

CEO Argentina Hot Topics

Responsabilidad Social Corporativa
Año 5. N°10. 2009

Global Sourcing

Los beneficios de realizar Global Sourcing en la Argentina | La importancia de incorporar tecnología en el proceso y cómo aplicarla para lograr un procedimiento exitoso | Por qué Disney y Google eligieron establecerse en el país como plaza estratégica de outsourcing | Todas las consideraciones tributarias necesarias para lograrlo | IBM: Qué hacer para establecer un proceso de reclutamiento exitoso y aprovechar la disponibilidad de talentos | Entrevistas a ejecutivos de McDonald's y Natura | Consejos para establecer un mejor gobierno y enfrentar la crisis | El caso PwC | Las ventajas de la colaboración



Todo el contenido de este boletín es publicado únicamente a los fines de guía informativa. Nadie deberá actuar u omitir actuar sobre la base de la información contenida en él. Siempre deberá contarse con asesoramiento profesional para cada caso particular, ya que la aplicación de las leyes y demás normas regulatorias varía considerablemente en función de las circunstancias de cada caso y porque las leyes y demás reglamentaciones sufren regularmente reformas.

Material de distribución gratuita.

“CEO Argentina Hot Topics”

PricewaterhouseCoopers y su red de firmas miembro no se responsabilizan en absoluto de las opiniones y comentarios vertidos por sus colaboradores y/o lectores en esta publicación, de los cuales son sólo responsables los autores de los textos. Asimismo, “CEO Argentina Hot Topics” no se responsabiliza del uso que sus lectores puedan hacer de ellos, ni de las consecuencias que puedan derivarse de dicho uso, ni de la calidad o veracidad de los documentos que se publiquen.

©2009 Price Waterhouse & Co. S.R.L., Price Waterhouse & Co. Asesores de Empresas S.R.L., PricewaterhouseCoopers Jurídico Fiscal S.R.L. y PricewaterhouseCoopers Asesores Gerenciales S.R.L. Todos los derechos reservados. PricewaterhouseCoopers se refiere a las firmas argentinas de Price Waterhouse & Co. S.R.L., Price Waterhouse & Co. Asesores de Empresas S.R.L., PricewaterhouseCoopers Jurídico Fiscal S.R.L. y PricewaterhouseCoopers Asesores Gerenciales S.R.L. o, según requiera el contexto, a la red de firmas miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.

El Global Sourcing, que en nuestro medio es más conocido como outsourcing, se ha convertido en una ventaja competitiva para la Argentina.

Ya en el pasado muchas empresas habían establecido centros de servicios compartidos para desarrollar procesos de negocios a una escala mayor que la estrictamente local. Esa moda de servicios compartidos o shared service centres fue precursora del global outsourcing generalizado, que conlleva ramificaciones difíciles de imaginar por su extensión.

El outsourcing se suele vincular con las áreas de la tecnología y con lo que se conoce como back-office. Estas formas de hacer tercerizaciones representan como mercado global US\$ 300.000 millones, proyectándose un incremento del 50% hacia el año 2010. Este monto es casi equivalente al producto bruto interno de la Argentina. En una segunda etapa el outsourcing se está transformando, ya que muchas organizaciones ven la posibilidad de desarrollar estrategias competitivas diferenciales y no simplemente un vehículo para lograr mayor eficiencia de costos.

En nuestro país, a principios de esta década muchos desarrollaron actividades de outsourcing a partir de los bajos costos en moneda dura. Esta actividad inicial permitió, unos pocos años después, evidenciar la jerarquía del talento especializado a partir de los altos indicadores que reflejan la actividad educativa en nuestro país, sumados a los conocimientos terciarios, universitarios y de idiomas de una gran

parte de la población activa. Por eso, lo que originalmente estuvo orientado por la eficiencia de costos, se ha convertido en un esquema de asociación en el que organizaciones globales han visto a los recursos profesionales de nuestro país como un instrumento idóneo para dar soluciones permanentes a situaciones complejas de negocios. Prueba de esto es que, si bien los costos en moneda dura se han encarecido, la demanda en la actividad se percibe creciente.

En un mundo cada vez más globalizado y de alta conectividad, dónde se trabaja a partir de networks y comunidades de negocios, este brazo de apoyo en las tareas de outsourcing que se ha manifestado en la Argentina parece ser un instrumento de mediano y largo plazo que merece toda la jerarquización como mecanismo de desarrollo sostenido. Es así que, a partir de las experiencias iniciadas en las áreas de tecnología de la información, que siendo precursoras mantienen un continuo desarrollo, hoy en día también existen historias exitosas de outsourcing en actividades como investigación y desarrollo, liquidación de impuestos, servicios legales, ingeniería, recursos humanos, servicios actuariales, contabilidad y auditoría.

Todo ello se debe a que la globalización y la conectividad permiten nuevas formas de hacer negocios e incorporan los recursos más aptos, independientemente de su localización geográfica y física.

Más aún, la escala y el alcance del outsourcing se están profundizando.

En su momento los contratos eran de largo plazo a partir de negociaciones entre las partes; hoy, por la conectividad, hay una tendencia hacia el sourcing múltiple. Proveedores líderes funcionan como contratantes generales que organizan otros proveedores y grupos de colaboradores para brindar un gran número de servicios integrados, marcando así una tendencia.

Muchas empresas globales se han instalado especialmente en nuestro país, contratando valiosos recursos humanos de alta calificación. Lo que comenzó tímidamente al principio de la década hoy es una realidad muy significativa de nuestra economía, en la que destacadas empresas compiten por los mejores recursos y dónde la eficiencia de costos ha dado lugar a la reñida competencia por los talentos capaces de atender situaciones complejas y relevantes que debe resolver el mundo empresario.

Dedicamos esta publicación al Global Sourcing para analizar sus características, los beneficios para nuestro país y su economía, su vínculo con la tecnología y para entender por qué empresas destacadas eligieron nuestro medio para desarrollar esta ventaja competitiva en sus negocios, refiriéndonos también a los aspectos tributarios y de recursos humanos. Incorporamos además entrevistas con los líderes empresarios que relatan sus desafíos, con la convicción de que esta publicación ayudará a realzar la verdadera relevancia del Global Sourcing en nuestra economía.



Diego Etchepare
Socio Principal
PricewaterhouseCoopers



Jorge Bacher
Socio
PricewaterhouseCoopers



Silvia Giordano
Socia
PricewaterhouseCoopers

06

Google: “La Argentina es la capital entrepreneur de América latina”

Daniel Alegre, ex vicepresidente de Operaciones de Google para América latina, señala que la Argentina es uno de los mercados latinoamericanos líderes en Internet y dice que Buenos Aires ha sido la oficina de mayor crecimiento mundial de la firma en los últimos años.

10

IBM: El rol de los Recursos Humanos en la exportación de servicios profesionales

CEO Argentina Hot Topics entrevistó a Ezequiel Piccione, gerente de Recursos Humanos de IBM Argentina, que señaló que la firma ofrece cada vez más servicios de IT al mundo. Sostiene que en IBM Argentina creen firmemente que el éxito del crecimiento del negocio está en su gente, y que por eso triplicó su fuerza laboral desde 2002.

16

La colaboración, una herramienta clave en el proceso de Global Sourcing

Pat McArdle, líder de Global Sourcing de PricewaterhouseCoopers, conduce la estrategia de outsourcing y servicios compartidos y coordina una red de 1.200 profesionales a nivel mundial. Señala que la colaboración es una herramienta fundamental porque aplica exitosamente los procesos de outsourcing.

20

Disney: “En la Argentina estamos liderando la práctica de outsourcing para América latina”

CEO Argentina Hot Topics entrevistó a Claudio Chiaromonte, responsable de estrategia global de Disney, que indicó que en el país se dan las principales variables para realizar un exitoso outsourcing de los procesos centrales de negocios. En la Argentina realizan, entre otras cosas, las funciones de cuentas a pagar, contabilidad y financial reporting.

26

El aspecto fiscal en la exportación de servicios

La Argentina es un importante destino de inversiones en el sector. Hay que considerar correctamente el marco tributario que hace a la competitividad de las empresas en el rubro.

30

Grupo Arcos Dorados: “El negocio de los shared service centres crece a ritmo acelerado y con mucho potencial”

CEO Argentina Hot Topics entrevistó a Magdalena González Victorica, responsable del Centro de Servicios Compartidos de Grupo Arcos Dorados S.A. para América latina, que señaló que la firma considera al sector con alto potencial para crecer en el país.

34

La importancia de la tecnología en el proceso de Global Sourcing

El Global Sourcing es un tema de suma importancia en lo que hace al concepto moderno de gestión empresarial, ya que la globalización hace que las compañías deban enfrentarse hoy a situaciones de alta complejidad.

42

Natura: “Siempre buscamos partners de largo plazo para la relación de outsourcing”

CEO Argentina Hot Topics entrevistó a Jorge Casmerides, Chief Financial Officer (CFO) de Natura en el momento de la entrevista, y a Bettysa Dornelas, gerente de la firma, en una nota en la que explican la importancia de tener procesos tercerizados por compañías que brindan servicios con mayor expertise y conocimiento.

46

Hacia un buen gobierno de outsourcing

Transformar la relación con el proveedor en una alianza estratégica es uno de los principales objetivos al momento de establecer un proceso de outsourcing.

52

El caso PwC: cómo aplica la estrategia nuestra firma

En PwC Argentina funciona uno de los centros de excelencia especializados en precios de transferencia, auditoría y servicios actuariales. Este modelo organizacional genera eficiencias en el desarrollo de los proyectos y en la solución de problemas complejos en diferentes partes del mundo.

56

Decisiones de sourcing en momentos de crisis

Algunas claves sobre el aprovisionamiento de recursos humanos y tecnológicos relacionados con los sistemas de información.

“La Argentina es la capital entrepreneur de América latina”

CEO Argentina Hot Topics estuvo con Daniel Alegre, ex vicepresidente de Operaciones de Google para América latina y actual vicepresidente para Ventas y Operaciones de la región Asia-Pacífico. El ejecutivo conversó sobre las operaciones de la firma web en la Argentina y acerca de la exportación de servicios a otros países del mundo.

Alegre trabaja en las oficinas de Singapore y desde su incorporación a la empresa en 2004 ha liderado los negocios internacionales de inalámbricos, distribución, adquisición y reventa. También ha impulsado acuerdos estratégicos como los de AOL Europa, KDDI y NTT DoCoMo en Japón, Sina y Tencent en China y SK Telecom y Daum en Corea. Fundó además las operaciones de Google en China.

La compañía opera desde hace dos años en la Argentina, y desde Buenos Aires gerencia los negocios y la atención a clientes de los servicios AdWords y AdSense de todos los países de América latina de habla hispana, España e Italia.

Desde Buenos Aires, Google también gestiona la plataforma de soluciones de Google Enterprise. Esto incluye las aplicaciones de Google Apps y los dispositivos de búsquedas para

empresas Google Search Appliance y Google Mini, que permiten a las empresas usar la capacidad del motor de búsqueda de Google dentro de su red corporativa y en sus sitios públicos de Internet.

Daniel nos cuenta cómo fue el desarrollo de este proyecto y realiza una evaluación a un año y medio de su implementación.

Buenos Aires ha sido la oficina de mayor crecimiento para Google en el mundo en 2008.

PwC: ¿Por qué eligieron a la Argentina?

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

entrepreneur de Latinoamérica. Esto es una característica clave para nuestra cultura corporativa.

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

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

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

Daniel Alegre señaló que la Argentina es uno de los mercados latinoamericanos líderes en Internet, y que tienen pensado desarrollar la versión local de YouTube y continuar la evolución de GoogleMaps.



Es un programa de anuncios online que funciona a partir de palabras clave que los anunciantes de Google definen para que sus avisos sean encontrados por potenciales clientes. El sistema de costo por click implica además que el anunciante sólo paga cuando los usuarios hacen click en su anuncio. De esta manera, pueden controlar los costos con facilidad.

Producto que se ofrece a quienes tienen sitios web y que publica automáticamente anuncios de texto, gráficos y de video, orientados de forma precisa en función del contenido del sitio.

de respuesta de esta oficina a las necesidades de los clientes globales.

PwC: ¿Piensan centralizar más servicios en la Argentina en el corto y mediano plazo?

DA: Tenemos pensado desarrollar la versión local de YouTube y seguir desarrollando la plataforma de Google Maps.

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

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

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

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

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

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

CEO

A group of skydivers is captured in silhouette against a bright sunset sky. They are arranged in a horizontal line, holding hands, with several others positioned above and below them in various poses. The sun is low on the horizon, creating a strong lens flare and illuminating the scene from below. The sky transitions from a deep blue at the top to a bright orange and yellow near the horizon. The overall mood is one of adventure and teamwork.

Coraje

El rol de los Recursos Humanos en la exportación de servicios profesionales

Hoy en día IBM Argentina posee una fuerza laboral de 8.000 profesionales, lo que significa que la ha triplicado desde 2002. La firma confía en que el negocio continuará su crecimiento y que la exportación de servicios profesionales es uno de los segmentos que más se debe mirar en el mediano plazo.

CEO Argentina Hot Topics entrevistó a Ezequiel Piccione, gerente de Recursos Humanos de IBM Argentina, quien señaló que la firma ofrece cada vez más servicios de IT y de procesos al mundo. Sostiene que en IBM Argentina creen firmemente que el éxito del crecimiento del negocio está en su gente y por eso la compañía incrementó su fuerza laboral. Piccione explica, además, los diferentes planes de carrera y desarrollo para atraer, motivar y retener a los talentos.

PwC: ¿Cuántas personas que llevan a cabo trabajos relacionados con la exportación de servicios profesionales están trabajando hoy en IBM Argentina y cuántas han reclutado en el último año?

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

PwC: ¿Cuál es el perfil que se busca?

