamos bien. Los mejores países en Latinoamérica en cuanto a la seguridad son Chile y Uruguay.

Gervasoni: Como mencionan ustedes en el trabajo, el tema de los costos no es el problema principal de las empresas a la hora de instalar un centro de servicio compartido sino es claramente un relación de equilibrio.

Pregunta 8: ¿Cuales son las áreas que se desarrollan en los CSC?

Gervasoni: Finanzas es la principal área donde ser genera el cambio pero también hay áreas muy relacionadas con las finanzas como las áreas de logística, de abastecimiento, industriales. Ahí hay mucho que se está pensando y se están haciendo.

Yo hablé mucho con las empresas y la verdad que hay mucho desarrollo en lo que es programación, por ejemplo en Globant tiene 2000 chicos desarrollando juegos y desarrollo de software y en eso los argentinos son muy buenos. Entonces no es investigación y desarrollo pero tiene algo que ver con desarrollo.

Gervasoni: la cercanía con la casa matriz para nosotros no ha sido un tema importante, pero si el perfil de riesgo, el impacto de impuestos y beneficios, la sustentabilidad también, el costa y la calidad también, el capital humano

Pregunta 9: ¿Por qué eligieron instalar un CSC y no contratar un Outsourcing?

Gervasoni: Importantísimo. Dell considera que los procesos de finanzas son claves para el modelo de Dell entonces no los quiere perder. Dell fue durante muchos años la primera empresa generadora de caja en el mundo ya que su forma de cobro era de forma inmediata, pagaba a un tiempo más largo y lo fundamental a diferencia de las competencias, no tenían stock por su modelo de negocio. Es por eso que nosotros decidimos no tercerizar y no creo que en el corto y mediano plazo se piense en eso. Y esto es una tendencia que muchas empresas de IT están haciendo. El área de finanzas forma parte de nuestro “core business”.

Dell esta siempre muy pendiente de las métricas de como se moviendo el negocio ya que es una empresa muy dinámica en ese sentido y manejan muy bien el tema de los precios reaccionando muy rápido a la demanda de los consumidores. Su principal virtud es ser una empresa horizontal.

Audio relacionado con la entrevista previa:

entrevista ana.amr (Línea de comandos)

D: Bulacio Omar

Pregunta 1: ¿Cuáles son las consecuencias que hacen que las empresas lleven a cabo el Outsourcing?

Bulacio: En principio lo que tendrías que ver es la alternativa de tomar la decisión de Outsourcing y bajo que contexto la estas aplicando. Por que vos como concepto, el Outsourcing te está dando a vos una ventaja desde los análisis de rentabilidad de negocio que está buscando. El objetivo del Outsourcing es mejorar su rentabilidad a través del traslado de una actividad a un tercero. Además, de generar el traslado de control vos desligas la responsabilidad a través del Outsourcing. Entonces, vos estas buscando no solamente un beneficio económico sino estas buscando un beneficio desde el que controlo la operación. Eso es lo que busca principalmente el Outsourcing.

Pregunta 2: ¿Cuáles son las mayores preocupaciones de los clientes hacia los servicios de Outsourcing? Por lo que estuvimos leyendo, muchas empresas tienen miedo a realizar el Outsourcing porque no quieren perder el control de estas actividades que están tercerizando.

Bulacio: Es que de hecho el control se delega. Justamente, lo que estás haciendo al hacer Outsourcing es delegar el control. Le das la potestad que tiene la actividad de ejercer el control, lo que vos podes hacer es de planificar o exigir a través de los contratos, que tipo de controles tendría que ejercer. Pero eso no quiere decir que el otro los cumpla o no. Fíjate el tema de las privatizaciones, que cuando vos haces la privatización, el ejemplo de los trenes, o de cualquier servicio público, atrás de la privatización tienes que armar un mecanismo de control, porque el privatizado va a tener mecanismos de control para su beneficio de su negocio, y no para el beneficio del negocio de quien le esta delegando la actividad. En este caso de los trenes seria el estado. En el caso de las empresas, cuando vos le delegas la actividad, el tipo va a hacer control sobre lo que tiene que hacer pero del formato de negocio de él. Excepto que vos le exijas pautas de control que tiene que cumplir, como si fuera una subsidiaria.

Pregunta 3: ¿El outsourcing es tomado como un proceso continuo o es contratado por un tiempo determinado?

Bulacio: Depende de la estrategia de negocio que vos lleves, podrías definirlo como algo continuo a revisión periódica, o podrías hacer algo a plazo fijo, con la posibilidad de renovación automática. Esos son los dos enfoques que podes hacer. Eso va a estar sujeto a un flujo de fondos de inversión o retorno esperado. Lo podes hacer con dos alternativas justamente para no quedarte atado al contrato, de hacer con renovaciones periódicas y después en todo caso que en cada renovación se haga más larga con sus periodos de verificación.

