

## **Tecnología y talento profesional como motores del agregado de valor en los nuevos modelos de gestión**

*Technology and professional talent as drivers of added value in the new management models*

**María Laura Reguera y Alicia Inés Zanfrillo\***

Universidad Nacional de Mar del Plata. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Argentina

### **Resumen**

Un Centro de Servicios Compartidos -CSC- es una organización que centraliza y ejecuta procesos con funciones comunes a todas las unidades de negocio de una empresa, realizadas anteriormente de forma dispersa en sectores y/o países. Por su economía de escala, permite ahorrar costos, contribuye a un diseño más eficiente de los procesos y reduce capacidades ociosas.

En la búsqueda por reducir costos, sin afectar la calidad de sus servicios, las empresas deciden establecer sus centros en regiones remotas, consideradas óptimas según las necesidades de su negocio. Regiones históricas como Europa y Asia, líderes del sector, fueron desplazadas en las últimas décadas por América Latina y, en especial Argentina, como un mercado atractivo para su localización.

Este trabajo propone analizar los factores que sustentan la permanencia de los CSC en Argentina y la conversión hacia centros de segunda generación junto con la elaboración de recomendaciones para facilitar la adopción de este modelo en el país.

**Palabras clave:** Centro de Servicios Compartidos, industria 4.0, segunda generación, competencias, valor agregado.

### **Abstract**

*A Shared Services Center is an organization that centralizes and executes processes with common functions to all the business units of the company, previously carried out in an uncoordinated manner in sectors and/or countries. Due to its scale economy, it saves costs, contributes to a more efficient process design, and reduces idle capacity.*

*In an effort to reduce costs, without affecting the quality of the services they render, companies decide to establish their centers in remote regions, considered optimal according to the needs of their business. Historical regions such as Europe and Asia, leaders in the sector, were displaced in last decades by Latin America and, especially Argentina, as an attractive market for their location.*

---

\* ✉ aliciazanfrillo@gmail.com

*This paper analyzes the factors that contribute to the permanence of these centers in Argentina, and the conversion towards second generation centers, together with the formulation of recommendations to facilitate the use of this model in the country.*

**Keywords:** Shared Services Centers, industry 4.0, second generation, skills.

Recibido 16 julio 2020 / Aceptado 28 septiembre 2020

## 1. Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo general analizar los CSC (Centro de Servicios Compartidos) como uno de los modelos de gestión empresarial más aplicados por organizaciones de mayor complejidad y tamaño<sup>1</sup> debido a la creciente presión por reducir costos e incrementar los beneficios en un contexto de creciente cambio e incertidumbre. El estudio aborda los factores que sustentan la permanencia de estos centros en el país a pesar de los cambios en las condiciones macroeconómicas que conllevaron a su establecimiento a principios del siglo XXI.

Ante dicha presión, algunas organizaciones han adoptado un modelo de *outsourcing*, donde ciertos procesos de soporte son llevados a cabo por un tercero, mientras que, en otras compañías han optado por centralizar ciertas funciones y servicios. Bajo un enfoque opuesto a los anteriores, algunas firmas han elegido un modelo descentralizado (Bergeron, 2003). El *outsourcing* permite a una empresa enfocar sus recursos en las actividades estratégicas de la firma, trasladando las actividades de soporte a otra organización. Así, la tercerización también permite aumentar la previsibilidad de los costos del servicio, que estarán estipulados en el contrato. A diferencia del *outsourcing*, los CSC, a la vez que mantienen un balance para obtener reducciones sustanciales de costos, se encuentran focalizados en la creación de valor.

Los CSC son un componente relevante dentro de los Servicios Basados en Conocimiento -SBC- actualmente provistos por Argentina. Según la OCDE (1999) pueden enmarcarse en esta denominación tanto las actividades con uso intensivo de tecnologías como las que requieren competencias específicas para aprovechar el uso de dichas tecnologías. Entre las más comunes se encuentran los servicios jurídicos y contables, los pertenecientes a la ingeniería y la informática, así como aquellos insertos en la arquitectura, las producciones audiovisuales, el marketing y el desarrollo tecnológico. Para el Observatorio de la Economía del Conocimiento, dependiente de la Subsecretaría de Servicios Tecnológicos y Productivos del Ministerio de Producción (2016), los SBC son protagonistas del escenario económico del país, con un 6,7% del valor agregado bruto, superando a la construcción y al conjunto compuesto por agricultura, ganadería y caza; se

---

<sup>1</sup> Se entiende a los fines de la categorización de este trabajo como grandes y complejas empresas aquellas con ganancias superiores a los 2 billones de dólares estadounidenses al año y múltiples unidades de negocio.

manifiestan como un sector intensivo en mano de obra -con aproximadamente un tercio del empleo total de la industria- y se posicionan en el segundo lugar en las exportaciones, después de la soja. Por otro lado, los SBC cuentan con un potencial de crecimiento importante, puesto que solo requieren talento y conectividad con el mundo, posicionándolos como un sector estratégico a considerar dentro de las políticas públicas para el desarrollo del país.

En esta investigación se plantea como hipótesis que las nuevas tecnologías actúan como soporte para los procesos de innovación favoreciendo la conversión de los centros hacia la segunda generación en tanto que las competencias de los profesionales argentinos constituyen un factor diferencial para el país favoreciendo la consolidación de esta evolución. A fin de contrastar esta hipótesis se aborda el presente trabajo, iniciando con un recorrido por el origen y características de los CSC, la descripción de la metodología empleada con la elaboración del guión de entrevista, su validación por expertos y el análisis posterior con la codificación sobre la base teórica para la localización propuesta por Beaman (2007). Se presentan los resultados agrupados en factores materiales, socio-políticos y económicos con una reflexión sobre la influencia de estos elementos en la consolidación y conversión de los centros de segunda generación. Para finalizar, se plantean los aportes del trabajo y las recomendaciones para facilitar la adopción de este modelo por parte de las organizaciones en Argentina, dado el importante crecimiento evidenciado por esta rama del sector servicios en las últimas décadas, aún en los períodos de crisis.