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

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

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

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

EP: Varios profesionales de IBM Argentina trabajan actualmente en posiciones a nivel Latinoamérica y a nivel mundial. Hoy en día, las grandes compañías tienden cada vez más a globalizar sus recursos. Es decir, pierde importancia el dónde estén ubicados estos recursos y cobran protagonismo los skills que éstos tengan. Esto responde a una tendencia actual: las empresas trasladan sus operaciones a otras partes del mundo para sacar ventaja de la cantidad cada vez mayor de profesionales ubicados en cualquier lugar del mundo, combinando conocimientos adecuados, al costo

“En IBM ponemos mucho foco en capacitar y desarrollar a nuestros talentos”.

adecuado en el momento y lugar correctos. Las empresas no sólo establecen su back office o centros de atención al cliente en países como China, India, Brasil, Rusia u otras economías en crecimiento, sino que también establecen allí sus centros de investigación y desarrollo, junto con otras clases de capacidades intensivas de conocimiento. Estas nuevas oportunidades han llevado, en algunos casos, a revertir la migración de talentos. Por ejemplo, se estima que en Bangalore, el corazón del “Silicon Valley” de la India, han retornado entre 30 y 40 mil expatriados en la última década para trabajar tanto en multinacionales como en compañías con base en la India. En poco tiempo, la necesidad de ir a buscar recursos alrededor del mundo ha cambiado drásticamente la naturaleza del juego de los talentos.

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

EP: La Argentina es elegida por la disponibilidad de una fuerza de trabajo altamente capacitada, con dominio de idiomas y con un alto grado de compromiso con su trabajo.

Además, la Argentina está ubicada geográficamente en una posición de privilegio, donde la diferencia horaria con el resto del mundo facilita los procesos de trabajo. Otra razón a tener en cuenta son los costos atractivos que las economías en crecimiento representan para los mercados desarrollados.

PwC: ¿Cómo se define un plan de carrera y desarrollo para estos nuevos puestos de trabajo?

EP: El entrenamiento y el desarrollo forman una parte integral de nuestra estrategia para mantener a los empleados altamente motivados. El desarrollo profesional continuo asegura que nuestros empleados estén actualizados en las últimas tecnologías. También se brinda entrenamiento en el desarrollo personal sobre temas que contribuyen con la eficiencia y la productividad. Adicionalmente, ponemos en marcha algunos proyectos especiales que contribuyen a desarrollar a nuestros profesionales en algunas áreas específicas, sobre todo técnicas. En primer lugar está el Megatraining, un proyecto que tiene como objetivo principal capacitar en forma gratuita a los participantes en el uso de herramientas de desarrollo de

aplicaciones. Para ello se identifica a los candidatos potencialmente calificados, capacitados y capaces de cumplir diferentes roles según las necesidades de los proyectos. Los participantes no son profesionales que se desempeñan dentro de la compañía, pero una vez terminada la capacitación de 30 días se les ofrece a los mejores unirse a IBM. Se realiza dentro de las áreas destinadas al desarrollo y mantenimiento de aplicaciones, así como también siendo soporte de otras.

PwC: ¿También tienen las Academias SAP?

EP: Sí, por medio de nuestras alianzas estratégicas con SAP brindamos capacitación gratuita a estudiantes de los últimos años de las carreras, quienes son asignados a nuestros proyectos una vez finalizada la academia. Mediante este programa IBM Argentina recluta profesionales y los capacita en uno de los módulos de SAP, que pueden ser Administración, Economía, Finanzas y Human Resources, entre otros. Estos jóvenes profesionales trabajan part time en IBM, mientras cursan la academia, y una vez que ésta finaliza son asignados a alguno de nuestros proyectos. De esta manera garantizamos un semillero de profesionales altamente capacitados para nuestros proyectos.



Ezequiel Piccione, gerente de RR.HH. de IBM Argentina.

PwC: Y también tienen un acuerdo de cooperación con el gobierno bonaerense.

EP: Claro, IBM Argentina firmó un acuerdo de cooperación para promover la educación tecnológica con el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. Este acuerdo tiene por objetivo fomentar políticas y cursos de acción destinados al logro de una formación en tecnología de amplia oferta y calidad, como así

también estimular el desarrollo del sector tecnológico en la Provincia de Buenos Aires a través de una iniciativa público-privada. El Consejo Provincial de Educación y Trabajo tiene por objetivo promover la formación permanente de recursos humanos afectados a la educación tecnológica y al reconocimiento de las respectivas competencias. Su principal labor radica en coordinar acciones con organismos públicos y privados, para capacitar a personas

que carezcan de calificación laboral y contribuir a vincular el sistema educativo provincial con los sectores de la producción y el trabajo. A este acuerdo de cooperación deberíamos sumarle, también, el Skill Factory: desde IBM Argentina fomentamos el desarrollo de profesionales de sistemas, los cuales son capacitados en Mainframe, Sistemas Unix, Linux, Aix y Tivoli.

PwC: ¿Existen políticas específicas de retención de estos nuevos puestos de trabajo?

EP: Las empresas han comenzado a tener en cuenta una serie de opciones para administrar esta base reducida de talentos. En IBM particularmente ponemos mucho foco en capacitar y desarrollar a nuestros talentos, en brindarles la flexibilidad necesaria para que puedan manejar las demandas de sus puestos de trabajo y de sus vidas personales, y también en el cuidado de sus dependientes, porque entendemos que para muchos de nuestros empleados es una preocupación. La filosofía de desarrollo y crecimiento en IBM está basada principalmente en la alineación que debe existir entre las necesidades actuales y futuras de los empleados en términos profesionales

con las estrategias y metas de la organización. La situación ideal es que todo lo que el empleado haga para desarrollar sus habilidades, conocimientos y experiencia esté directamente alineado con la estrategia de IBM, con los objetivos de negocio y con los valores de la compañía.

PwC: Dentro de este contexto, ¿dónde están poniendo foco?

EP: Estamos apuntando con fuerza a reconocer y desarrollar a los empleados de alto potencial, brindándoles más herramientas de desarrollo profesional, y en acelerar el desarrollo de aquellos candidatos que estén preparados para ocupar posiciones de liderazgo. El programa de desarrollo de nuestros líderes se llama “Leading@IBM” y está enfocado en desarrollar las competencias de liderazgo de los candidatos a través de una cultura de aprendizaje diferente a lo normal. Básicamente lo que se quiere es llevar el entrenamiento al trabajo, es decir, que el estudiante pueda aprender a través de las diferentes experiencias de su trabajo en el día a día.

PwC: ¿Existe un marco de flexibilidad?

E. P.: Las opciones hoy disponibles en IBM Argentina son: la semana de trabajo comprimida, el horario de trabajo individualizado, el permiso de ausencia, el horario de trabajo reducido a tiempo parcial, el trabajo en casa y el trabajo móvil. Todas están disponibles para todos los empleados de la compañía siempre y cuando su rol y responsabilidades lo permitan. Estoy convencido, y los años nos lo demuestran, que si un empleado logra el equilibrio entre su vida personal y laboral se siente más comprometido con la empresa. La flexibilidad se ha convertido no sólo en una muy buena estrategia auspiciada por Recursos Humanos, sino también en un imperativo de negocios para atraer y retener talento.

PwC: Explicanos con más detalle los programas de Cuidado de Dependientes.

EP: Están destinados a colaborar con el cuidado de las personas que nuestros empleados tienen a cargo. Esto permite atraer (que nuevos profesionales ingresen a la fuerza laboral); motivar (que sean más productivos) y retener (que sigan en el plantel). El objetivo es que el

empleado tenga la tranquilidad de saber que sus seres queridos, ya sean hijos o personas mayores, están seguros. Las iniciativas están divididas por rangos de edades: niños pequeños hasta 5 años, niños de 4 a 12 años, adolescentes de 15 a 17 años y adultos mayores. Entre las actividades desarrolladas se destacan los talleres de emergencias pediátricas, la colonia de vacaciones de invierno para hijos de empleados, un taller de orientación vocacional para los adolescentes y seminarios y charlas sobre cuidado de adultos mayores.

PwC: ¿Cuáles son los desafíos con los que se enfrentan a la hora de reclutar a este personal?

EP: La escasez de recursos con formación técnica disponibles en el mercado. Por eso apelamos a formarlos dentro de la compañía con programas tales como Mega Training, Academias SAP y Skill Factory, entre otras.

CEO

Adaptabilidad



La colaboración, una herramienta clave en el proceso de Global Sourcing

Por Pat McArdle.

Líder de Global Sourcing de PricewaterhouseCoopers, conduce la estrategia de outsourcing y servicios compartidos y coordina una red de 1.200 profesionales a nivel mundial.

Desde el momento en que la compañía Ford Motor era propietaria de sus propias minas de carbón con las que abastecía la fundición de acero para la fabricación del Modelo T, ha existido una tendencia constante apartada de la integración vertical y hacia una disociación gradual de actividades comerciales principales y no principales. Dicha tendencia, hoy en día representada por la explosión del outsourcing off-shore, ha llegado a una encrucijada en los primeros años del siglo veintiuno.

¿Existe, como sostienen algunos críticos empresariales y sociales, una línea que divide las actividades que pueden ser tercerizadas de otras que deben ser realizadas por empleados de compañías tradicionales? La investigación llevada a cabo por PricewaterhouseCoopers (PwC) indica que, en la actualidad,

los negocios en realidad se están formulando una pregunta profundamente diferente, pero igualmente reveladora. No se trata de si deberían tercerizar varias funciones de la compañía, sino de cómo deberían hacerlo. En respuesta a esta pregunta, clientes de servicios de outsourcing exitosos y proveedores de tales servicios que trabajan en forma conjunta han ideado nuevos modelos que transformaron la naturaleza misma del outsourcing.

Esta dinámica específicamente surge de nuevos tipos de relaciones entre clientes y proveedores de servicios de outsourcing, conforme al último estudio de Outsourcing Global realizado por PwC, en el que se pidió la opinión de casi 300 ejecutivos de todo el mundo sobre sus experiencias y expectativas en procesos de outsourcing.

¿Existe una línea que divide las actividades que pueden ser tercerizadas de otras que deben ser realizadas por empleados de compañías tradicionales? La pregunta no es si se deben tercerizar varias funciones de una compañía, sino cómo debería hacerse.

De inmediato se hace evidente a partir de sus comentarios que, tal como sucedió con la noticia del fallecimiento de Mark Twain, el fin del outsourcing ha sido enormemente exagerado¹. La mayoría de clientes de outsourcing (87%) afirma que estos servicios están produciendo los beneficios proyectados en sus planes de negocios originales. Asimismo, el 91% de este mismo grupo considera que el outsourcing es una herramienta fundamental dentro del abanico de herramientas operacionales, y que volvería a tercerizar, hayan tenido o no experiencias de outsourcing totalmente satisfactorias.

Lo que está cambiando es la diversidad de enfoques que compañías de una variedad de industrias están dando al paradigma del outsourcing. Los contratos tradicionales de este negocio de única fuente están muy concentrados en la negociación de precio fijo y en la entrega de servicios “commodity”, tales como los de infraestructura de tecnología de la información. Por lo

tanto, este modelo de outsourcing no va a desaparecer. De hecho, el 39% de la población encuestada espera aumentar su utilización.

Al mismo tiempo, a medida que las compañías estudian nuevas áreas de outsourcing (tales como sistemas de aprovisionamiento, finanzas e investigación y desarrollo) están descubriendo que otros modelos prometen generar más valor. El 50% de los ejecutivos encuestados afirma que espera aumentar acuerdos de multisourcing, y el 45% planea incrementar la creación de joint ventures. Resulta que lo que une a los nuevos enfoques de outsourcing es un tipo diferente de relación entre el cliente y el proveedor. En pocas palabras: aquellas compañías que consideran que sus contratos de outsourcing son altamente exitosos son las que están más convencidas de que la colaboración es la clave, mientras que los acuerdos convencionales y distantes entre clientes y proveedores no lo son.

Dentro de este marco de colaboración en aumento parecen estar surgiendo dos variantes principales de modelos de multisourcing: el modelo de proveedor principal y el modelo de asociación colaborativa. En el primero, un proveedor de

servicios actúa como contratista general y es quien organiza a otros proveedores. El cliente de los servicios de outsourcing puede o no estar involucrado en las finanzas y administración de las relaciones del subcontratista; sin embargo el contratista general es responsable por los resultados.

En el modelo de asociación colaborativa, un grupo de socios principales controla las relaciones y productos a entregar en beneficio del cliente o consumidor final. Un equipo de proveedores especializados los complementa, pero las relaciones están dadas por mecanismos transparentes, normas explícitas de administración y compromiso y alineación de incentivos de riesgo y recompensa.

En particular, observamos que este modelo de asociación colaborativa surge de un grupo de compañías que considera que ha experimentado el nivel más alto de éxito respecto de sus servicios de outsourcing, lo cual, según parece, incrementó su interés por relaciones más complejas. Este es el grupo que en mayor medida está recurriendo al outsourcing de Investigación y Desarrollo (I+D) e innovación (el 56% planea incrementar el outsourcing en esta área) en comparación con el resto de

(1) “Las noticias sobre mi muerte son enormemente exageradas” fue un comentario efectuado por Mark Twain luego de enterarse que su propio obituario había sido publicado en el *New York Journal*.

los encuestados (solamente el 37% se está adentrando en dicha área).

Los líderes de outsourcing mencionados también entienden que la administración de la red ampliada de relaciones de los modelos más nuevos requiere, en relación al pasado, más transparencia, mejor comunicación, mayor confianza y reciprocidad genuina. Por tal motivo, se inclinan más a creer en la administración del proveedor basada en la confianza (66% versus 49%) y en condiciones de negocios flexibles, más que en contratos altamente específicos (51% versus 38 por ciento). De acuerdo con estos líderes, el éxito en este ámbito dependerá en gran medida del cambio en la relación del cliente con el proveedor de servicios, de ser confrontativa a

una colaborativa; de una basada en el aprovisionamiento a otra fundada en la asociación.

Dentro del mercado mundial en expansión, la flexibilidad y la velocidad se valorizan como nunca antes. Mientras cada vez más el valor se sitúa dentro de una red extendida de negocios –la que incluye socios comerciales, clientes y proveedores–, las habilidades y experiencia obtenidas mediante el outsourcing colaborativo producirán un impacto positivo sobre la totalidad de la firma, ayudándola a dirigir el riesgo y a captar nuevas oportunidades de negocios.