Pregunta 4: ¿Qué tamaño de empresas son las que realizan en mayor medida el Outsourcing en Argentina?

Bulacio: Depende. Va a depender mucho de su estructura de negocios en función de dos análisis estrictamente técnicos, como la estructura de costos de la cual vos querés delegar y en función de la responsabilidad que vos querés trasladar. Si tu estrategia está centrada la responsabilidad no te va a importar cuánto sacrificas de estructura de costos. En cambio, si vos lo que querés sacarte de encima es un peso de costos de estructura porque no querés tener capital inmovilizado y que queres generar flujos de fondos, sobre eso, lo que no te va a importar justamente es el control que vas a tener que delegarle a un tercero.

Pregunta 5: ¿Hay algunas actividades principales que se delegan generalmente en el Outsourcing?

Bulacio: la logística es una. Por excelencia, es la que se termina siempre delegando dependiendo de la estrategia o de costos o de capital inmovilizado que vos querés tener versus lo que querés ejecutar como acción… ejemplo sobre empresas farmacéuticas.

Daiana: bueno, ahora hablando un poco mas de los centros de servicios compartidos.

Bulacio: ¿Te referías a call center?

Daiana: En el caso Dell, toma funciones más del área de finanzas. Según estudios, encontramos que lo que hacen las empresas al crear un centro de servicio hay una tendencia a centralizar a comparación de los que veníamos aprendiendo. Por ejemplo, de las teoría de descentralizar las empresas. Hoy en día hay una tendencia a centralizar ciertos procesos como los procesos de finanzas, de RRHH, y hay una tendencia mayor a lo que es IT e incluso logística. (Explicación del caso Dell) entonces, uno de los lineamientos es en cuanto a la administración del cambio. Como por ejemplo, están trayendo proyectos que estaban básicamente radicados en Panamá, otros en Colombia, Chile, y en base a esto, una de las preguntas fue, hubo un programa de administración del cambio para el personal, para traer los procesos.

<u>Pregunta 6</u>: Queríamos saber más que nada la opinión de esos lineamientos, uno de ellos es la administración del cambio

<u>Bulacio:</u> en realidad la implementación tiene que venir siempre acompañada con el equipo de RRHH, ese tipo de procesos es clave la política corporativa de RRHH. Esto donde más se hace fuerte es en la designación de lo que sería el líder de equipo de proyecto. Que tiene que tener autonomía absoluta dentro de la organización para poder llevar adelante el proyecto, y tiene que tener una interacción muy fuerte con RRHH para poder justamente implementar y llevar adelante todo lo que es cultural en cada empresa. Es el líder del proyecto el que tiene que tener la claridad de que va a pasar dentro de la organización unificando criterios culturales que es lo más importante. Con respeto a centros de servicios, justamente ayer estaba hablando con un chico que trabaja en Disney y me decía que ellos están haciendo esto de CSC, y en Argentina se instalaron los centros de servicios compartidos de toda Latinoamérica. Es la tendencia. El director financiero que está en argentina va a comandar como centro de servicio financiero a toda Latinoamérica, incluido Brasil. Pero para eso vos tenés que trabajar primero desde el enfoque de sistemas informáticos. El líder del proyecto tiene que tener muy claro cómo funciona el desarrollo y la implementación de los sistemas informáticos porque a cada país probablemente a esta altura excepto que tengan SAP, nos vamos a encontrar con el problema de que tiene distintos sistemas no

integrados con lo cual el manejo de la información también esta desarmado o desintegrado. Justamente lo que se está buscando es un criterio del manejo de información. Para poder ejecutar esos procesos tenés que hacer un relevamiento de flujo de información. En los centros de servicios pasa lo misma. Además, lo que tenés que trabajar junto con RRHH para llevar adelante el proyecto y empiecen a tener un contacto y una cultura de que todos prestan un servicio a todos, incluso hasta cambian las estructuras jerárquicas cuando se desarrollan este tipo de escamas porque se achata la pirámide y lo que tenés es un líder que comanda toda la región.

Pregunta 7: Varios autores hablan de la importancia de crear una cultura propia del centro orientada al cliente, ¿Que me puede comentar al respecto?