## **2. Centros de Servicios Compartidos**

En el contexto actual en el cual se desarrollan los negocios -volátil, incierto, complejo y ambiguo-, los líderes son presionados para agregar valor a sus compañías enfocándose en aquellas oportunidades que resulten estratégicas a fin de mantener o mejorar su ventaja competitiva. Una de las formas elegidas por las empresas para resolver este problema es el agrupamiento de los procesos de soporte, de carácter no estratégico, en una organización separada; la cual trata a dichos procesos como su actividad principal. Este concepto, conocido como CSC, abarca una variedad de definiciones porque su aplicación resulta diferente según el contexto de cada organización. El autor Bryan Bergeron (2003) en su libro *“Essential of shared services”* ha definido al CSC como una estrategia colaborativa:

...en la cual ciertas funciones del negocio preexistentes son concentradas en una nueva semiautónoma unidad de negocio que tiene una estructura de administración diseñada para promover la eficiencia, generar valor, reducir costos y mejorar el servicio para los clientes internos. (p. 3)

Por su parte, los autores Schulman, Dunleavy, Harmer y Lusk (1999) en su libro *“Shared services: Adding value to the business units”*, lo han definido como:

La concentración de recursos de la compañía que realiza actividades, típicamente repartidas en toda la organización, con el fin de servir a múltiples socios internos a bajo costo y con un alto nivel de servicio, con el objetivo común de deleitar al cliente externo y mejorando el valor corporativo. (p. 9)

En síntesis, el CSC es una unidad de la organización que presta servicios comunes para el resto de la firma, siendo responsable de gestionar procesos -que estaban realizando de manera independiente varias unidades de negocio o firmas pertenecientes al mismo grupo empresario- con un menor costo, mayor eficiencia y un mejor nivel de servicio.

## 2.1. Evolución de los CSC: centros de segunda generación

Acorde a los servicios que prestan, los CSC se pueden clasificar como de primera y segunda generación. Los centros de primera generación son aquellos a las cuales se migran operaciones transaccionales a fin de hacer más eficientes los procesos y lograr economías de escalas. Por su parte, los CSC de segunda generación (o *Tier 2*)<sup>2</sup> son aquellos capaces de aportar valor a la compañía mediante la redefinición y la optimización de los procesos gestionados por ellos.

En diversos estudios (Suska, Zitzen y Enders, 2011; Capgemini Consulting, 2013; Ernst y Young, 2013) se plantean los objetivos de los CSC de primera y segunda generación. Para los primeros, el objetivo principal consiste en optimizar los procesos migrados llevando a cabo para su cumplimiento las siguientes acciones: (i) agrupación de competencias; (ii) establecimiento de economías de escala; y (iii) estandarización de los procesos. En cambio, los CSC de segunda generación se caracterizan por: (i) establecimiento de una cultura de servicio; (ii) expansión de los servicios prestados; (iii) profesionalización de la administración del CSC; (iv) mejora continua de los procesos; (v) optimización dependiente de sí mismo; y (vi) desarrollo sistemático de los recursos humanos.

En síntesis, los modelos de CSC de las organizaciones han evolucionado en los últimos años. La razón principal es porque se encuentran con coyunturas que disminuyen su valor frente al negocio. Y conforme a esta necesidad se han podido diferenciar dos tipos de CSC: de primera y de segunda generación (Guaita, 2010). Dicha clasificación se efectúa atendiendo al tipo de servicio prestado y al aporte a la cadena global de valor de la empresa.

## 2.2. Localización del CSC

Uno de los puntos críticos a la hora de adoptar este modelo es la definición de su localización física. Teniendo en cuenta que son las empresas multinacionales las que optan por este tipo de modelo, resulta aún más compleja dicha decisión dado

---

<sup>2</sup> En la industria de los servicios compartidos las capas de servicio representan el nivel de conocimiento del proceso administrado. Las operaciones de nivel 1 o *Tier 1* corresponden a las meramente transaccionales. Las locaciones de nivel 2 o *Tier 2* son aquellas capaces de agregar valor al proceso generando eficiencias administrativas a través de la definición de proceso.

que se debe garantizar la prestación de servicios a múltiples locaciones con diferentes culturas y husos horarios entre otras especificidades.

### **2.2.1. Factores que se consideran para la localización de un CSC**

Para Beaman (2007), cuando la organización decide expandirse enfrenta un conjunto de desafíos que reflejan una combinación de factores en varias esferas: el ambiente material, las condiciones sociopolíticas y la situación económica. Por lo tanto, hay tres grandes desafíos que enfrentan los CSC cuando deben decidir su locación, los factores materiales, los sociopolíticos y los económicos.

#### **2.2.1.1. Factores materiales**

La transición de la operación de la firma al plano internacional exhibe las características propias de cada país, las cuales deben ser tenidas en cuenta por su capacidad de afectar la operatoria normal de la empresa e impedir el cumplimiento de los Acuerdos de Niveles de Servicios (ANS)<sup>3</sup> definidos. Las características del ambiente físico y natural, a analizar son: (i) geografía, la selección de una estructura geográfica apropiada resulta esencial para el establecimiento y sobre todo para garantizar la prestación del servicio; (ii) huso horario, según la locación de las oficinas de la firma puede haber marcadas diferencias en cuanto a días laborables, feriados, y estaciones; (iii) clima, las condiciones climáticas y las diferencias estacionales forman un importante aspecto del mundo físico donde se sitúan los recursos del CSC y que afectan sus prácticas sociales; y (iv) infraestructura, para las operaciones de un CSC se deben considerar la infraestructura de comunicaciones, la infraestructura institucional y de tecnología.