CEO

La colaboración más intensa se basa en relaciones comerciales honestas y transparentes, toma conjunta de decisiones en asuntos de interés mutuo, estructura de administración conjunta y riesgos y recompensas compartidos.

Empatía



“En la Argentina estamos liderando la práctica de outsourcing para América latina”

CEO Argentina Hot Topics entrevistó a Claudio Chiaromonte, responsable de estrategia global de Disney, quien indicó que en el país se dan las principales variables para realizar un exitoso outsourcing de los procesos centrales de negocios. En este caso, realizan en la Argentina las funciones de cuentas a pagar, contabilidad y financiero reporting.



Disney sostiene que en la Argentina se dan las variables necesarias para tener un gran desarrollo de outsourcing de servicios: una fuerza laboral de gran calidad de educación, idiomas, cultura y rutinas muy similares a las de los principales países del mundo. Chiaromonte señaló que “la gran ventaja del argentino es su versatilidad y su capacidad de adaptación al cambio”.

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

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

PwC: ¿Está centralizado?

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

calificación de la mano de obra. La Argentina siempre ha tenido un nivel de educación diferencial respecto al resto de Latinoamérica, y esto es particularmente importante en segmentos de mandos medios hacia abajo.

PwC: ¿Qué otras claves observan?

CC: Tratar de diagramar bien la rotación, ya que hay una curva de aprendizaje hasta que se llega al rendimiento óptimo. Mientras tanto, para que no se afecte el nivel de servicio que se les presta a las otras áreas o a los otros países, es importante que los miembros del equipo apoyen a la persona que está formándose. Sucede igual que en una fábrica: cuando hay rotación, la producción se resiente. En países como México y Brasil la rotación es incluso mayor que en la Argentina, lo que constituye un factor de riesgo. Pero además en nuestro caso ocurre que muchos de los negocios de Disney son de presencia pan regional. Obviamente la presencia de la oficina regional en el área de negocios requiere la necesidad de que el SSC, que en muchos casos maneja gran parte de estos negocios pan regionales, tiene mucho más sentido tenerlo en la Argentina que en México. No podría pensar hoy en no tener el SSC en

“El valor agregado del SSC está en la calidad del producto que logra y en liberar tiempo de profesionales calificados para desarrollar más y mejores negocios”.

la Argentina; sería muy disruptivo respecto de la dinámica de trabajo de nuestra organización. Hace un tiempo revisamos la decisión de tener este SSC en la Argentina y, por supuesto, aparecen otros factores: hay costos hundidos, hay decisiones tomadas y el hecho de dismantelar un SSC y moverlo a otro país implica despedir gente, tener que contratar gente nueva en otro lugar y entrenarla. Incluso teniendo en cuenta ese único factor era imposible que tomáramos la decisión de irnos.

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

CC: Sí. Sin embargo, es un sí que tiene un cierto grado de incertidumbre por una razón: que desafortunadamente la calidad de la educación en nuestro país se está deteriorando. Hoy, por ejemplo, es difícil encontrar gente que domine el inglés. Y si bien una compañía puede apoyar con entrenamiento, si una persona no tiene los conocimientos básicos es imposible contratarla. Por desgracia, tampoco es que otros países estén emergiendo en términos educativos. Por eso junto con el departamento de Recursos Humanos vamos a empezar a concentrarnos en tres aspectos: primero, retener a la gente que tenemos; segundo, trabajar en un esquema de rotación,



Claudio Chiaromonte, responsable de estrategia global de Disney.

tanto por funciones como dentro de Latinoamérica y en los otros países en los que Disney tiene presencia. Ése es un proceso que empezamos hace ya unos años y seguimos agresivamente, de hecho está formalizado dentro de los objetivos de los jefes de departamento. Y tercero y último: queremos generar un programa de formación más sofisticado para cerrar esa brecha que vemos en la educación y en la formación en idiomas.

PwC: ¿Qué funciones se manejan desde el SSC?

CC: Las funciones del SSC de la Argentina son únicas: cuentas a pagar, la contabilidad, el financiero reporting y una situación mixta con la parte de cuentas a cobrar, porque si bien el proceso formal se realiza en cada uno de los países, se encara desde aquí para los negocios pan regionales. Hay además un proceso de supervisión de las políticas de reservas contra malos créditos, y también está centralizada la parte de tesorería, aunque no se trata de una función completa. La última función es la del manejo de activos fijos y amortizaciones.

PwC: ¿Cuáles son las condiciones?

CC: Hay condiciones que son casi *sine qua non* para poder tener un SSC, y la más obvia es tener un sistema ERP. Si uno no lo tiene, es imposible llevar un SSC, porque se está dialogando entre uno, dos o incluso quince sistemas con configuraciones diferentes. Un ERP permite estandarizar procesos, políticas y procedimientos de las compañías en cuanto a su implementación, asegurándose además un manejo consistente. Otro aspecto importante es el

control por oposición, la separación de responsabilidades. En nuestra organización, que en Latinoamérica es relativamente pequeña para el volumen de negocio que manejamos, eso es clave. En el pasado teníamos gente que por falta de staff hacía muchas cosas, lo que generaba problemas de control interno. Por eso uno de los grandes beneficios del SSC es que la gente sabe que la contabilidad está preparada por un grupo de gente que no tiene ningún tipo de interés ni conveniencia en mostrar la información de una u otra forma.

PwC: ¿En qué año implementaron el SSC?

CC: En el 2001.

PwC: Y los motivos que los llevaron a tomar la decisión de implementarlo en ese momento, ¿fueron similares a los que hoy les hacen reafirmarla?

CC: Sí, y algunas de estas razones incluso se han profundizado. En 2002 nuestros negocios más importantes estaban en el cine o la distribución de videos, que son negocios esencialmente de retail o locales. Todos esos negocios suceden a nivel local, con lo cual la pregunta era por qué llevarse la

contabilidad de un territorio si la operación es local. En ese momento, obviamente, hubo decisiones de costos, ya que hay una eficiencia por tener un grupo profesionalizado y más chico en lugar de tenerlo diseminado. Ése fue uno de los factores que se tuvieron en cuenta al tomar la decisión, y por supuesto el tema de los costos entre la predevaluación y la postdevaluación también ayudó. Fundamentalmente influyeron dos aspectos: por un lado la estandarización, la aplicación de políticas y la separación de control; por otro, la visión de que nuestros negocios sean pan regionales. En ese momento ésa era una visión; hoy es una realidad, y la visión hacia adelante está todavía más sesgada hacia una negociación pan regional. Y si el negocio pan regional se maneja desde la Argentina, el SSC claramente tiene que estar aquí.

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

CC: Sí, nos terminó resultando mucho más barato. Pero como decía: esto va más allá de los costos. Instalar un SSC implica una decisión de largo plazo, un horizonte que

tiene un mínimo de 5 a 10 años, ya que mover una organización significa no sólo un importante trabajo de formación y un costo muy alto, sino además un enorme esfuerzo para montarlo. Incluso podría decir que nosotros entramos en un rendimiento realmente estabilizado y de alta performance recién en 2005.

PwC: Además hay otros factores, como la resistencia al cambio.

CC: Sí. Por ejemplo: en 2003 fui a México como Head del departamento de finanzas en ese país. Cuando llegué ya teníamos un año de SSC, y una de las primeras cosas que me dijo el director general de allá fue por qué tenemos el SSC en la Argentina. Y ahora lo reafirmo. Ése es el valor agregado que puede dar a nivel local un SSC.

PwC: ¿Aumenta la confiabilidad de la información para el que tiene que manejar la gestión y supervisar?

CC: Absolutamente. Yo trabajaba en Disney antes de la creación del SSC, y la cantidad de horas y esfuerzo que perdíamos en tratar de lograr que la información fuese confiable era impresionante. Eso nos quitaba tiempo para trabajar con nuestra

gente en el desarrollo de más y mejores negocios. El valor agregado del SSC está directamente en el producto que logra, e indirectamente en el valor agregado que genera al liberar tiempo, horas de gente calificada para poder desarrollar más y mejores negocios. Sucede igual que en el caso de un outsourcing. La función más importante y crítica del área financiera es estar de la mano con el director general de cada organización para generar negocios respaldados con planes sólidos, revisados y con su análisis de riesgo.

PwC: ¿Cómo ve a la región?

CC: Ése es otro tema importantísimo: Latinoamérica es una región riesgosa, y va a seguir siéndolo. Por eso nuestras organizaciones tienen que tomar decisiones bajo ambientes de alto riesgo, lo que implica un esfuerzo de análisis para que ese riesgo esté analizado, entendido, digerido y aceptado. Eso exige un esfuerzo adicional en la organización de finanzas, y entonces uno puede incrementar el staff o hacer lo que aquí hicimos: tercerizar internamente esta función con un SSC y dejar más tiempo a los financieros para que ayuden a la gente de negocios a tomar esas decisiones. Por eso el valor agregado indirecto que da un SSC, por lo menos en nuestro caso, es enorme. De hecho nuestro más

alto crecimiento en la región se dio precisamente con posterioridad a la implementación del SSC. Si uno viera la curva de crecimiento de nuestros números es exponencial. Y los planes a largo plazo reflejan un crecimiento incluso más acelerado. La función de cuentas a cobrar es de gran valor agregado en nuestra región. Sucede que en nuestros países los retailers y clientes están entrenados para diferir los pagos, ya sea porque les trae un beneficio puntual en el tipo de cambio o un beneficio financiero directo. Por eso a diferencia de lo que ocurre en los países desarrollados,

todos conocemos el beneficio que tiene, no podemos cuantificarlo pero sabemos que una reunión para negociar una cobranza es mucho más eficiente cuando sucede cara a cara. En EE.UU. funciona por teléfono, en Latinoamérica no. Incluso en muchos casos el área de ventas también participa en la negociación de la cobranza, ya que nosotros tenemos atada una parte de las comisiones de ventas a la cobranza, y además el vendedor quiere preservar la relación con su cliente. Eso tampoco podría suceder con una gestión de cobranzas a

“El valor agregado indirecto de un SSC es enorme. Nuestro más alto crecimiento se dio precisamente luego de una muy eficiente implementación del SSC”.

donde se manejan plazos razonables de 10, 15 ó 20 días, esta función requiere de una actividad de negociación realmente crítica.

PwC: ¿Cómo es la eficiencia de la cobranza?

CC: Por la idiosincrasia latinoamericana, muchas de esas negociaciones tienen que suceder cara a cara. Eso es un intangible:

nivel regional: sería muy ineficiente manejarlo por teléfono. En la parte de cuentas a cobrar estamos con estos análisis. Imagino que podemos avanzar algo más y agregar valor dejando más tiempo libre a la gente que hace la gestión de cobranzas y logrando traer el dinero a la compañía en vez de dedicar tanto tiempo a la registración y a la administración de los cobros en sí.



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

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

PwC: ¿Cómo miden el deterioro de la educación?

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

PwC: ¿En qué otros aspectos la Argentina debería mejorar?

CC: La gran inestabilidad, la incertidumbre. Como argentino duele decirlo, pero nosotros vivimos entre crisis. Y esto es algo que hoy está sucediendo: en la medida en que

la Argentina siga siendo un país de tanta incertidumbre la gente buena se va ir. Y así va a ser cada vez más difícil retener a los talentos.

PwC: ¿Y cuáles serían los aspectos positivos?

CC: La gran ventaja del argentino es su versatilidad, su capacidad de adaptación al cambio. Eso es un valor agregado diferencial, otro intangible difícil de demostrar en la implementación de un SSC. Además en la parte técnica tenemos gente muy preparada, personas que compiten con las capacidades que tienen los estadounidenses, pero con la ventaja de que son realmente muy versátiles.

CEO

El aspecto fiscal en la exportación de servicios

Por Andrés Edelstein.

La Argentina crece y ya es un importante destino de inversiones en el sector. Hay que considerar correctamente el marco tributario que hace a la competitividad de las empresas en el rubro.

En los últimos años nuestro país ha experimentado un crecimiento muy significativo en las prestaciones de servicios efectuadas para empresas e individuos residentes en el extranjero, más conocidas como “exportaciones de servicios”. Es frecuente la mención de la Argentina como potencial destino de inversiones

en este sector, incluso en franca competencia con países referentes en la materia.

En lo que respecta a la temática fiscal, los exportadores de servicios se encuentran sujetos al régimen tributario general, con algunas excepciones y tratamientos



Andrés Edelstein, socio de International Tax Services de PwC.

diferenciales muy específicos, tales como los existentes para la industria del software.

El crecimiento sostenido de la actividad y el posicionamiento de nuestro país como un jugador importante en el rubro depende de una serie de factores. Entre ellos, el régimen tributario constituye un aspecto relevante en lo que hace a la competitividad de las empresas y que, por ende, no puede soslayarse.

Marco tributario

Enumero aquí los principales impuestos que deben ser considerados por quienes desarrollan esta actividad que, como ya fuera señalado y salvo contadas excepciones, se encuentra sometida al régimen tributario general:

Impuesto a las Ganancias

Las ganancias netas que obtienen los exportadores de servicios se encuentran alcanzadas por el impuesto, cuya alícuota actual es del 35% para las entidades y demás sujetos-empresa.

Si bien para el caso de actividades desarrolladas en el exterior nuestra legislación permite al contribuyente argentino acreditar los gravámenes análogos tributados en el extranjero

–mecanismo unilateral tendiente a impedir la doble tributación internacional–, esta posibilidad se ve usualmente coartada con el consiguiente incremento de la carga fiscal.

El problema radica en que sólo las ganancias de fuente extranjera dan lugar al mencionado crédito por impuestos pagados en el exterior, calificación que no reciben las exportaciones de servicios por cuanto normalmente la actividad se lleva a cabo en nuestro país.

Debido a la divergente aplicación del principio de la fuente, en la práctica encontramos diversas legislaciones fiscales que exigen retenciones impositivas sobre pagos efectuados a prestadores del exterior por determinados servicios, aún cuando las prestaciones se lleven a cabo también en el extranjero (al igual que lo hace nuestra ley del Impuesto a las Ganancias para el caso de los honorarios por asesoramiento técnico, financiero o de otra índole recibido del exterior).