Bulacio: lo que pasa es que los CSC al cliente lo ven como un cliente interno. Esto se da en los CSC de financieros. Con lo cual finanzas, pasa a ser una proveedor, un proveedor de servicios financieros. Dentro de los servicios financieros, vas a tener la emisión de la información para la toma de decisiones. Entonces tienes que verificar la información, tenés que verificar criterios financieros también, políticas financieras a desarrollar en distintos países. El problema está en que cada país tiene su particularidad desde el enfoque de la administración de inversiones o de negocios cuando tenés excedente de capital. Acá en argentina el excedente de capital se te complica como invertirlo como empresa porque no tienes alternativas y hay mecanismos que se están implementando que hacen que el excedente no lo puedas invertir en el sistema financiero sino que lo tengas que invertir a bienes de capital. En otros países no, o tenés distintas alternativas como por ejemplo la bolsa de San Pablo que es más fuerte que en Argentina entonces vos ahí tenés distintas alternativas. Entonces, el CSC ahí choca con distintas actividades cuando quiere estandarizar. Ese es uno de los problemas que tiene la estandarización en el caso de centro de servicios financieros.

<u>Pregunta 8</u>: ¿Cuál cree para usted que es más recomendable para Dell, si realizar un Outsourcing o un CSC?

Bulacio: En función a mi experiencia de lo que conozco de las empresas, y las experiencias que tuve con manejo de Outsourcing y CSC, me inclino por el outsourcing. Siempre para mí el control y la gestión, es más beneficiosa desde el Outsourcing. Porque te da la posibilidad de que vos puedas focalizarte en tu "expertise". Dell no es una empresa financiera, sino que es una empresa que produce y comercializa tecnología, entonces su "expertise" es producir y comercializar tecnología, y no administrar recursos financieros. Entonces para eso, en el caso del CSC podría realizar un Outsourcing para que administre una consultora o una entidad financiera experta en eso, y seguramente lo administrara mucho mejor que Dell con los recursos que va a tener que disponer para llevarlo a cabo también. Yo me inclino siempre bajo ese esquema. Conclusión> dedícate a hacer lo que sabes hacer.

<u>Audio relacionado con la previa entrevista:</u>

entrevista Bulacio, Omar.amr (Línea de comandos)

E: Saiz Verónica

Saiz Verónica Lorena

martes, 13 de noviembre de 2012 09:08 a.m.

Voy sobre el mail

De: GATTIKER IAN
Enviado el: lunes, 12 de noviembre de 2012 08:49 a.m.
Para: Saiz Verónica Lorena
Asunto: RE: TIF- Entrevista

Estimada Profesora Verónica,

Le agradecemos mucho que nos haya podido responder nuestro e-mail. Es muy importante para nosotros poder contar con su opinión. A continuación, le enviamos las preguntas sobre la calidad y las características del capital humano que puede ser encontrado acá en Buenos Aires:

1. ¿A la hora de tomar la decisión estratégica de relocalizar un CSC, que importancia relativa tendrá el capital humano sobre el resto de los factores?

Clave, considerando que es el insumo fundamental de un CSC, su formación y costo, son variables que contribuyen a la toma de decisiones.

2. ¿Cuáles son las principales ventajas que puede ofrecer el capital humano encontrado en Buenos Aires en comparación con otros países de la región?

En función del tipo de servicio a prestar, puede tener mejor formación académica, y por sobre todo un costo más conveniente.

3. En un CSC exclusivamente dedicado a procesos financieros, ¿Cuáles cree que serían las características idóneas que se deberán priorizar al contratar capital humano?

La experiencia en diferentes contextos económicos, la factibilidad de adaptarse y de adquirir rápidamente conocimientos sobre otros contextos (ej. marco normativo)

Muchas gracias por su tiempo y su colaboración,

Aguardamos sus comentarios,
Atte.,
Gattiker, Ian
Paulovich, Daiana

F: Cravino Luis María

Respondió el 16/11/2012 8:48.

Van las respuestas abajo.

De: Paulovich Daina Ailin [mailto:dpaulovich@uade.edu.ar]
Enviado el: Lunes, 12 de Noviembre de 2012 08:48 a.m.
Para: lmcravino@aoconsulting.com.ar
Asunto: RE: SPAM: :RE: Entrevista Experto para Tesis Final UADE

Estimado Luis María,

Le agradecemos mucho que nos haya podido responder nuestro e-mail. Es muy importante para nosotros poder contar con su opinión. A continuación, le enviamos las preguntas sobre la calidad y las características del capital humano que puede ser encontrado acá en Buenos Aires:

1. ¿A la hora de tomar la decisión estratégica de relocalizar un CSC, que importancia relativa tendrá el capital humano sobre el resto de los factores? Probablemente es el factor de mayor importancia.
2. ¿Cuáles son las principales ventajas que puede ofrecer el capital humano encontrado en Buenos Aires en comparación con otros países de la región?

- •Buen nivel cultural
- •Buena formación profesional
- •Relativa formación en idiomas (inglés)
- •Costos similares a otros países de la región (México o Brasil) pero más bajos que otros países desarrollados.