#### **2.2.1.2. Factores sociopolíticos**

Bajo este concepto se engloban las características de la sociedad y de gobierno que prevalecen en cada país candidato para la implementación del CSC. En los aspectos sociales, se consideran las pautas culturales para entender cómo esa sociedad interpreta, reacciona y responde frente a las distintas situaciones. En relación con el factor político, se contempla la viabilidad de políticas de largo plazo a pesar de la alternancia en el poder. En el aspecto sociopolítico, se abordan aquellos factores que resultan críticos: (i) idiomas, indica los idiomas necesarios para la prestación de servicios de manera eficiente; (ii) cultura, alude a la forma de interpretar, reaccionar y responder frente a ciertas situaciones, lo cual tiene un impacto importante en el éxito de los negocios a escala internacional y los CSC no son una excepción; (iii) prácticas de negocio, suelen existir diferencias en los procesos de negocios, en los estándares establecidos, en la consolidación de la información, así como la determinación de las métricas a

---

<sup>3</sup> Un acuerdo de nivel de servicio (siglas ANS), también conocidas por las siglas SLA (del inglés *Service Level Agreement*), es un acuerdo escrito entre un proveedor de servicio y su cliente con objeto de fijar el nivel acordado para la calidad de dicho servicio.

emplear; y (iv) gobernabilidad, todos los negocios operan en un marco de referencia legal y político definido por los gobiernos locales y nacionales. Las empresas operan más efectivamente cuando entienden el contexto político y tienen eficaces estrategias de enlace con el gobierno.

### **2.2.1.3. Factores económicos**

Se analizan las condiciones económicas más relevantes y que tienen impactos en los costos y en la estructura de las organizaciones a nivel mundial. Estos factores afectan no solo la decisión estratégica sobre la localización sino también el desarrollo normal de las operaciones una vez instalado el centro. Dentro de los factores económicos se pueden enunciar: (i) gobernanza económica, el análisis implica entender la volatilidad de la economía del país bajo revisión debido a su dependencia de importaciones o exportaciones o si hay variaciones significativas en las políticas económicas conforme a los cambios de gobierno; (ii) carga impositiva, contempla las políticas y prácticas tributarias que varían entre países, afectando a los CSC de dos formas, la primera, por la estructura de costos de la operación y la segunda, por la naturaleza de los servicios prestados; (iii) moneda, los valores de las divisas y los tipos de cambio varían en todo el mundo según las tasas de interés e inflación, los saldos de las balanzas comerciales y las características de la política macroeconómica aplicada por el país bajo análisis; y (iv) legislación, el conjunto de leyes y regulaciones laborales varían alrededor del mundo, por lo cual atender a las leyes locales y los problemas asociados con su incumplimiento resulta un factor crítico para el éxito de las operaciones internacionales.

Los factores enunciados ilustran el volumen de elementos a considerar en la decisión acerca de una adecuada locación para la operación de servicios compartidos. No solo la lista de factores puede variar de una organización a otra sino también la importancia relativa de dichos factores e incluso la ponderación que se realice de cada uno de ellos sujeta a las percepciones de los expertos considerados para su valoración. La capacidad de un país de convertirse en centro exportador de servicios depende de un cierto número de factores referentes a la geografía, el negocio a desarrollar y los costos asociados.

## **2.3. La industria 4.0**

Las empresas que operan en sectores innovadores, como aquellas pertenecientes a los SBC, centran hoy su negocio principal en la industria 4.0. Ahora bien, ¿qué se entiende por industria 4.0? La industria 4.0 se concibe como la introducción de tecnologías digitales en la industria en forma integrada e interconectada bajo sistemas ciberfísicos, para la optimización y mejora del desempeño organizacional (Cortés, Landeta y Chacón, 2017). Es una nueva revolución que genera un impacto disruptivo en la industria a partir de la aplicación de robótica, Internet de las cosas, *big data*, *cloud computing* e inteligencia artificial entre otras tecnologías. A diferencia de las anteriores revoluciones, no solo marcará cambios en las formas de producción (para ser más eficientes) sino que también tendrá impactos en las organizaciones, en los gobiernos y en las personas en sus roles

como empleados, empleadores y/o consumidores. Por lo tanto, aquellas locaciones que deseen convertirse en centros de segunda generación tienen en estas nuevas tecnologías un foco de interés para maximizar el valor que agregan a la empresa mediante la optimización de los procesos que gestionan.

#### **2.4. La industria 4.0 y las nuevas competencias**

Dadas las características de esta nueva revolución industrial, resulta crucial comprender su impacto, no solo en las organizaciones sino también en la sociedad. En tal sentido, la firma Deloitte (2017) plantea la magnitud y potencial de su alcance en la transformación de productos, prácticas organizacionales y requerimientos externos:

...también podría afectar cómo los clientes interactúan con ellas y las experiencias que esperan tener mientras interactúan con las empresas. Más allá de eso, podría generar cambios en la fuerza laboral, lo que requeriría nuevas capacidades y roles. (p. 5)

Bajo estas consideraciones, las organizaciones enfrentan inéditos desafíos ante los requerimientos de esta cuarta revolución para la definición de los nuevos puestos de trabajo. Pérez (2016, p. 19) propone una clasificación de las ofertas laborales, basándose en el informe del WEF (2016) llamado “El futuro de los trabajos” que distingue entre los analistas de datos como facilitadores de los procesos decisorios en las organizaciones y los representantes de ventas, enfocados en consolidar el valor de marca y la comunicación con sus clientes.