Impuesto al Valor Agregado

Las exportaciones de servicios, al igual que las de bienes, se consideran operaciones “gravadas a tasa cero”, ya que si bien se trata de operaciones exentas, se permite

a los exportadores el recupero de los créditos fiscales vinculados a cualquier etapa de la actividad.

A diferencia de lo que acontece con las exportaciones de bienes tangibles, en el caso de los servicios no se produce la intervención del organismo encargado del control aduanero, circunstancia que genera la necesidad de definir con mayor rigor y precisión en qué casos se perfecciona una “exportación de servicios”. Mejor dicho, y para emplear los términos utilizados por la ley del gravamen en cuestión, cuándo debe considerarse que un servicio prestado en nuestro país se “utiliza efectivamente en el exterior”.

En lo que respecta a la temática fiscal, los exportadores de servicios se encuentran sujetos al régimen tributario general, con algunas excepciones y tratamientos diferenciales muy específicos, tales como los existentes para la industria del software.

Una iniciativa podría ser extender los beneficios de la industria del software a otras actividades prioritarias.

Impuesto sobre los débitos y créditos bancarios

Los movimientos en cuentas bancarias generan el pago de este gravamen, cuya tasa general es en la actualidad del 0,6 por ciento.

Cabe mencionar que no surge con claridad la posibilidad de aplicar la exención prevista por las normas reglamentarias para los créditos en cuenta corriente originados en la acreditación de cartas de crédito o cualquier otro instrumento de pago que cancele el producido de la exportación, aspecto que sería propicio revisar.

Impuestos locales

El impuesto sobre los ingresos brutos es usualmente el de mayor peso en lo que respecta a la tributación a nivel provincial y municipal.

En términos generales los Códigos Fiscales provinciales no prevén tratamientos preferenciales para la actividad, a diferencia de lo que acontece con las exportaciones de bienes, usualmente exentas de este gravamen. Como excepción a este principio podemos mencionar entre otras a las provincias de Córdoba, Entre Ríos y Mendoza, cuyos ordenamientos fiscales contemplan

la exención para las “exportaciones de bienes y servicios”, así como la Ciudad de Buenos Aires, que prevé una alícuota diferencial del 1,5% y en fecha más reciente se ha introducido el trabajo exentivo para determinados supuestos.

Otras implicancias a considerar son las vinculadas al impuesto de sellos y a los impuestos municipales, que dependen básicamente de los contratos que se celebren y de los municipios involucrados, respectivamente. También aquí encontramos algunas pocas jurisdicciones que contemplan exenciones específicas para determinadas actividades como call centers y web hosting, entre otras.

Ley de Promoción de la Industria del Software

En el año 2004 fue promulgada la Ley N° 25.922 con el objetivo principal de mejorar la competitividad de las empresas de software mediante el otorgamiento de beneficios fiscales tendientes a estimular el desarrollo del sector.

La norma contempla los siguientes beneficios para los sujetos que desempeñen como actividad principal la industria del software:

- Estabilidad Fiscal hasta el año 2014.
- Crédito Fiscal de hasta el 70% de las contribuciones patronales sobre la nómina salarial, que podrá ser aplicado para la cancelación de tributos nacionales.
- Desgravación del 60% del monto total del Impuesto a las Ganancias determinado en cada ejercicio fiscal.

Posibles reformas

Con la finalidad de promover las exportaciones de servicios y dinamizar un sector que claramente presenta condiciones favorables para su desenvolvimiento, sería propicio contar con un marco tributario más amigable, lo cual contribuirá indudablemente a mejorar la competitividad de las empresas. En este sentido, y sólo a título enunciativo, mencionamos algunas de las iniciativas que podrían ser evaluadas por las autoridades:

- Extender los beneficios previstos para la industria del software a otras actividades cuyo desarrollo se considere prioritario.
- En el Impuesto a las Ganancias, posibilitar el cómputo como pago a cuenta de los impuestos análogos pagados en el extranjero,

ya sea a través de la celebración de Convenios de Doble Imposición o bien mediante medidas unilaterales.

- En el Impuesto al Valor Agregado (IVA), definir con precisión la figura de la “exportación de servicios” y disponer un sistema rápido para el reintegro de créditos fiscales. Asimismo, podría analizarse un esquema de recupero anticipado del IVA para la compra o importación de bienes y servicios requeridos para la puesta en marcha de los proyectos.
- Disponer la exención de la actividad en el Impuesto sobre los Ingresos Brutos.
- Medidas de estímulo locales otorgadas por las provincias y municipios, vinculadas al impuesto de sellos e inmobiliario, entre otros.

CEO



“El negocio de los shared service centres crece a ritmo acelerado y con mucho potencial”

CEO Argentina Hot Topics entrevistó a Magdalena González Victorica, responsable del Centro de Servicios Compartidos de Grupo Arcos Dorados S.A. para América latina.

Arcos Dorados S.A. tiene la licencia exclusiva de la marca McDonald's para América latina y es la mayor operadora de restaurantes de la región, con más de 1.700 locales en 19 países y más de 80.000 empleados directos. En enero de 2004 inauguró un Shared Service Centre (SSC) en la Argentina para brindar servicios a los países del Cono Sur. El área fue creciendo a medida que se incrementó la cantidad de servicios ofrecidos y se incorporaron nuevos países.

Tal como fue planificado, hoy desde Buenos Aires el SSC brinda servicios a la Argentina, Uruguay, Chile, Colombia, Ecuador, Venezuela, Perú, Puerto Rico, Islas Vírgenes, Panamá y Costa Rica. Está previsto que, en el corto plazo, se implemente en México y resto del Caribe, y durante 2010 en Brasil.

Hoy el SSC tiene aproximadamente 130 personas y está estipulado llegar a las 200 personas.

PwC: ¿Qué tipo de servicios exportan desde la Argentina?

MGV: Nuestro SSC ofrece servicios financieros que incluyen: contabilidad corporativa, cuentas por pagar y por cobrar, activos fijos, control de recaudación y reporting. También se brindan servicios de Recursos Humanos (payroll y administración de personal), así como implementación de sistemas y procesos en forma regional. Estamos evaluando la incorporación de nuevos servicios como, por ejemplo, compras no estratégicas; pero aún está en la etapa de análisis.

PwC: ¿Por qué se decidieron a crear un SSC?

MGV: McDonald's Latinoamérica había implementado sistemas y procesos en forma regional. Implementar un SSC era llevar esa estrategia al siguiente nivel, ya que se trataba de desarrollar un centro de excelencia cuya actividad principal fuera la de procesar transacciones e información y así permitir a las unidades de negocio focalizarse en sus procesos. Lo que comenzó como una estrategia para reducir costos hoy nos permite beneficiarnos de la estandarización, regionalización y sinergia de procesos, y lograr además un mejor control de información. Adicionalmente la implementación del SSC impulsó el desarrollo de sistemas World Class en países de menor volumen.

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

MGV: El SSC se desarrolló en el año 2003 y el piloto se implementó en enero de 2004 para brindar servicios a la Argentina, Chile y Uruguay. La decisión se basó en los costos que manejaba el país en ese momento, en el conocimiento de los procesos y sistemas, así como también en la proyección y capacidad de contratación de



Magdalena González Victorica.

recursos profesionales calificados del mercado. El modelo a replicar ya estaba implementado en la Argentina, y eso facilitaba su réplica en el resto de los países. Posteriores reevaluaciones de la localización del SSC, una vez tomada la decisión de unificar los procesos de todos los países de Latinoamérica, nos llevaron a concluir que la Argentina continúa presentando ventajas comparativas respecto de otros territorios de la región.

PwC: ¿Les resultó difícil reclutar la gente para el SSC?

MGV: El proceso no es simple debido a que, además de ser cautelosos y exigentes en la búsqueda para garantizarnos una buena operación,

reclutamos profesionales en un mercado laboral cambiante. Debemos conseguir a la gente y entrenarla en los procesos nuevos, sabiendo además que con el crecimiento que venimos teniendo y proyectamos tener el desarrollo de carrera es rápido. Esto suma dificultad al proceso ya que nos exige además que para algunas posiciones debemos considerar y evaluar el potencial del candidato más allá de la posición inicial a cubrir. De todas formas, conseguir a la gente es complicado, pero retenerla es un desafío aún mayor.

PwC: ¿Cuál es el principal atractivo de su propuesta para los profesionales que se incorporan a este nuevo equipo?

MGV: Entre los principales atractivos de la propuesta están la posibilidad de trabajar en un área que viene creciendo a un ritmo acelerado y con mucho potencial aún, el ser parte de un proyecto regional, que brinda servicios a toda América latina y con interacción con otros mercados, y la importante oportunidad de desarrollo y crecimiento en un ambiente dinámico como es el de Arcos Dorados.

PwC: ¿Surgieron nuevos proyectos a raíz de alguna buena experiencia?

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

“McDonald’s Latinoamérica había implementado sistemas y procesos en forma regional. Implementar un SSC era llevar esa estrategia al siguiente nivel, ya que se trataba de desarrollar un centro de excelencia cuya actividad principal fuera la de procesar transacciones e información y así permitir a las unidades de negocio focalizarse en sus procesos”.

a raíz de que se evaluó que era conveniente aprovechar la sinergia entre el equipo que implementa y el equipo que opera.

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

MGV: Actualmente brindamos servicios a 11 países y tenemos además 2 clientes que son del mismo grupo pero con diferente negocio (centros de distribución) y aún nos faltan algunos mercados dentro del grupo. En el mediano y largo

plazo probablemente se analice la posibilidad de brindar servicios a terceros, pero hoy el foco es terminar lo que empezamos: llegar a los 18 países de América latina.

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

MGV: En Arcos Dorados miramos el outsourcing como un beneficio para algunos procesos transaccionales, que no consideramos core. El SSC gestiona procesos internamente y a su vez terceriza otros, como es el caso de payroll. Este proyecto incluye contratar una empresa experta no sólo en procesamiento de información sino también en payroll, con gran capacidad tecnológica y los recursos necesarios para absorber los volúmenes que Arcos Dorados representa. Esto incluye tanto tareas de administración de personal, como la liquidación de nómina de los grandes mercados de América latina.

PwC: Analizando la evolución del proyecto de SSC desde 2004 a hoy, ¿qué beneficios se destacan por haber hecho un offshoring de servicios?

MGV: Fueron muchos. Entre otros, posibilitó la implementación de sistemas World Class en países de bajo volumen, permitió a los mercados involucrados poner foco en su negocio y desligarse de procesos transaccionales, mejoró significativamente el acceso a la información y facilitó la estandarización de procesos. Estamos convencidos que los beneficios serán cada vez mayores.

CEO

Curiosidad



La importancia de la tecnología en el proceso de Global Sourcing



Por Jesús Estévez.

Hoy en día la globalización está enfrentando a las compañías con situaciones de alta complejidad. Sin embargo, las mismas condiciones que podrían implicar una amenaza también son capaces de permitir la subsistencia de una empresa. Por supuesto, el arte de transformar las amenazas en oportunidades requiere de un comportamiento proactivo, y esta es la razón por la que el Global Sourcing se ha convertido en un tema de suma importancia, en lo que hace al concepto moderno de gestión empresarial.

Implementar un proceso de Global Sourcing demanda por parte del gobierno de la organización una visión holística del contexto situacional, a partir de la cual puedan articularse estrategias competitivas que respondan a requerimientos tales como:

- Presión sobre los costos y conveniencia de reducir el capital inmovilizado en ciertas actividades.
- Mejora en las capacidades para manejar funciones necesarias; una meta que generalmente se logra con más especialización y mayor volumen de actividad.
- Liberación y focalización de recursos para el core business.
- Expansión y presencia geográfica.
- Mejora en el relacionamiento con los clientes.
- Flexibilización del modelo operativo, que permita contar con una organización más ágil.
- Mejora en el nivel de talento disponible.
- Generación de una red colaborativa que trascienda a la empresa y ayude a su gestión.

Podemos decir que con el tiempo hemos ido progresando en la satisfacción de esas necesidades, a partir de ideas de outsourcing muy vinculadas con la reducción de



Jesús Estévez, socio de PricewaterhouseCoopers.

costos y con el logro de una mayor eficiencia por especialización. Pero esta etapa ya ha sido cumplida, y gracias a ella hemos elaborado una curva de aprendizaje para abordar una segunda ola, mucho más rica. Quizás sea oportuno compartir aquí algunas definiciones:

- **Outsourcing:** se refiere a quién hace el trabajo.
- **Offshoring:** se refiere al lugar geográfico en el que se realiza el trabajo.
- **Shared Services:** es la concentración de recursos que en una compañía realizan la misma actividad.
- **Global Sourcing:** puede haber offshoring sin outsourcing, al transferir una actividad propia a otro sitio geográfico, o también outsourcing sin offshoring, si se terceriza una actividad dentro del mismo país. Ambas posibilidades

son válidas, siempre y cuando sean parte de una estrategia de negocio que las incluya como factor clave en el futuro de la empresa. Pero hay algunos puntos esenciales que, en este sentido, deben considerarse:

1. Es necesario establecer y controlar los objetivos a lo largo del proyecto.
2. Las iniciativas de sourcing no deben ser meramente económicas.
3. Las decisiones de sourcing implican un compromiso y una capacidad de gestión de muy alto nivel, con habilidades específicas para manejar profesionalmente estas relaciones.
4. Es esencial contar con un buen governance de proyecto, que administre eficientemente contratos y niveles de servicio, y tenga especial consideración por el riesgo.
5. Es clave tener en cuenta las consideraciones legales, los temas de impuestos y la integridad de la información.
6. La gestión de RR.HH. es un factor de suma importancia. Por ejemplo: es fundamental reclutar a los candidatos más competentes, así como comunicar adecuadamente un cambio de personal.

7. Debe considerarse no sólo la implementación de la nueva actividad y su óptimo funcionamiento, sino también la gestión y contención de las áreas originales afectadas por el cambio.
8. Lograr una buena transición es vital para el futuro empresario, fundamentalmente en lo que hace a su cultura y a su gobernabilidad emergente.
9. El Global Sourcing no reduce la responsabilidad por los riesgos incurridos.
10. Debe considerarse especialmente la supervisión del capital intelectual involucrado.