3. En un CSC exclusivamente dedicado a procesos financieros, ¿Cuáles cree que serían las características idóneas que se deberán priorizar al contratar capital humano?

- •La formación profesional (en Argentina se encuentran muchos y buenos profesionales en ciencias económicas: contadores, administradores, economistas, actuarios, etc.)
- •Experiencia laboral previa

Muchas gracias por su tiempo y su colaboración,

Aguardamos sus comentarios,

Atte.,

Gattiker, Ian

Paulovich, Daiana

7.2 Observación

Foto N°3: Vista externa de las oficinas de Dell Argentina, localizadas en Puerto Madero.

Observación miércoles 31 de octubre de 2012:

1. Aspectos que más se resaltan sobre la cultura organizacional día a día

- Flexibilidad para la forma de hacer el trabajo
- Ambiente distendido que permite a los empleados levantarse por refrigerios, y tomar pequeños descansos durante su jornada laboral con un café
- La comunicación vertical en forma de mails con información desde casa matriz (Austin, Texas) del propio CEO (Michel Dell)
- Existe una cartelera de cumpleaños y logros importantes

2. Características que se resaltan en el capital humano (idioma, profesionalismo, etc.)

- Algunas dificultades en el uso del Excel como herramienta fundamental de trabajo
- Dificultad en idioma inglés en un 70% de los empleados
- La mayoría es gente joven, de entre 20-30 años
- Estudiantes en su mayoría
- Personas amables y dispuestas a ayudarse entre si

3. Que características se observa en la dinámica del trabajo en equipo

- Fuerte trabajo en equipo, personas que se dan soporte uno a otros
- Las personas de ayudan entre sí para resolver problemas de sistemas operativos
- La personas se ríen y hacen bromas entre sí, siempre de forma educada

4. Características del ambiente laboral en el día a día

- El manager viene de forma constante a revisar al equipo y preguntar si estamos todos bien
- Ambiente distendido
- No se exige un horario fijo de entrada, si bien existe un horario estipulado
- Flexible
- Amigable

Observación jueves 1 de noviembre de 2012:

1. Aspectos que más se resaltan sobre la cultura organizacional día a día

- Cultura laxa (ambiento es ameno y relajado).
- Hay un extremo silencio en el espacio, pero cada cuanto se rompe por conversaciones y risas.
- Existe un ambiente de mucha confianza entre los empleados.
- Existen actividades que agrupan a toda la empresa (país), como un concurso de fotografía

- una actividad mensual, donde voluntarios van a un banco de alimentos, y se comparte el momento con una foto grupal con el resto del grupo.

2. Características que se resaltan en el capital humano (idioma, profesionalismo, etc.)

- el idioma utilizado tiende a ser poco profesional (Salvo en reuniones) de cierto
- profesionalismo, este varía en gran medida de persona a persona y de puesto en puesto.
- Hay cierto grado de libertad otorgado por el sistema de trabajo por objetivos, que permite a cada quien darse un respiro en momentos distintos.

3. Que características se observa en la dinámica del trabajo en equipo

- El trabajo en equipo tiende a ser fluido
- Hay risas y bromas
- Se guarda ese respeto por el formalismo.
- A veces se generan “reuniones ad hoc” donde un problema de alguno hace que se junten varios compañeros a intentar plantear una solución. Son esporádicas y dinámicas en dicho sentido.

4. Características del ambiente laboral en el día a día

- Ameno,
- tranquilo
- muchas veces divertido.
- En los cumpleaños, entre varios se junta dinero para comprar un regalo al cumpleañero

Observación viernes 2 de noviembre de 2012:

1. Aspectos que más se resaltan sobre la cultura organizacional día a día

- Mails con información sobre nuevos negocios ganados por la compañía, especificando los montos
- Mail con información general de la compañía desde casa matriz
- Reuniones de equipos para evaluar resultados, y alternativas en cuanto a mejora de procesos

2. Características que se resaltan en el capital humano (idioma, profesionalismo, etc.)
- Falta de manejo completo del idioma ingles
- Vocabularios un poco informal con los propios managers
- Falta de manejo de herramientas de Excel

3. Que características se observa en la dinámica del trabajo en equipo
- Equipo unido
- Ayuda mutua ante problemas con los sistemas operativos
- Interés para conocer a los compañeros de trabajo
- Festejo de logros grupales

4. Características del ambiente laboral en el día a día
- Ambiente flexible
- Uno de los managers del equipo falto a la oficina, pero se mantuvo conectado a la intranet en caso de que surgiera algún problema o duda por parte del equipo
- En la cocina de la oficina hay galletita, café y demás refrigerios que provee la empresa de forma diaria

Foto N°4: Vista interna de las oficinas de Dell Latino América.