Las nuevas competencias se relacionan con la creatividad, la innovación, la flexibilidad, la iniciativa, por una parte, y, por otra, con las capacidades de análisis, de resolución de problemas y de toma de decisiones entre otras. Para las empresas el desafío se centra en captar aquellos profesionales del mercado laboral que cuenten con estas competencias o desarrollar sus propios recursos humanos haciendo hincapié en estas competencias.

El concepto de competencias profesionales comprende habilidades, capacidades y conocimientos de los que dispone una persona con el propósito de cumplir en forma eficiente una tarea, desempeñarse profesionalmente y adaptarse al contexto. Desde un enfoque holístico o complejo, Álvarez (2003) en el Modelo de Competencias del Instituto Italiano de Formazione et Lavoro Italiano -ISFOL-, distingue tres categorías en las competencias profesionales: (a) de base, son los conocimientos básicos que permiten acceder a un trabajo tales como el conocimiento y dominio de la lengua materna y el conocimiento de una lengua extranjera; (b) técnicas, los conocimientos específicos para ejercer una profesión u oficio; y (c) transversales, son aquellas que se pueden utilizar para ejercer una profesión y son adquiridas en diferentes contextos sociales, laborales y/o familiares. Dentro de éstas últimas se pueden mencionar: capacidad de trabajar en equipo, responsabilidad en el trabajo, capacidad de resolución de problemas, autonomía, creatividad, iniciativa y relaciones interpersonales entre otras.

La globalización, el avance de la tecnología y la llegada de la cuarta revolución industrial plantean la necesidad de desarrollar las competencias transversales en el personal de las organizaciones, a fin de poder afrontar los contextos inciertos y las demandas crecientes de los consumidores. Dichas competencias son requeridas, sobre todo, en sectores dinámicos como el de los SBC.

### 3. Metodología

Se abordó una investigación cualitativa, de tipo exploratoria, con entrevistas semiestructuradas sobre una muestra teórica compuesta por directivos de CSC y de empresas de consultoría contratados a efectos de realizar el análisis de factibilidad necesario para la toma de decisión sobre la localización del centro. Dichas organizaciones se encuentran radicadas en Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA). Los entrevistados, egresados universitarios de carreras vinculadas a las Ciencias Económicas, cuyas edades oscilaron entre los 40 y los 58 años, presentaron como aspecto significativo, una falta de diversidad de género, pues solo se referenciaron personas de género masculino, no habiéndose detectado empresas de este sector gerenciadas por mujeres.

Se elaboró un guión de preguntas para el desarrollo de las entrevistas, estructurado en tres bloques de preguntas, correspondientes con los siguientes objetivos: (i) reconocer los factores claves para la conversión hacia un CSC de segunda generación; (ii) explorar la relevancia de los factores de los CSC de segunda generación en Argentina; y (iii) elaborar recomendaciones para facilitar su adopción en las organizaciones. Este instrumento se sometió al juicio de dos expertos para verificar su fiabilidad y consistencia agregándose un examen posterior, sobre la claridad y comprensión del lenguaje empleado, con entrevistas informales.

Dado que no existen relevamientos formales del sector, se recurrió a dos fuentes de información complementarias para establecer el posible universo de referentes: (i) informantes clave para identificar a los directivos de este tipo de centros a través de su red de contactos -técnica conocida como "bola de nieve"-; y (ii) bases de datos secundarias y sitios web corporativos para reconocer nuevas organizaciones y así delimitar la población de CSC en Argentina.

Se adoptó el método de muestreo de bola de nieve dada la imposibilidad de emplear técnicas probabilísticas para la medición de atributos "... en poblaciones que carecen de marco muestral, para acceder a poblaciones de baja incidencia y/o a individuos de difícil acceso; a lo que se conoce como poblaciones ocultas" (Espinosa Tamez, Hernández Sinencio, López Guzmán y Lozano Esparza, 2018, p. 4). Este tipo de muestreo permitió que los individuos seleccionados inicialmente fueran los que propiciaran el vínculo con aquellos sujetos potenciales de ser incorporados al estudio, entre su red de conocidos, "... así el tamaño de la muestra incrementa durante el desarrollo del muestreo" (Espinosa et al., 2018, p. 4).

Con la aplicación de la técnica de muestreo de bola de nieve, se identificaron cincuenta CSC, la mayoría de ellos localizados en CABA o en la Zona



Norte del conurbano bonaerense. Respecto del sector de la actividad económica al que correspondían estas empresas con CSC en Argentina, correspondían al sector secundario y terciario, empresas del Petróleo y Farmacéuticas para el secundario y, del área de Consultoría, Consumo Masivo y Telecomunicaciones para el terciario.

Para el desarrollo de las entrevistas se aplicó el guión a los referentes seleccionados. Los encuentros fueron concertados con los directivos, mostrando todas las personas contactadas una excelente predisposición, lo que facilitó en gran medida el desarrollo del proceso de relevamiento. El lugar de realización fue CABA entre los meses de noviembre y diciembre de 2018. Al comienzo de cada entrevista, se ofreció una breve introducción respecto del tema de la investigación y los objetivos que motivaron su abordaje. Se hizo hincapié en el anonimato durante el encuentro, la confidencialidad de las respuestas y los posibles usos futuros de la información obtenida.

Entre la séptima y la octava entrevista no se distinguieron nuevos aportes, sin generar esta última una mayor riqueza informativa respecto de las anteriores, llegando así al punto de saturación de la muestra. Este criterio introducido por Glaser y Strauss (1962) se denomina saturación teórica, el cual corroboró que "...cuando ya no existen posibles conceptos emergiendo de los datos, deberá el investigador dejar de buscar más información." (Cuñat Giménez, 2007). En forma adicional a las notas tomadas durante las reuniones con los entrevistados, el contenido de cada encuentro fue grabado, previo consentimiento del participante para su posterior desgrabación y análisis.