Podemos concluir que la implementación de una estrategia de Global Sourcing requiere disciplina y continuidad, a lo largo de las etapas necesarias para la concreción del proyecto. En la experiencia de PricewaterhouseCoopers, es necesario desarrollar un ciclo que abarca:

- **Estrategia:** planificar un proceso de sourcing alineado con el negocio y focalizado en el resultado esperado. Definir el alcance, entender los riesgos y decidir el modelo operativo a seguir. Asegurar las condiciones para la concreción del proyecto de cambio implícito y su eficiente implementación.

- **Evaluación:** conocer el punto de partida y entender el mercado en el que se actúa. Revisar opciones y riesgos, y desarrollar un modelo de operación óptimo.
- **Proyecto:** analizar detalladamente el modelo operativo como así también la estructura de los acuerdos propios y con terceras partes. Planificar la transición y establecer el modelo operativo estable a futuro.
- **Creación y transición:** generar el impulso para asegurar el cambio, implementar la transición y liderar la emergencia de la nueva cultura.
- **Operación y optimización:** monitorear y controlar que se cumpla lo acordado. Implementar los cambios planeados, evaluar el logro de los beneficios proyectados y entrar en una etapa de mejora continua.

Es altamente recomendable tener en cuenta estas etapas, no sólo para garantizar el éxito de un proyecto, sino fundamentalmente porque los errores que pudieran generarse durante su implementación causarían una seria perturbación para toda la empresa y su entorno, afectando en última instancia su valor de mercado.

Global Sourcing y las tecnologías de la información y las comunicaciones

Las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs) juegan un doble rol en su relación con una gestión moderna. Por un lado, posibilitan la concreción de novedosas iniciativas de gestión y, por otro, son ellas mismas objeto de dichas iniciativas.

En Global Sourcing, el avance de las TICs ha permitido la adopción de los modelos de operación mencionados, un proyecto que se extiende a lo largo de toda la empresa y su cadena

de valor. Por esta razón suele haber una mayor percepción de las TICs como objeto posible de un proyecto de Global Sourcing, cuando en realidad se trata de procesos con un alcance total, como parte de la visión holística ya mencionada.

Para optimizar la relación entre la gestión y las TICs es importante incorporar la función de IT Governance en la estructura de gobierno de la organización. Esto implica que el directorio debería incluir en su agenda, proactivamente y con continuidad, el mejor aprovechamiento de las TICs como factor competitivo para la empresa,

como así también el conocimiento de la gestión sobre las iniciativas y los alcances de las TICs como industria. En este sentido, y en relación al tema que nos ocupa, entendemos que pueden ser útiles las siguientes consideraciones:

Las tecnologías de la información como factor habilitante del Global Sourcing

Las posibilidades y los desafíos que surgen del concepto de Global Sourcing son factibles gracias al enorme desarrollo de las tecnologías de la información, que permiten la



ejecución de las tareas necesarias en una organización, independizándolas del lugar geográfico donde ocurren.

Esta estrategia permite disponer de tecnología en sitios remotos y convenientes, asegurar las comunicaciones y aprovechar sus posibilidades online. Pero fundamentalmente las TICs habilitan la concreción de los proyectos de Global Sourcing y lo hacen a un precio muy competitivo. Es interesante notar que este nivel de desarrollo comenzó hace muchos años como una visión que la comunidad de TI elaboró, validó y presentó, pero fundamentalmente implementó y gestionó, dándole así un claro sentido práctico al concepto empresarial que dice que las visiones “se construyen”.

Obviamente aquella visión estuvo al alcance de cualquier empresa que tuviese interés en conocerla, y seguramente quienes pudieron compartirla también habrán evolucionado en sincronía con los avances del Global Sourcing, generando niveles de competitividad incrementales en cada etapa, construyendo barreras de entrada más sólidas y estableciendo una curva de aprendizaje muy valiosa en el transcurso del tiempo.

En general los “early adopters” son los que más se benefician con los cambios, porque pueden aprovecharlos en forma prácticamente exclusiva. Sin embargo, las etapas tempranas del desarrollo tecnológico siempre requieren una especialización y un profesionalismo mayor, ya que en un contexto tan novedoso como incierto pueden aparecer caminos que para una organización no siempre resultan los más adecuados. Las decisiones que se tomen en estos casos, deberán ser consecuencia de una política empresarial sostenida en el tiempo, que implique seguir las tendencias y proyecciones de la tecnología de la información, considerando implementaciones a lo largo de su desarrollo, con especial énfasis en las tecnologías disruptivas. Se trata, en definitiva, de una decisión que hace al gobierno de la organización.

Hoy, sin embargo, el Global Sourcing está en la fase de un vuelco masivo, lo que implica para todas las empresas una excelente oportunidad de posicionamiento, así como la aparición de nuevos desafíos.

Aquella visión temprana, de hace más de 20 años, hablaba de “pervasive computing”, lo que conceptualmente significa que la computación “se

notará por su ausencia”. También se hablaba de “utility computing”, asimilando la tecnología con un servicio pago y que, necesariamente, implica la construcción de una gran infraestructura para llegar a cada usuario con la oferta. Por analogía, con los “utilities” tradicionales (en este caso, el eléctrico) se acuñó la expresión “electronic appliance”, con la idea tomada de un aparato simple con interfase intuitiva al usuario, que necesita de la infraestructura como un complemento que le dé sentido, ya que es su utilización lo que genera la facturación de la empresa proveedora del servicio. Por otro lado, se concebía además la necesidad de generar servicios para ser vendidos a través del sistema descrito.

Pero si analizamos la situación de la tecnología actual podremos reconocer que esa visión está más que cumplida, con agregados que se han incorporado como consecuencia de los desarrollos llevados a cabo. A la interacción remota entre infraestructura y usuario se ha sumado el concepto “anytime-anywhere”, que si bien es hoy una realidad parcial, seguramente se consolidará en un futuro no muy lejano.

Este desarrollo, construido no casualmente por la industria de las TICs, posibilita a las empresas tener una visión global de su realidad. De ahí que deba hacerse en forma proactiva, como una manera de generar una ventaja competitiva capaz de mantenerse en el tiempo. La otra forma es en cambio la poco recomendable “reactiva”, que implicaría tratar de suplir lo que ya se ha convertido en una necesidad competitiva.

Evolución de los requerimientos al sector responsable de las TICs

Los requerimientos que las organizaciones demandan de las áreas de TI se han mantenido similares a lo largo de todos estos años y pueden resumirse en dos conceptos: eficiencia y eficacia. Pero esto no tiene que llamarnos a engaño, ya que al mismo tiempo la complejidad para lograr su cumplimiento ha crecido exponencialmente.

Podríamos decir que el parámetro “eficiencia” ha sido desde sus orígenes hasta hoy uno de los motores para el uso de la computación en las organizaciones.

La eficiencia de distintas áreas de la organización en principio, y la de

la misma área de TI a continuación (en este último caso, generalmente a través de presión en los costos), fue la evolución natural de este proceso. El nivel de relacionamiento requerido en el área de TI para conseguir estos objetivos no era muy alto, y a lo sumo se manejaban los conceptos de cliente interno y la necesidad de asegurar niveles de servicios. El avance de la computación y su complemento con las comunicaciones para integrarse dentro de lo que hoy conocemos como TICs impulsó la inclusión del concepto “eficacia”, en toda su magnitud, en la oferta de servicios de TI. Este cambio se desarrolló en principio tímidamente y con alcance interno, pero luego fue extendiéndose

Las posibilidades y los desafíos que surgen del concepto de Global Sourcing son factibles gracias al enorme desarrollo de las tecnologías de la información, que permiten la ejecución de las tareas necesarias en una organización, independizándolas del lugar geográfico donde ocurren.

con rapidez hacia todo el campo de acción de la organización, como un factor de competitividad decisivo.

Las posibilidades y los desafíos que surgen del concepto de Global Sourcing son factibles gracias al

enorme desarrollo de las tecnologías de la información, que permiten la ejecución de las tareas necesarias en una organización, independizándolas del lugar geográfico donde ocurren. Aquí surge un cambio cualitativo en los requerimientos al área de TI: la necesidad de entender los negocios de la empresa y de comenzar a vislumbrar cómo la tecnología de información puede ser soporte de proyectos o negocios. Se trata, entonces, de considerar la tecnología como habilitadora de formas de negocio que de otra manera no serían posibles, y eso se engloba dentro de la eficacia.

Ya el término CIO (Chief Information Officer) habla de un perfil mucho

más ligado a los aspectos de negocio que a los técnicos, y se complementa, de ser necesario, con el CTO (Chief Technology Officer), que sí conserva un perfil técnico. Tanto el rol como el perfil de los responsables de la TI debieron migrar

desde las necesidades iniciales, fundamentalmente técnicas, a las habilidades que tienen que ver más con lo comercial, con la buena capacidad de hablar el lenguaje de los negocios y presentar proyectos que respeten esa lógica.

El gran avance en el desarrollo tecnológico de las TICs, así como también su alcance mundial, permitieron gestar una visión

área, TI, asuma la administración y el desarrollo de las TICs. Hoy ya no se trata de imaginar de qué manera generar estas iniciativas, sino fundamentalmente de cómo lograr una implementación correcta, eficiente y operativa. Es posible que muchas organizaciones hayan avanzado en la implementación, para encontrarse con más problemas que soluciones. Es probable también que haya entidades que, iniciado

buena implementación, y una implementación mediocre puede malograr una buena conceptualización.

Quizás conceptualmente todavía hablemos de eficiencia y eficacia, pero lo estamos haciendo con un alcance hasta hace poco insospechado: una visión global que, abonada en las TICs, denominamos Global Sourcing.

Quizás conceptualmente todavía hablemos de eficiencia y eficacia, pero lo estamos haciendo con un alcance hasta hace poco insospechado: una visión global que, abonada en las TICs, denominamos Global Sourcing.

global de las operaciones, con una tendencia creciente a independizar la posibilidad de brindar servicios de su ubicación geográfica. En este contexto la visión empresarial también comienza a ser global, lo que representa grandes oportunidades y renovados desafíos. La adecuada y profesional utilización de las TICs será clave para la formulación de una política de contención de los nuevos desafíos y, más importante todavía, para la generación de competitividad propia con alcance global. A estos cambios se suma la complejidad que representó para las organizaciones que una nueva

el proceso de Global Sourcing, estén generando en sus clientes un preocupante nivel de frustración. Incluso los servicios internos generados a través de los shared services pueden tener problemas de implementación que hoy preocupen a más de una organización.

La problemática puede analizarse considerando que se trata de un tema que debe nacer de una muy precisa y completa conceptualización, complementada además por una implementación sin fallas. Es que una mala conceptualización no puede resolverse con una

Obviamente, no hay vuelta atrás; la única forma de lograr las competitividades globales requeridas es a través de una excelente implementación de lo que hoy se llama Global Sourcing. Los requerimientos a las áreas de TICs claramente transitan por una excelente capacidad en este sentido, asegurando fundamentalmente que los aspectos que hacen a las tecnologías estén presentes en su totalidad. Pero este estado de desarrollo representa sólo una base, una condición necesaria, aunque no suficiente.

Lograr no sólo un nivel de servicio acordado en forma consistente, sino además una colaboración entre los proveedores de los servicios y el núcleo principal de los negocios, generando una mayor inteligencia del conjunto, es una tarea de suma importancia, que requiere de capacidades y condiciones

muy especiales que deberíamos considerar al pensar en el ámbito y en las responsabilidades del área de las TICs.

Global Sourcing: empresas proveedoras de los servicios

El mercado de Global Services se compone además de aquellas empresas que prestan el servicio y que están del otro lado de la ecuación hasta ahora mencionada. Si bien valen para ellas las mismas consideraciones en lo que hace a las TICs, al estar del lado receptor, deben generar los diferenciadores que las empresas contratantes están buscando. Por ejemplo, en un principio el foco estuvo puesto en una mayor especialización por la escala y un menor costo operativo, con respecto al mismo servicio realizado en forma discreta por la empresa contratante.

La Argentina ha experimentado en los últimos años un auge de estas actividades, alentado por un tipo de cambio que de por sí genera competitividad, y sostenido por el talento de sus recursos humanos. Claro que basar toda la estrategia empresarial en un tipo de cambio alto sería muy arriesgado, ya que a lo largo del tiempo esa característica podría modificarse.

Sin embargo es imperativo aprovechar esta ventana de tiempo para generar ventajas competitivas intrínsecas que incorporen el valor agregado como un concepto de la oferta. Afortunadamente, los recursos humanos están disponibles y el mercado ya está buscando ese posicionamiento, ese valor agregado, esa red colaborativa que aumente el conocimiento y la inteligencia de la empresa. De esa manera, la Argentina seguirá siendo un proveedor destacado de este tipo de servicios que hacen al Global Sourcing un motivo de decisión de las empresas en el mundo.

CEO

“Siempre buscamos partners de largo plazo para la relación de outsourcing”

Enrique Babis y Ana Carolina Laguía, associate partner y gerente a cargo de la práctica de outsourcing de PricewaterhouseCoopers, entrevistaron a Jorge Casmerides y a Bettysa Dornelas, ex CFO de negocios internacionales y gerente de Natura Cosméticos.

Los ejecutivos de la firma de cosméticos brasileña señalaron que buscan trabajar con sus proveedores de outsourcing como si fueran una sola empresa, en una relación de continuidad. Tercerizan gran parte de sus procesos clave para casi todas sus operaciones fuera de Brasil, en sectores tales como logística, cuentas a pagar, contabilidad, liquidación de nómina e impuestos, y buscan que otras áreas de la firma sigan el ejemplo. Un caso de éxito.

La compañía Natura Cosméticos implementó exitosamente procesos de outsourcing en áreas clave de la firma: tiene tercerizada gran parte de su operación contable, fiscal y liquidación de nómina, no sólo a nivel regional sino también para Estados Unidos y varios países de Europa. Enrique Babis y Ana Carolina

Laguía, associate partner y gerente a cargo de la práctica de outsourcing de PricewaterhouseCoopers, entrevistaron a Jorge Casmerides, Chief Financial Officer (CFO) de Natura en el momento de la entrevista, y Bettysa Dornelas, gerente de la firma, en una nota que explica la importancia de tener procesos tercerizados por compañías que brindan servicios con mayor expertise y conocimiento.

PwC: ¿Qué procesos tienen actualmente tercerizados a nivel regional?

N: Tercerizamos las tareas contables, fiscales y la liquidación de nómina a nivel regional, para todas las operaciones de Natura. Esto incluye a la Argentina, Chile, Perú, México,

Colombia y Venezuela en América latina, y Francia y Estados Unidos.

PwC: ¿Es el único proceso que tienen tercerizado?

N: No, en Brasil hay además otros servicios tercerizados, como la nómina.

PwC: ¿Tienen a tercerizar el proceso de logística?

N: Sí, tercerizamos la parte de logística con diferentes empresas.

PwC: Siendo Natura una empresa orientada a las relaciones, ¿qué características consideran relevantes al momento de evaluar potenciales proveedores para tercerizar un proceso?

N: No nos parece que exista algo así como un “perfil” adecuado para un outsourcer. Creemos que, como Natura tiene ciertas creencias, valores y una determinada forma de relacionarse, tendríamos que tener una relación que sea importante para el consumidor final y para la comunidad donde Natura se desarrolla. Un proveedor tendría que tener nuestras mismas características y valores: tendríamos

que poder crecer juntos. No se trata simplemente de repartir responsabilidades, el proveedor tiene que saber cuál es el plan estratégico de Natura, qué quiere hacer en el país y cómo nos puede ayudar. De otra forma, lo que se consigue es una relación de absorción y de corto plazo.

PwC: Es decir, buscan partners de largo plazo.

N: Partners de largo plazo, y que la relación sea de continuidad. Se trata de mezclar las dos estructuras creando una nueva que trabaje como si fuera una comunidad. Existe, por supuesto, centralización de organización, pero también todos forman parte de los logros, de las pérdidas y de las oportunidades. En otras palabras: la idea es trabajar juntos como si fuésemos una única empresa.

PwC: Además de los procesos administrativo-contable, fiscal, nómina y logísticos, ¿tienen en mente en el futuro tercerizar algún otro?

N: Me parece que podríamos llegar a tercerizar toda la parte de riesgo: análisis y gerenciamiento. Queremos crear un nuevo proceso de evaluación de riesgo, que podría

ser pasado a outsourcing, ya que no tenemos la necesidad de que la propia Natura se ocupe del tema. La línea de comunicación se da más fácil al trabajar con un único proveedor y eso es lo importante por resolver.

PwC: ¿Y tienen pensado tercerizar el soporte de tecnología y de sistemas?

N: Deberíamos evaluarlo con detenimiento porque estamos cambiando un poco la estructura, con varios sistemas de gestión que se superponen. Pero seguramente sea un tema a evaluar en un futuro de corto plazo. Actualmente hay, por ejemplo, un Help Desk que ayuda si un empleado tiene un problema con el equipo y necesita una persona para arreglar el problema. Vamos a tercerizar la parte de instalaciones y equipos y vamos a hacer cambios en el sistema central.

PwC: ¿Hay áreas que creen que no pueden ser tercerizadas?

N: Natura empezó a pensar que la compañía tiene que continuar manejando las actividades que son su expertise: la marca, el canal y el desarrollo del producto. Lo que efectivamente es expertise de otro, que seguramente lo hará mejor

“Es difícil para una persona tomar una decisión, participar o dar soporte para el gerente general sin conocer qué hace el área de ventas, qué hace marketing, qué hace logística”.

y con mayor eficiencia, entonces consideramos correcto tercerizarlo.

PwC: Por más que en el corto plazo, en algún caso, pueda parecer más caro.

N: Exactamente. Hay costos que las empresas no calculan, como por ejemplo el entrenamiento de las personas. Esos son costos que vamos a dejar de tener, se pagan indirectamente al proveedor.

PwC: ¿El proceso contable está tercerizado en todas las localidades donde está Natura?

N: En todas.

PwC: En ninguna lo hace Natura en su totalidad.

N: Ni el proceso contable, ni la liquidación de nómina, ni impuestos. En este último punto, Natura se encarga sólo del planeamiento tributario.

PwC: ¿Cuándo comenzó el proceso de tercerización en otros países?

N: Empezamos con Argentina, Chile y Perú, todos juntos el mismo año. Era un cambio importante, y Natura

se preocupa especialmente por los temas de colaboradores, clima, relacionamiento. Por eso decidimos hacer todo el cambio en un mismo momento. Después, las nuevas operaciones ya nacían tercerizadas. Cuando tercerizamos los procesos contables ganamos un poco más de tranquilidad, porque ahora tenemos más tiempo para la gerencia, para manejar el negocio, para estar más cerca de las decisiones estratégicas de marketing y ventas. Hoy la persona de finanzas no es simplemente quien hace el cierre mensual, hoy el papel de esa persona está más cerca del negocio. Si el área financiera se queda en el cierre mensual y en las reconciliaciones no tiene tiempo para conocer el negocio.

PwC: ¿En qué beneficia el outsourcing el cálculo de stock?

N: Las matemáticas tienen siempre esta magia: cuando analizamos operaciones separadas vemos variaciones grandes entre la estimación y la venta efectiva, pero al poner todas las operaciones juntas vemos que las variaciones son más chicas. Hoy podríamos encarar una revisión en términos de los procedimientos que tenemos en las operaciones, para padronizarnos en una operación y replicarlo en todas las demás.





PwC: En la Argentina las tareas de outsourcing se realizan mayormente en las oficinas de Natura, ¿cómo es en el resto de los países?

N: En el resto de los países es igual, in house. Únicamente Francia no es in house, pero la persona del proveedor de outsourcing pasa dos o tres días mirando los documentos y haciendo los registros en el sistema. Pero no se queda todo el día.

PwC: ¿La coordinación la hace directamente con su referente de cada país?

N: Nosotros no tenemos la figura del coordinador regional, pero hacemos encuentros en Finanzas con todos los gerentes financieros de cada operación y compartimos los temas de estructura, de procesos, de cómo están los trabajos.

PwC: ¿Hoy ya han visto concretados los beneficios de tercerizar de acuerdo con lo que habían planeado en un comienzo?

N: En la Argentina sí, porque lo que nos gusta es tener una relación muy próxima con la empresa que realiza el servicio, como si fueran parte de la propia Natura y compartieran todos los problemas que tenemos, hasta las cuestiones de estrategia. Creo que es una buena idea invitarlos a participar, por ejemplo, una vez al mes en la reunión de área.

PwC: Y ver en ese contexto si la empresa que realiza el servicio puede dar su opinión externa.

N: Claro. Para mí sería importante tener esta aproximación, porque el círculo se cierra cuando el proveedor está integrado con la operación. Y va a llegar un momento en el que tal vez en un pasillo alguien de marketing pueda hacerles una pregunta directamente, porque son efectivamente de Natura. Son empleados del proveedor, pero estamos trabajando juntos: ése es para mí el logro más alto de la relación entre una empresa de outsourcing y la compañía que contrata sus servicios.

CEO

Hacia un buen gobierno de outsourcing

Por Edgardo Sajón.

Transformar la relación con el proveedor en una alianza estratégica es uno de los principales objetivos al momento de establecer un proceso de outsourcing. La medición de los resultados y la correcta administración de riesgos son dos factores clave para lograr el éxito.



Edgardo Sajón, socio de PricewaterhouseCoopers

Hace más de una década, el outsourcing de tecnología empezaba a tomar impulso, gracias al elevado avance tecnológico que las organizaciones estaban alcanzando y a la globalización que el mundo empezó a transitar en esos tiempos. Muchas de las empresas que adoptaron esta iniciativa lo hicieron con el objetivo de lograr un ahorro de costos y beneficios concretos para el negocio, focalizar más sus esfuerzos en actividades core de la compañía, y obtener la capacidad profesional (skills) ausente en sus equipos, entre otros aspectos.

En muchos casos, no fue posible visualizar que esta estrategia implicaba la entrada y la dependencia de un tercero en sus operaciones, la aparición de nuevos riesgos que, en muchos casos, no serían

administrados por la propia empresa. En algunos casos, el proceso de outsourcing sólo implicó un cambio en la administración de un “problema” sin que ello implicara solucionarlo o acotarlo.

Hoy en día muchas compañías han incluido dentro de sus procesos de administración de riesgos aquellos que son propios del proceso de tercerización de algunas de sus actividades. Ello implica que los riesgos propios de esta actividad son identificados, evaluados y adecuadamente mitigados a fin de asegurar que los beneficios originalmente esperados al tercerizar actividades sean efectivamente concretados.

Identificar los Riesgos

La existencia de riesgos propios o inherentes a un proceso no implica que los beneficios esperados no sean realizados, sino que quienes tienen responsabilidad de administrarlos deberán identificarlos y definir las acciones para mitigarlos. Entonces, el primer paso será identificar cuáles son los riesgos inherentes a estos procesos. Desde nuestro punto de vista, los podemos clasificar en:

- **Riesgos políticos y/o del país:** esta dimensión del riesgo está tomando urgencia

en compañías que realizan negocios internacionalmente, en donde los cambios en esta dimensión sorprenden a los más experimentados. Basta con recordar el panorama internacional actual en materia financiera por el cual está atravesando el mundo.

- **Riesgo contractual:** algunos contratos de outsourcing no son lo suficientemente flexibles para las compañías, y esto impacta en la elasticidad de los costos como así también en la estrategia o en los cambios requeridos por la organización. Un buen contrato de outsourcing es un elemento clave en este proceso.
- **Riesgo operativo:** esta dimensión se relaciona con los riesgos sobre las operaciones o problemas de performance sobre ellas, dentro de las cuales se incluye una merma en la calidad de los servicios, existencia de costos inesperados e interrupciones en las operaciones del negocio. Estos riesgos aumentan cuando nuestra compañía y el proveedor no comparten un claro entendimiento de los niveles de servicio requeridos, o cuando el monitoreo de la performance o la administración es inadecuada.
- **Riesgo cultural:** la última dimensión está asociada con las diferencias culturales entre nuestra

locación y la locación off-shore o la cultura de nuestra compañía y la del proveedor. Dentro de esta dimensión, se encuentran problemas con el lenguaje, formas de comunicación, husos horarios, estándares de trabajo, prácticas y otros comportamientos que no pueden ser comprendidos por la empresa en el momento de la firma del contrato.

¿Por qué puede fracasar un proceso de outsourcing?

Creemos que es posible reducir las causas a conceptos muy sencillos de comprender. Podemos comenzar con la ausencia de una clara y formal definición de los objetivos buscados y los beneficios esperados adecuadamente cuantificados y comunicados a las partes interesadas. Podríamos sumar la falta de un proceso efectivo y adecuadamente conducido para administrar el cambio cultural que implica una decisión de este tipo, la elección de una localización errónea, un proveedor no comprometido y varias más. Sin embargo, creemos que uno de los elementos centrales es la falta de un adecuado Acuerdo de Nivel de Servicio (Service Level Agreement), que debería ser la base para establecer las reglas de gobierno de un outsourcing.

Estos problemas se potencian cuando las compañías poseen varios proveedores de outsourcing simultáneos, sobre una serie de canales, con iniciativas sin sincronización, lo cual provoca un alto costo de cohesión, una administración duplicada y beneficios focalizados en una parte de los requerimientos y no un beneficio end-to-end para la compañía.

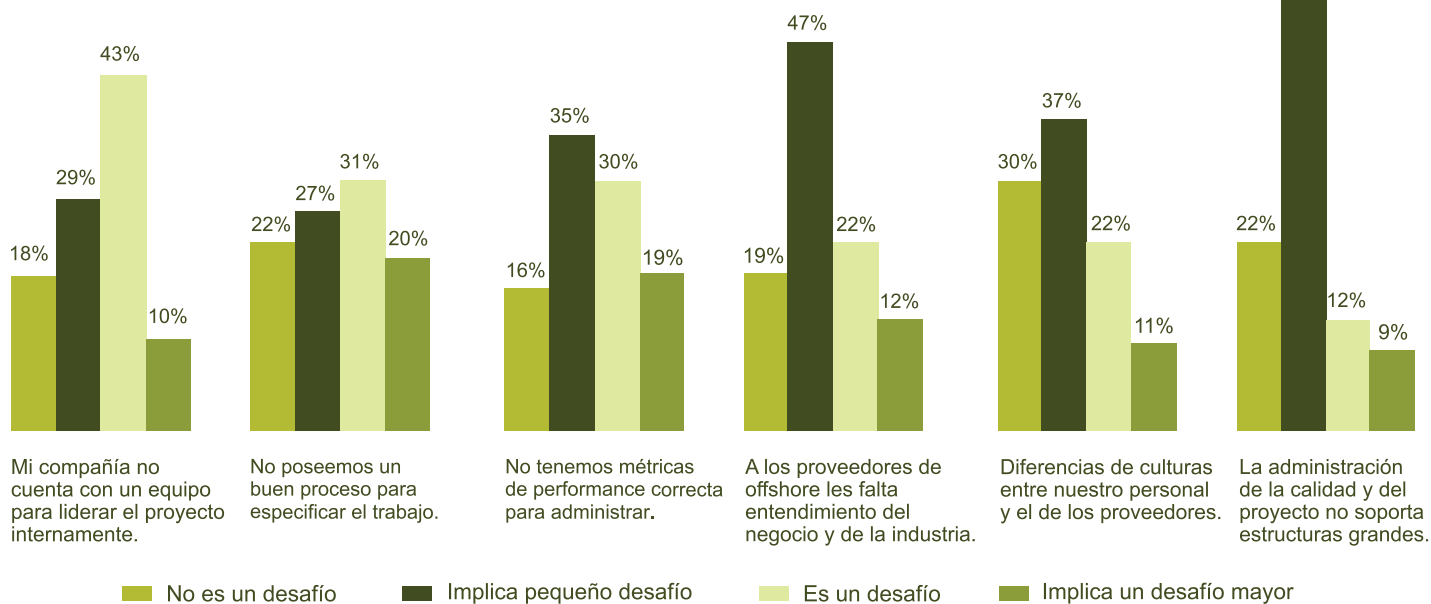
Por otro lado, si los proveedores no comprenden o no conocen los

objetivos de negocio de nuestra compañía, no podrán darnos la flexibilidad y la agilidad necesaria para adaptarse al cambio, ni contribuir a conseguir las metas de la organización aconsejando nuevas soluciones o nuevos modelos de negocio.