Una vez finalizadas las entrevistas se procedió con su análisis según las categorías definidas *a priori* a través de un proceso de sistematización de la información: lectura y preparación de la información obtenida, clasificación y agrupación. Se identificó finalmente la relación interna entre los significados presentes en las respuestas u observaciones y las categorías o subcategorías definidas de acuerdo con los factores críticos tenidos en cuenta para decidir la localización del CSC: los factores materiales, sociopolíticos y económicos (Tablas 1, 2 y 3). Una vez determinadas las categorías, se procedió a definir las subcategorías iniciales, conforme a lo vertido en el marco teórico, sobre las cuales se basó el análisis con el agregado de nuevas subcategorías: conflictividad social y ciclo de vida del sector, como aporte teórico de la investigación.

Tabla 1. Subcategorías de los factores materiales

Subcategorías	Descripción	Etiquetas
Distribución geográfica de la población	Concentración de la población con habilidades y conocimientos requeridos por los CSC	Distribución geográfica
Relación entre los husos horarios del país y de las regiones a las cuales prestar servicios	Posibilidad de prestar servicios a diferentes regiones del mundo (24x7 -7 días por semana, 365 días al año-).	Husos horarios

Tabla 1. Subcategorías de los factores materiales (continuación)

Subcategorías	Descripción	Etiquetas
Desastres naturales en la región	Ausencia o existencia de amenazas naturales tales como huracanes, monzones o terremotos.	Desastres naturales
Infraestructura urbana del país	Existencia de inversión en este ámbito a fin de poder prestar servicios a todo el mundo. Se engloba infraestructura de transporte (calles, autopistas, puentes, aeropuertos, etc.), energética (redes de electricidad: baja, media y alta tensión, redes de combustibles, etc.), de telecomunicaciones (redes de telefonía fija, móvil, fibra óptica, etc.) y de edificación (vivienda, espacios verdes, industria, etc.)	Infraestructura de transporte
		Infraestructura de telecomunicaciones

Tabla 2. Subcategorías de los factores sociopolíticos

Subcategorías	Descripción	Etiquetas
Nivel de talento Profesional	Cantidad y calidad de los profesionales universitarios en el mercado laboral para las carreras requeridas por los CSC.	Talento profesional
Manejo de idiomas	Habilidades idiomáticas de la población. Conocimiento y manejo de más de un idioma.	Idiomas
Conflictividad social*	Existencia de luchas de poder/estatus entre diferentes grupos sociales de una determinada sociedad.	Conflictividad social
Cultura y tradiciones del lugar	Cómo el bagaje de ideas, valores y creencias del individuo afecta la forma en que interpreta los hechos, enfrenta nuevas situaciones / desafíos y toma decisiones. Apertura frente al cambio. Manejo de nuevas tecnologías. Innovación, creatividad.	Cultura
Gobernabilidad	Visión de proyecto a largo plazo independientemente de los cambios en los actores políticos.	Gobernanza

Tabla 3. Subcategorías de los factores económicos

Subcategorías	Descripción	Etiquetas
Gobernanza económica	Sistema de instituciones y procedimientos establecido para lograr los objetivos del país en el ámbito económico, es decir, la coordinación de las políticas económicas a fin de fomentar el progreso económico y social de sus ciudadanos. Baja volatilidad en las políticas económicas sobre intereses, tasas de cambio, regulaciones laborales, inversión e impuestos.	Gobernanza económica

Tabla 3. Subcategorías de los factores económicos (continuación)

Subcategorías	Descripción	Etiquetas
Moneda / Diferencia de cambio	Tipo de cambio competitivo ya que es el factor determinante en la comparación de costos para decidir la viabilidad de convertirse en una locación de CSC.	Tipo de cambio
Ciclo de vida del sector de la firma*	El término “ciclo de vida” es aceptado como un instrumento valioso para estudiar la evolución de los productos y de las industrias en el mercado. La lógica de este análisis es representada a través de cuatro fases: emergente, crecimiento, madurez y declive.	Ciclo de vida
Legislación laboral vigente en el sector	Existencia de incentivos y/o trabas en el aspecto laboral/previsional del sector. Existencia de asociaciones gremiales.	Legislación laboral

\* Nota: aportes de la investigación.

Fuente: adaptación propia de las categorías propuestas por Beaman (2007).

#### 4. Resultados y discusión

Los resultados del trabajo se centran en analizar los factores que inciden en la localización de los CSC en el país y en su evolución hacia centros de segunda generación, agrupados en tres categorías siguiendo la propuesta teórica de Beaman (2007) para la localización de centros (Tablas 4, 5 y 6).

Para el análisis de los factores materiales, la Distribución geográfica de la población, considerando que la mayoría de los CSC evalúan la localización en la Ciudad de Buenos Aires o en el conurbano bonaerense, se convierte en un factor positivo puesto que la mayoría de los entrevistados han manifestado que es posible disponer de los profesionales necesarios para llevar a cabo este tipo de actividades. Sobre el factor Husos horarios, los entrevistados se han expresado en acuerdo con el estudio de la firma Deloitte (2017) sobre los motivos por los cuales es elegible Argentina como lugar de emplazamiento para un CSC debido a la posibilidad de prestar servicios tanto a empresas situadas en Estados Unidos como en los países europeos, considerando a Argentina como un destino favorable para su localización. Otro factor material analizado fue Desastres naturales, el cual se presenta como un aspecto positivo por su ausencia en el país. En Infraestructura, los entrevistados observan que Argentina presenta aspectos positivos y negativos. Respecto de la infraestructura de transporte, se encuentra bien posicionada, dado que la Ciudad de Buenos Aires está muy bien conectada con el aeropuerto y además internamente también existen alternativas de transporte. Respecto de la infraestructura de telecomunicaciones, si bien ha habido mejoras, manifiestan que es un área en el cual aún se debe seguir trabajando.