- **Gobierno efectivo:** en general, podemos considerar que aquellos procesos de outsourcing que se han convertido en alianzas estratégicas, donde las empresas

tienen que poner el foco en construir relaciones de largo plazo y los proveedores no se limitan a brindar un servicio a un precio pactado, sino se sienten socios estratégicos, son aquellos que más probabilidades tienen de ser exitosos, siendo un factor decisivo contar buenas prácticas de gobierno que rijan las actividades de cada uno de los actores que intervienen en el proceso. Un gobierno de outsourcing exitoso necesita focalizar sus actividades

¿Cuáles son los desafíos cuando se trabaja con proveedores offshore?



Comprender y priorizar los desafíos es clave para obtener beneficios sustentables.

Muestra: 44 firmas usando proveedores offshore
Origen: Forrester Research Inc.

en la estrategia y las operaciones. Por eso proponemos un esquema de gobierno basado en tres dimensiones.

- **Gobierno estratégico:** responsable de definir el rumbo y los lineamientos del outsourcing en pos de los objetivos del negocio, evaluar sus riesgos, definir los recursos críticos y evaluar que las iniciativas planeadas se han conseguido. Esta parte es necesaria para mantener el vínculo entre la Alta Gerencia de nuestra compañía y el proveedor y facilitar un camino formal de diálogo y decisiones entre las partes.
- **Gobierno funcional:** asegura que la visión y la estrategia definida por el gobierno estratégico sea ejecutada a través de sus prácticas y responsabilidades, y sean llevadas a cabo de manera correcta. Dentro de sus funciones, se encuentra el monitoreo de los aspectos de performance, coordinación y ejecución de iniciativas. Este gobierno define técnicamente las necesidades surgidas por el negocio, es el encargado de identificar los riesgos asociados a las iniciativas definidas y es el ámbito donde se produce la comunicación con el proveedor para definir los requerimientos de servicio.

- **Gobierno operacional:** lleva a cabo la administración del día a día con el objetivo de lograr calidad, monitoreo del nivel de servicio, recolectar las métricas del servicio, administrar los recursos y transmitir el conocimiento y generar recomendaciones de mejora o sugerencias de buenas prácticas que permitan, tanto a la compañía como al proveedor, maximizar los beneficios esperados.

Estos principios requieren ser plasmados adecuadamente y conocidos por todas las partes que intervienen en esta actividad. Ello hace que contar con un buen contrato que sea el fundamento sobre el cual se base el ciclo de vida de un outsourcing es esencial para que los principios de buen gobierno estén vigentes.

Veamos entonces algunos aspectos que debemos tener en cuenta al momento de formalizar los acuerdos que surgen del proceso de selección de un proveedor y del catálogo de servicios asociados. Recordemos que aquellos aspectos que no fueron tratados correctamente antes del contrato serán muy difíciles de remediar durante la ejecución, o lo serán pero con un costo y un impacto muy alto para el negocio.

A continuación proponemos ciertos principios que, desde nuestro punto de vista, conducirán a contar con un buen contrato que sea la base para formar el modelo de sociedad estratégica entre la empresa y su proveedor.

Aspectos Generales

- Objetivo.
- Reglas de gobierno, roles y responsabilidades de cada una de las dimensiones en que se separe el gobierno del proceso.
- Un gobierno basado en los beneficios esperados suele ser mejor que uno con foco en penas y sanciones, por más que ellas deben estar especificadas.
- Propiedad intelectual.
- Duración.
- Criterios para administrar la transición.
- Opciones de terminación o salida.
- Responsabilidad de cada parte.
- Garantías.
- Confidencialidad.
- Auditoría.
- Resolución de disputas.
- Aspectos de fuerza mayor, indemnización.

- Seguros.
- Restricciones sobre el personal afectado.
- Leyes laborales y previsionales.

Catálogo de servicios

- Alcance de los servicios incluidos con un nivel de detalle suficiente para poder medir su efectiva prestación.
- Lugar y oportunidad de provisión de los servicios.
- Definición de los indicadores de nivel de servicio (KPIs) y de los acuerdos de niveles de servicio (SLAs).
- Facilidades y equipamiento.
- Servicios de terceras partes

Modelo de precios

- Estructura de precios – modelo base.
- Escalas de precios (por ejemplo: asociadas a beneficios esperados).
- Opciones de precios (por ejemplo: servicios adicionales).
- Términos de pagos.
- Impuestos.

Si tomamos estas consideraciones y logramos definir un buen contrato, habremos dado un paso muy importante para lograr gobierno de outsourcing sustentable.

Modalidad offshore

Antes de finalizar esta breve propuesta de criterios para establecer buenas prácticas en materia de gobierno de outsourcing hemos considerado útil incluir algunos conceptos adicionales en relación con aspectos a tener en cuenta cuando el outsourcing es encarado bajo la modalidad de offshoring.

Cuando dentro de nuestra decisión de sourcing seleccionamos la modalidad offshore, el gobierno toma un rol aún más importante, debido a la complejidad que significa llevar más allá de nuestras fronteras la necesidad de buscar un socio para cubrir nuestras operaciones, a grandes distancias, con culturas diferentes, contextos económicos heterogéneos, husos horarios disímiles, estándares de mercados opuestos y donde tal vez la adaptación entre las partes es aún más difícil y el gobierno de outsourcing se torna aún más importante.

Generalmente, el factor central para la elección del offshoring como una alternativa de outsourcing se asocia únicamente a un factor de costo. Sin embargo, las experiencias concretas en esta materia demuestran que también factores tales como: infraestructura tecnológica del país elegido, su sistema educativo y capacidad para generar profesionales adecuadamente capacitados, entorno general del ámbito de negocios, beneficios fiscales o cuasi-fiscales, entre otros, deben ser considerados en la elección de la localización para concretar un proceso de offshoring.

Ello hace que las dimensiones del modelo de gobierno de outsourcing propuesto deben ser consideradas en su totalidad, ya sea que la empresa opte por un tercero para la prestación de servicios o la tarea sea llevada a cabo por una subsidiaria propia la localización elegida. Sin embargo, más allá de lo comentado, la opción de offshoring es una alternativa muy válida y cuyo desarrollo se ha potenciado en los últimos años con excelentes resultados, especialmente en nuestro país.

CEO

Investigación: Gastón Ramos, gerente de PricewaterhouseCoopers

Conclusión:

Trabajar en pos de lograr un buen gobierno es un desafío que muchas compañías eluden en la etapa de construcción de un outsourcing. Sin embargo, los beneficios de aplicar los objetivos de gobierno de outsourcing en todas sus dimensiones será, sin duda, el pilar sobre el cual se sostendrá un proceso que conduzca a transformar una relación proveedor-cliente en una sociedad donde los beneficios alcanzan a ambas partes, permitiendo que los objetivos estratégicos buscados se concreten en un ambiente donde los riesgos son conocidos y administrados.

El caso PwC: cómo aplica la estrategia nuestra firma

Nuestra firma asume constantemente el desafío de prestar servicios cada vez más eficientes y, al mismo tiempo, crear valor para nuestros clientes y mantener altos estándares de calidad. Uno de los métodos para hacerlo es a través de la implementación del modelo de Global Sourcing en sus propios servicios. Compartiremos aquí tres experiencias de Global Sourcing en las áreas de impuestos, auditoría y servicios actuariales que nuestra firma ya ha implementado con éxito en los últimos años.

Nuestra experiencia en Precios de Transferencia

La práctica global de Precios de Transferencia, dentro del área de Tax and Legal Services de PwC, está formada por una sólida red global de profesionales especialistas que incluyen a economistas, contadores, abogados y otros perfiles académicos. Precios de Transferencia es un término usado para describir todos los aspectos de los acuerdos de precios entre partes relacionadas, incluyendo transferencias de bienes tangibles e intangibles, servicios, préstamos y otras actividades.

La práctica global de Precios de Transferencia ha venido trabajando de una manera cada vez más integrada en los últimos años. Este modelo organizacional genera eficiencias en el desarrollo de los proyectos y en la solución de

problemas complejos en diferentes partes del mundo.

Como parte de esta estrategia globalizada, en los últimos años se han creado distintos centros de excelencia alrededor del mundo (uno de ellos en la Argentina), con el objetivo de trabajar en conjunto y maximizar el alcance de las economías de escala. Estos centros de excelencia permiten compartir esfuerzos y desarrollar 'expertise' en diversas áreas, algo especialmente beneficioso para oficinas más pequeñas o concentradas en una industria en particular. PwC Argentina ha sido pionera en este modelo organizacional al ser una práctica líder en la región, con cerca de 50 profesionales desarrollando sus tareas a tiempo completo.

Los centros de excelencia mejoran la calidad del 'people experience' de

nuestros profesionales en diversas oficinas, al permitirles una más fluida relación con clientes, una mejor interacción entre los distintos grupos de trabajo y una reducción en la duplicación de esfuerzos entre los distintos países. Todo esto, a su vez, permite acelerar el aprendizaje, la capacitación y el desarrollo de nuestros profesionales, que están expuestos a una mayor diversidad de temas y situaciones y acceden a un mayor grado de especialización local y por industrias.

En el día a día, nuestros profesionales trabajan interactivamente con distintas oficinas alrededor del mundo, desarrollando soluciones para nuestros clientes. A lo largo del año, los profesionales argentinos participan en diversos eventos de capacitación en Precios de Transferencia que se realizan en distintas partes del mundo, como así también en programas de capacitación virtuales interactivos. Esto, a su vez, genera una retroalimentación en las prácticas de trabajo en equipo y potencia el desarrollo de nuestros profesionales, que reciben el mismo nivel de entrenamiento que sus pares de otros países.

Nuestros profesionales también participan del programa global de intercambios, en el cual tienen la posibilidad de trabajar en una oficina del exterior durante un

período de tiempo determinado. Al utilizar las mismas herramientas y participar en los mismos procesos de entrenamiento, la transición de trabajar de un país presenta costos más reducidos.

Nuestra experiencia en Auditoría

La auditoría es un proceso que puede dividirse en distintos subprocesos, parte de los cuales no necesitan una interacción cara a cara auditor-cliente. Estos últimos subprocesos o procedimientos son los que han sido identificados como de alta potencialidad de ser realizados fuera del lugar en que el cliente y el auditor desarrollan su actividad principal y, en consecuencia, se han posicionado en el corazón de la estrategia del global sourcing de la auditoría.

Nuestra firma ha podido implementar con éxito esta iniciativa teniendo en cuenta, por un lado, las ventajas que aporta la existencia de tecnologías, metodologías y herramientas comunes y por el otro, la posibilidad de contar con recursos humanos altamente capacitados en distintas partes del mundo. En definitiva, todos estos factores hacen que, no importa en que país del mundo se encuentran los recursos puesto que todos pueden “hablar el mismo idioma” y trabajar como si “estuvieran físicamente ubicados en el mismo lugar”.

Esta nueva forma de trabajo nos ha demostrado que, en relación con la manera anterior de “hacer la auditoría”, se encuentran beneficios tales como:

1. la existencia de una mayor fuente de recursos de calidad que puede prestar servicios a nivel mundial; a través de la creación de centros de excelencia logrando especialización en la ejecución de ciertos procedimientos;
2. la posibilidad de que los recursos de los países de costos más altos focalicen sus esfuerzos en áreas de mayor riesgo u oportunidad y valor;
3. la potencialidad de que se puedan prestar servicios las 24 horas; y
4. el ahorro de costos al transferir trabajo de países de costos más altos a otros de costos más bajos.

Nuestra experiencia en Servicios Actuariales

Un conjunto de condiciones deben converger para que una actividad del proceso de negocios pueda ser efectivamente resuelta fuera de su ámbito, hasta hoy, natural. El caso de la función actuarial comparte el impulso que está recibiendo la generalidad de las funciones

financieras: la convergencia de las normas contables a partir del camino iniciado por el IFRS 4 y los principios de solvencia alineados con el capital basado en riesgo.

Este estado normativo sumado a la “universalidad” de la técnica actuarial es condición necesaria para potenciar la exportación de la función. El destino apropiado dependerá de otras condiciones adicionales.

El primero de los interrogantes es la calidad de los recursos humanos con formación actuarial: la asociación de actuarios en la Argentina (CPCECABA) es reconocida como miembro pleno de la Asociación Actuarial Internacional, al cumplir, entre otros, con requisitos de formación de alta calidad.

La segunda cuestión, más importante que la primera, es el grado de saturación de la demanda de estos recursos que amenazaría la ventaja de costos: en Argentina, en los años 90, se vivió un proceso de desregulación de las actividades financieras, de seguros, de pensiones y de salud que impulsó la demanda de estos recursos y consecuentemente, se multiplicaron por 10 los estudiantes de esta carrera. La tendencia en la formación se mantiene aún cuando la demanda local encontró su estabilización.

En nuestro trabajo cotidiano brindando servicios actuariales desde Argentina hacia otros países de la región hemos vivido los beneficios de la convergencia normativa y la universalidad de la técnica actuarial. La clave del éxito no es diferente a otras funciones: calidad del proceso “tercerizado”, completa documentación y sostenibilidad de las condiciones.

La experiencia adquirida en este tipo de trabajo ya realizado nos permite pensar que solo estamos en el comienzo de un largo camino que redundará en ventajas para nuestra firma, nuestra gente y nuestros clientes en el mediano y largo plazo.

CEO





Decisiones de sourcing en momentos de crisis

Por Edgardo Sajón y Gastón Ramos, socio y gerente de PricewaterhouseCoopers.

El contexto actual

El aprovisionamiento de recursos humanos y tecnológicos relacionados con los sistemas de información siempre ha sido un tema de difícil tratamiento para los niveles de dirección de las empresas. Si a ello le sumamos la alta volatilidad en los mercados y dificultad en predecir las tendencias en el mediano plazo, se corre el riesgo de “congelar” las estrategias vigentes, sin dar lugar a nuevas alternativas que podrían generar valor para la empresa, aún en tiempos de crisis como los actuales.

Sin embargo, tomar decisiones a mediano o largo plazo en temas de tecnología (IT – Information Technology), aún con las incertidumbres mencionadas sumadas a las dificultades propias

de nuestra economía (por ejemplo: inflación, escasez de recursos humanos, etc.) podría generar ventajas y lograr flexibilidad en la administración de la tecnología informática que pueden ayudar a superar la situación actual.

En la actualidad las empresas tienen muchas formas de aprovisionarse de estos recursos, porque se ha tenido una gran evolución gracias al avance tecnológico de los últimos tiempos (virtualización, accesos remotos, etc.), la aparición de nuevos proveedores y a la globalización en la que vivimos. Bajo esta idea, el sourcing de IT ha evolucionado en los últimos años, dando a las empresas la posibilidad de aprovisionarse a través de terceros, locales, regionales o internacionales de los servicios requeridos de IT.

La situación en nuestro país

En la Argentina hemos estado notando diversos comportamientos que podrían resumirse en:

- Las empresas prefieren congelar sus iniciativas relacionadas con inversiones de IT.
- Comienzan a realizarse revisiones de los procesos operativos para obtener una optimización de los costos, dejando afuera al área de IT.
- Reducciones presupuestarias drásticas en IT, ya sea cancelando inversiones como limitando la evolución de los sistemas de información vigentes.

Lo que podría provocar de manera directa:

- Pérdida de personal altamente capacitado para llevar a cabo las actividades de valor de la empresa.
- Falta de flexibilidad al cambio requerido por la empresa.
- Reducción de la calidad del servicio de tecnología como consecuencia de la limitación en la inversión.
- Envejecimiento de la infraestructura y de los sistemas de la empresa.

- Pérdida de eficiencia y eficacia en los procesos operativos altamente dependientes del soporte de IT.

Cómo debemos actuar bajo este contexto

A pesar de las difíciles condiciones económicas del mundo, los ejecutivos ven el outsourcing y offshoring como una oportunidad para abordar negocios a corto y largo plazo.

No existe una fórmula de éxito asegurada de sourcing de IT para las empresas, ya que cada una tiene sus propias problemáticas y sus propios requerimientos, y no todas tienen la misma dependencia de IT. Tomarnos el tiempo para pensar sobre las estrategias de sourcing “hoy” podría ser beneficioso en caso de tener que tomar una decisión apresurada en el futuro.

A pesar de que las empresas parecen estar “en pausa”, la presión de tomar acciones llevará a varias a hacerlo demasiado de prisa y con poca evaluación de los impactos de la complejidad adicional y oportunidades creadas por las condiciones actuales del mercado.

Entendemos que tomar una decisión como ésta no es fácil, y más sobre el contexto que hemos presentado

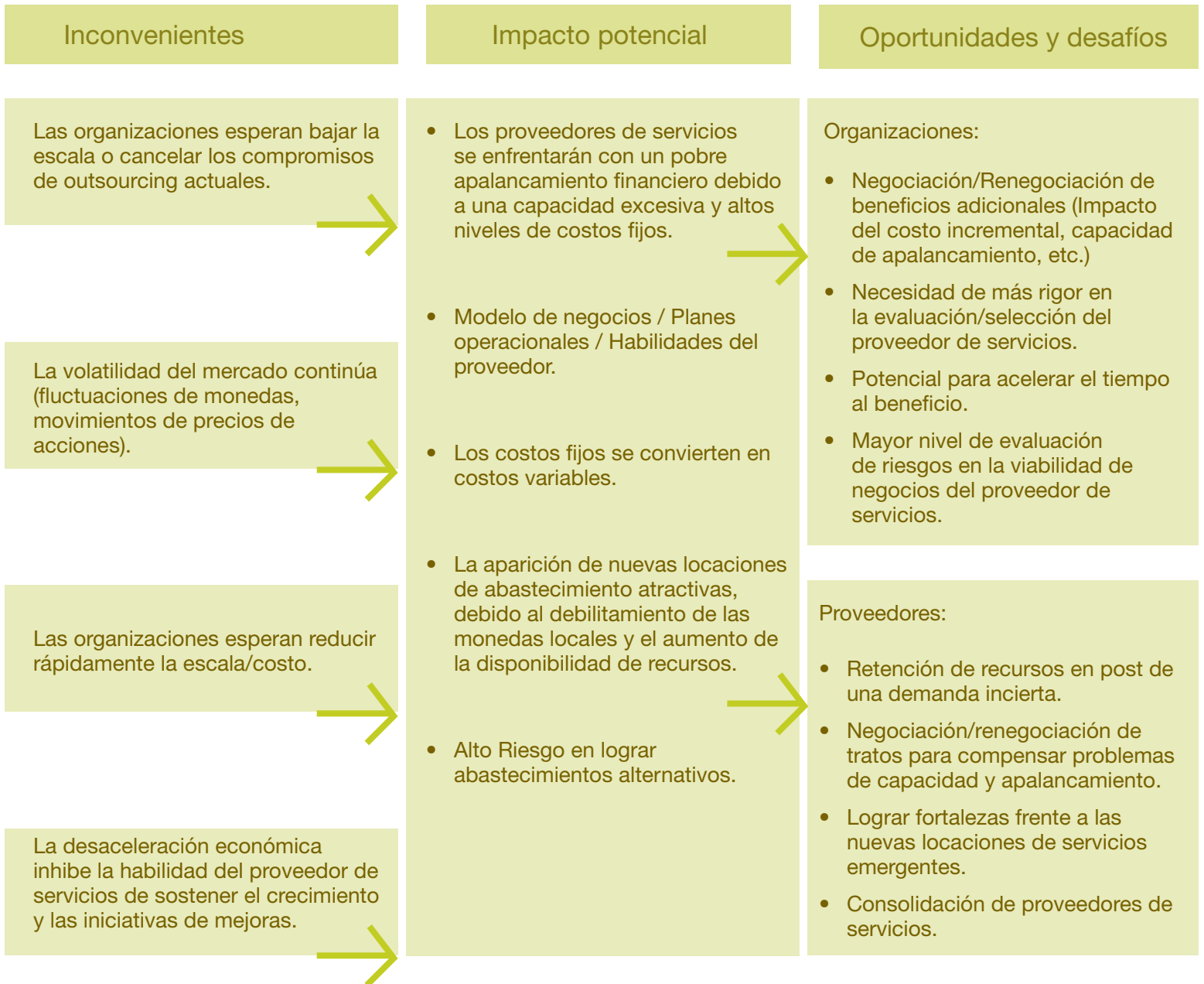
anteriormente. Tener especial cuidado en comprender y evaluar las problemáticas actuales y futuras de los mercados, su dinamismo y su complejidad, serán factores claves para determinar el mejor rumbo de sourcing de la compañía.

Nuestra visión sobre este tema es que las empresas deberían evaluar las diferentes posibilidades de sourcing que están disponibles, y realmente valorar que tan competitivos son a nivel IT en aspectos tales como: adaptabilidad a situaciones cambiantes, flexibilidad, mejoras en la calidad de servicio y obtención de erogaciones acordes a las necesidades y a las demandas cambiantes de la compañía.

Definiendo una estrategia de sourcing

Llevar adelante una estrategia de sourcing de IT (ITO – Information Technology Outsourcing) puede ser una ventaja a futuro y el paso previo a un modelo quizá más agresivo, donde se planee una tercerización de procesos operativos BPO (Business Process Outsourcing) para seguir logrando flexibilidad y maximizar el beneficio de la organización.

Aquellas empresas que estén pensando en una política de outsourcing deberán poner foco en:



- Determinar el alcance y la escala: enfatizar en diferentes opciones para acelerar las decisiones, definiendo el alcance correcto y la escala actual y futura de nuestras operaciones.
- Evaluación del proveedor de servicios: asegurarse que la evaluación de los potenciales proveedores de servicios incluya una evaluación a fondo del impacto de la crisis actual en las operaciones actuales y futuras del mismo, para entender la perspectiva del riesgo como también oportunidades de extracción de valores adicionales del proveedor.
- Definir un modelo de sourcing: que deberá incluir consideraciones sobre temas tales como: (nearshore/offshore), el costo de apalancamiento financiero, infraestructura de servicios públicos y recursos humanos, entre otros.

Temas que deben ser considerados:

- Definir estrategias de sourcing a mediano/largo plazo.
- Alcance de los servicios a tercerizar.
- Esquema de ajuste de precios.
- No pensar en la totalidad de un

outsourcing y evaluar un mix de estrategias.

- Preparar la cultura organizacional, para interactuar con terceras partes, internas o externas basadas en la vigencia de Acuerdos de Niveles de Servicio (SLAs).
- Modelo de gobierno del outsourcing.
- Entender el gap entre lo entregado hoy por IT y lo que las diferentes alternativas de sourcing pueden brindar, a nivel local, regional o global.

El Mercado de sourcing – “El error habitual”

Durante los últimos años, hemos estado apreciando como las empresas han adoptado modelos de servicios de sourcing con el objetivo de reducir los costos, lo que se ha convertido en una de las principales falsedades en las propuestas de los diferentes proveedores, visto que no en todos los casos se puede lograr este objetivo.

Sin embargo, entendemos que muchas de las empresas que han optado por este tipo de estrategias de sourcing han logrado otras ventajas, mucho más importantes en cuando a calidad de servicio, simplificación de procesos,

flexibilidad en la administración de los recursos humanos, administración del conocimiento y control interno que han transformado la operación de las compañías en forma exitosa.

Si hay dos puntos fundamentales a destacar sobre los proveedores, es la madurez y la globalización que presentan en sus servicios de IT. Durante este tiempo, muchas empresas han realizado reestructuraciones del área de IT, han optado por distintas combinaciones de sourcing (Insourcing y Outsourcing) y han sabido sacar provecho de la relación “costo vs. valor”.

Los proveedores están cambiando su forma de ofrecer servicios, los grandes “players” del mercado se están adaptando a empresas más chicas, empiezan a tener portafolios de servicios más adaptables a los requerimientos de las empresas y esto genera mayores posibilidades de sourcing.

Por otro lado, existe para grandes grupos la posibilidad de optar por la implementación de Shared Service Centres para llevar adelante sus operaciones, optimizando costos, estandarizando procesos y operaciones y logrando mayor integración a nivel global en una compañía.

Las organizaciones exitosas de la actualidad tienen políticas de sourcing activas para verificar el funcionamiento de los servicios tercerizados a través de herramientas como:

- Revisión constante de contratos
- Evaluación periódica de proveedores
- Balance Scorecards
- Procesos de Due Diligence

También existen aquéllas que están evaluando aplicar dichas políticas, encontrando un dilema comprensible: “Por un lado, aparece la opción de que aplicar alguna acción de sourcing provocaría mayor complejidad a las operaciones y podría generar riesgo, mientras que por otro, existe la posibilidad de incrementar el potencial y el valor de las operaciones de la compañía, obteniendo mejores costos y logrando mejor calidad de los servicios de IT”.

¿Qué debemos evaluar hoy?

El objetivo de una buena decisión de sourcing será buscar la mejor opción que permita obtener una estrategia de negocios efectiva.

En la actualidad existen grandes oportunidades para muchas empresas, pero hay que ser prudente en la forma que se toma la decisión y el rumbo que se elige, ya que la velocidad de los mercados y los cambios que estamos viviendo hacen que tomemos las decisiones fuera de término, logrando que las decisiones que hoy tomamos sean para remediar cosas del pasado y no para tomar una decisión estratégica a futuro.

Bajo las condiciones del mercado actual, las empresas solo buscan economizar o reducir el servicio como factor clave para la decisión, sin embargo dejan de lado otros atributos mucho más importantes y con más impacto en los resultados del negocio, como se han mencionado.

Nuestra experiencia nos ha demostrado que las mejores decisiones de outsourcing requieren un cuidadoso planeamiento, una buena estructura de servicio y una buena comprensión del valor real requerido.

Sin embargo, las decisiones de sourcing no deben realizarse solo en el inicio, sino que deben revisarse para optimizar el contrato, los servicios, los costos y el valor para el negocio.

CEO

Innovación



Próxima Edición

Desarrollo Sostenible

En las últimas décadas, las empresas han iniciado un proceso de cambio de su paradigma de responsabilidad de los negocios, producto de diversos drivers:

- iniciativas de organismos Internacionales,
- mayor regulación por parte de los Estados,
- crecimiento exponencial del sector sin fines de lucro,
- nuevo rol de los medios de comunicación en la formación de consumidores más atentos a las formas de operar del sector privado.

Luego de un enfoque centrado en la responsabilidad sobre el capital económico, se ha introducido en el ámbito empresarial un esquema más amplio de responsabilidad, que incluye a todos los recursos que permiten que una empresa opere: económicos, ambientales, sociales. Este enfoque se ha denominado “de desarrollo sostenible”, dado que constituye un modelo de gestión que comprende la responsabilidad empresarial sobre el medio ambiente y la sociedad, en la que la forma de emplear los recursos actuales no compromete la posibilidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades.

Atentos a las implicancias de este nuevo modelo de gestión para las empresas, en PricewaterhouseCoopers realizamos la primera encuesta sobre Desarrollo Sostenible en el sector privado, en Argentina. En nuestra próxima edición, presentamos los resultados de este estudio, que incluyen la opinión de empresas radicadas en el país sobre este enfoque y un relevamiento de la forma en que las prácticas relacionadas con este nuevo paradigma están siendo incorporadas por las empresas de nuestro país. Además, presentamos la opinión de expertos respecto de los temas de desarrollo sostenible que presentan los principales desafíos para el sector privado argentino.