En relación con los factores sociopolíticos, el factor Nivel de talento profesional fue ponderado positivamente por todos los ejecutivos entrevistados, los que han manifestado que el país no solo genera una buena cantidad de profesionales por año, sino también de excelente calidad. El Manejo de idiomas

fue otro factor resaltado por los entrevistados dado que es posible en el país -sobre todo en Ciudad de Buenos Aires y conurbano bonaerense- disponer de recursos humanos con dominio no solo del idioma inglés sino también de otras lenguas tales como italiano, francés y alemán entre las más reconocidas. En estudios sobre SBC, los autores coinciden en que el manejo de una segunda lengua por parte de los profesionales en Argentina es un diferencial importante para su elección.

Tabla 4. Citas correspondientes a factores materiales

Subcategorías	Citas
Distribución geográfica de la población	<p>“cantidad de profesionales, ranking de universidades (...) son todos aspectos que hasta ahora están por encima de las otras locaciones de América”.</p> <p>“Argentina tiene una gran cantidad de población universitaria, en porcentaje mayor a otros países y eso le da la posibilidad de atender a la industria en forma constante”.</p> <p>“la Argentina tiene una capacidad importante que otros países de la región no tienen que es que genera permanentemente egresados universitarios y es una población de 40 millones de habitantes entonces eso te genera como una fuente de recursos permanente”.</p> <p>“Contas con profesionales de Ciencias Económicas, dato no menor. Costa Rica una de las locaciones más elegida para la instalación de CSC tiene baja tasa de graduados. No hay profesionales disponibles. Y por lo tanto hay una alta rotación dada la alta demanda”.</p>
Husos horarios	<p>“la mayoría de las empresas globales que tienen SC usan el concepto de <i>follow the sun</i> entonces en algún momento cuando acá es de día en lado es de noche entonces te atienden las llamadas de acá (...)”.</p> <p>“la relevancia de este factor para Argentina es bastante baja ya que no hay. Hay una serie de características naturales que hace que tengamos pocos incendios, sismos, las inundaciones no afectan al casco de la ciudad”.</p>
Desastres naturales en la región	<p>“Argentina por su ubicación geográfica goza del beneficio de no tener riesgos de sismos, como si en Chile/ México que tienen una industria de CSC y esto afecta la prestación del servicio”.</p> <p>“cuando se hizo el análisis de Argentina una de las tildes a favor fue que no tenía desastres naturales”.</p> <p>“Y el tema de los desastres naturales es un punto que considerar cuando estás haciendo la locación. Inundaciones, terremotos, siempre eso lo consideras. Y en ese sentido, Argentina no tiene ningún problema”.</p>
Infraestructura de transporte	<p>“la conexión dentro de Capital Federal es buena: Metrobús, subte, etc. Los accesos a la ciudad también son adecuados sobre todo con los aeropuertos para las visitas del Exterior”.</p> <p>“venir de EEUU o Europa a Buenos Aires generalmente es solo un vuelo. Tenés que ir a Asia son 4”.</p> <p>“(…) la ciudad de Buenos Aires cada vez aguanta más, tiene más tolerancia o está más preparada o tiene mayor infraestructura para funcionar”.</p> <p>“cuando se decidió Buenos Aires se hizo todo un análisis muy detallado de lo que era infraestructura, conectividad. Conectividad no solo a nivel Internet sino también si alguien tiene que viajar, venir a conocer el centro”.</p>

Tabla 4. Citas correspondientes a factores materiales (continuación)

Subcategorías	Citas
Infraestructura de telecomunicaciones	<p>"Si vos querés un centro de servicios (...) si tenés que buscar lugares donde tengas buena capacidad de abastecimiento de profesionales, (...) y sí que tenga un buen nivel de comunicación para poder conectar esa gente en forma efectiva para dar soporte remoto".</p> <p>"En costos de infraestructura y de tecnología estamos caros de vuelta (...) Es costoso. Y siempre estuvimos un pasito atrás tecnológicamente. No lo veo como un impedimento, no lo veo como una desventaja, lo veo como que los costos para Argentina son altos".</p> <p>"Si no se agiorna el país, si la tecnología no avanza lógicamente deja de ser una localización deseable. Un CSC local podría implementarse, pero si es regional no tenés manera de comunicarte con el resto. Si la conexión de internet es mala, si no podés llamar, perdés comunicación con el resto de la organización. Perdés atracción. (...) te tenés que mantener en los más altos estándares sino al momento de la elección te bajan el pulgar".</p> <p>"Yo creo que estuvo a la altura cuando hizo falta que estuviera, independientemente si era buena o mala. Yo creo que cada vez va a estar más a la altura porque cada vez hay más empresas de tecnología. Vos habrás escuchado que hace unos meses estaba Amazon analizando si ponía una granja de servidores. Con lo cual eso indica que todo va a ir evolucionando".</p>

Tabla 5. Citas correspondientes a factores sociopolíticos

Subcategorías	Citas
Talento profesional	<p>"Argentina ha tenido y sigue teniendo una buena, buen nivel en talento profesional por cantidad y calidad".</p> <p>"el talento sigue siendo un factor de selección a favor de Argentina en la región".</p> <p>"Si vos querés un centro de servicios (...) si tenés que buscar lugares donde tengas buena capacidad de abastecimiento de profesionales, (...) y sí que tenga un buen nivel de comunicación para poder conectar esa gente en forma efectiva para dar soporte remoto".</p> <p>"no era el problema la tarea, el problema era conseguir la gente adecuada. Mas que el problema, el diferencial nuestro por tener siempre la gente disponible".</p>
Idiomas	<p>"los idiomas que se manejan son unos cuantos, que no se manejan en todos lados".</p> <p>"(...) de la región es el de profesionales con mejor nivel de inglés".</p> <p>"Argentina cuenta con el mejor nivel de inglés en la región".</p> <p>"en cuanto al uso del idioma inglés, creo que se pueden conseguir recursos adecuados también".</p>
Conflictividad social	<p>"(la conflictividad social) se debería cuantificar en un análisis de localización. Pero no tendría una alta ponderación porque si tenés estructura preparada para que puedas realizar el trabajo desde la oficina o desde tu casa entonces se mitiga".</p> <p>"(...) la conflictividad social tenemos, pero no es tan crítica, relevante como en otros países. Es una variable que no suma, pero tampoco resta mucho. Lo tenés, pero no es una guerra civil como si se ve en otros países".</p>

Tabla 5. Citas correspondientes a factores sociopolíticos (continuación)

Subcategorías	Citas
Conflictividad social	<p>“(…) por supuesto no tenemos desastres naturales, pero tenemos alborotos sociales muy, muy frecuentes. (…) Entonces creo que hoy en día no lo veo como un punto que nos preocupe, lo veo como una ventaja respecto de países que tienen más problemas”.</p> <p>“En cuanto a la conflictividad social, al sector no le afecta, le afecta al empleado. Pero la realidad, el servicio no termina siendo afectado por un corte en la 9 de Julio. No tiene impacto en el negocio. Genera molestias. Molestia más que problema”.</p> <p>“Creo que la conflictividad social la sufrimos más nosotros internamente de lo que se ve externamente (…) también es una conflictividad social si se quiere muy organizada, muy de circo; o sea, te corto una calle y me vuelvo a mi casa...eh no te incendié 4 autos como hicieron en Francia la semana pasada. Es parte de nuestro folclore”.</p>
Cultura	<p>“Lo que tiene de bueno el profesional argentino es la flexibilidad; de alguna manera poder brindar soluciones “out of the box”, fuera de lo standard. La gran capacidad que tiene el profesional argentino creo que es una consecuencia de la supervivencia por vivir acá, la adaptabilidad y creatividad (…) nos aburrirnos fácil, entonces buscamos formas distintas de hacer las cosas, somos muy versátiles”.</p> <p>“En muchos países durante el estudio no se trabaja, en Argentina sí. Solemos trabajar y estudiar al mismo tiempo. Esto se valora mucho en el mercado global, la capacidad de estudiar y trabajar es como que estamos más entrenados en una regla más exigente”.</p> <p>“En la Argentina si no sos innovador no perduras. Acá tenés que ser permanentemente creativo para saber cómo te vas a inventar o reinventar acorde al entorno que te toco administrar en ese momento”.</p> <p>“(…) la adaptabilidad y esa voluntad llamo mucho la atención en todo el mundo. Entonces eso nos caracteriza y creo que no es común a nosotros, es común al argentino en sí”.</p>
Gobernabilidad	<p>“hay países con conflictos políticos más graves que los nuestros. Somos un país desorganizado, pero eso no termina siendo un impedimento para la prestación del servicio”.</p> <p>“yo hablaría de inestabilidad política percibida...porque en realidad yo estuve todo el periodo K con el centro y no tuvimos ningún encontronazo, tampoco ningún beneficio”.</p> <p>“había una presentación sobre los factores y el chiste siempre era no tenemos terremotos, huracanes, pero tenemos cambios de gobierno (...) yo creo que el crecimiento se afectó en algún momento por la inestabilidad política”.</p> <p>“(…) la realidad es que nosotros cambiamos de gobierno y cambia el modelo 180 grados. Uno mira Chile, en Chile cambia el gobierno pasa a ser un gobierno socialista o un gobierno de derecha, hay pequeños ajustes, pero el rumbo económico no cambia, las empresas saben que el rumbo económico es el mismo”.</p>

Tabla 6. Citas correspondientes a factores económicos

Subcategorías	Citas
Gobernanza económica del país	<p>“competís con un montón de mercados (Colombia/Costa Rica) y las variables económicas traccionan para atrás la inversión”.</p> <p>“la inestabilidad económica tiene un papel fundamental a la de hora de decidir localización. El concepto de inflación es difícil de explicar a la alta dirección de afuera”.</p> <p>“Argentina podría ser más grande de lo que es y justamente no lo es por su gran inestabilidad macro (...) así como tenemos grandes ventajas esta es la principal desventaja”.</p> <p>“hemos crecido mucho en pirámide y te moves de lo transaccional a lo que es más valor agregado. Ya no te importa tanto lo que es variables macroeconómicas”.</p> <p>“la inestabilidad económica yo creo que juega a favor en el sentido de poder propiciar en algún momento que sea un lugar bueno económicamente. Por ejemplo, hoy en dólares se ve que los sueldos son muy baratos. Y es la otra cara de la moneda, que te juega en contra cuando la coyuntura cambia, acá puede cambiar diametralmente, y queda al descubierto lo que es el centro con lo bueno y lo malo que tenga”.</p>
Moneda / Diferencia de cambio	<p>“Argentina tiene un tema estructural cambiario que hasta que no lo solucione estaremos fritos (...) si Vaca Muerta y alguna otra industria como la minería se ponen las pilas (...) puede haber menos fluctuación cambiaria”.</p> <p>“Si el centro tiene posibilidad de vender servicios al exterior este es un buen momento (...) a partir del acuerdo con el FMI, lo que se trata de hacer es que la paridad cambiaria siga a la inflación. Esto te garantiza tener competitividad razonable del tipo de cambio para mantener el proyecto en el tiempo”.</p> <p>“hoy el tema tipo de cambio se torna fundamental para elegir Argentina como que hay hasta posibilidad de que vuelva a estar de moda cuando muchos se retiraron de Argentina”.</p>
Ciclo de vida del sector de la firma	<p>“Y también el momento que pasa cada industria, fase expansiva o regresiva. Por ejemplo, el petróleo busco fuertemente el abaratamiento de los costos de operación. Otras industrias, como la farmacéutica, por ejemplo, no tiene esa presión. No tiene el mismo criterio de análisis”.</p> <p>“cualquier empresa que analice hacer una inversión en cualquier país (...) lo que va a analizar es la barrera de entrada y la barrera de salida. Si la barrera de entrada es muy simple automáticamente tenés competencia en el corto plazo. Si la barrera de salida es muy compleja quizás no te conviene invertir”.</p>
Legislación laboral	<p>Entonces Argentina dentro de todo tiene una legislación relativamente flexible vos podés contratar, podés despedir obviamente con los costos asociados (...) vos tenés ciertos países en Europa donde no podés despedir tan fácilmente (...)</p> <p>“En todo análisis de factibilidad se incluye como es el mercado laboral de la empresa porque eso condiciona bastante. De hecho, en América Latina hay gran cantidad de CSC en Costa Rica y países donde la legislación laboral es más benigna para el empleador. El tema laboral afecta bastante. De hecho, las empresas que van por la internalización del CSC se van a India y a China”.</p>

Tabla 6. Citas correspondientes a factores económicos (continuación)

Subcategorías	Citas
Legislación laboral	<p>“sí en términos laborales lo que te puedo decir es que comparado con países europeos no me parece que estemos diferentes, es menos permisiva que en Estados Unidos”.</p> <p>“la flexibilización del tema del trabajo te ayuda a que la inversión exista. Chile es un país con esa característica (...) Colombia es parecido a Argentina, pero con una escala de proteccionismo hacia el empleado menor. Yo creo que la otra punta es Estados Unidos”.</p>

Además de los factores mencionados por Beaman (2007) se incorporó el factor Conflictividad social, como aporte del estudio, con potencial para afectar la prestación normal del servicio en el centro. Se observó que, si bien se consideran los efectos de la conflictividad, no resultan tan preponderantes como en otros países, pues la prestación del servicio no resulta afectada dado que se trabaja con planes de contingencia y con la modalidad de trabajo remoto en ciertos casos. La conflictividad social (existencia de cortes, movilizaciones) es un factor que afecta más a las personas en su vida diaria que a la prestación del servicio.

Según Alvarez (2003), las competencias transversales se tratan de destrezas que permiten al individuo desarrollar y aplicar sus propias competencias en actividades diversas (transferencia) y que implican factores tanto cognitivos, afectivos como comportamentales.

Entre los desafíos de la nueva revolución industrial -industria 4.0- para las empresas se puede mencionar la incorporación de personas con competencias transversales tales como creatividad, tolerancia al cambio e innovación (Pérez, 2016). En relación con este punto, los ejecutivos entrevistados han manifestado que las competencias requeridas por la industria 4.0 están presentes en los profesionales argentinos. Se ha expresado que la coyuntura del país en la cual les toca transcurrir a los estudiantes sus carreras universitarias les permite desarrollar y transferir sus competencias transversales al ámbito laboral. Para el factor Gobernabilidad, los entrevistados han coincidido que el país no es previsible puesto que hay cambios de gobierno y con ellos, variaciones drásticas en el rumbo del país. Aunque este factor no se visualiza como un aspecto positivo, la prestación de los servicios no registra un impacto significativo, aunque limita el desarrollo del sector.

En Argentina, la valoración de los factores económicos no resulta positiva puesto que el país presenta una alta volatilidad en las políticas económicas sobre todo en cuanto al valor de la moneda, la inflación, los incentivos a la inversión, la política de comercio exterior (con apertura y cierre a las importaciones) y recientemente por la renegociación de la deuda con el Fondo Monetario Internacional (FMI). Respecto de la legislación laboral, algunos de los entrevistados manifestaron la existencia de barreras para el ingreso en ciertos sectores dada la presencia de organizaciones sindicales. Reconocen además que el país presenta leyes en el aspecto laboral que la sitúan en una posición intermedia entre los extremos que representan las naciones europeas, por un lado, dado las altas barreras para la desvinculación de empleados y, Estados Unidos, por el otro, donde las medidas en la materia son casi inexistentes.



## **5. Conclusiones**

El estudio se propuso analizar los factores que sustentan la permanencia de los CSC en Argentina y las posibilidades de los mismos para evolucionar hacia centros de segunda generación. La evaluación de la localización de un CSC con base en el análisis de las entrevistas presenta a Argentina con una valoración positiva si se consideran los factores materiales y los factores sociopolíticos -exceptuando la gobernabilidad-. En cambio, se expresa una valoración poco favorable si se toman en cuenta los factores económicos. Esto permite fundamentar la permanencia de esta clase de servicios en el país y por qué Argentina sigue siendo una localización deseable para los CSC pese a la pérdida de su ventaja competitiva respecto del tipo de cambio, principal variable económica considerada a principios del siglo XXI. Si bien el tipo de cambio es una condición necesaria, no es suficiente para determinar la localización precisamente porque, además de un costo competitivo, se debe contar con los recursos materiales y humanos para poder desarrollar las tareas.

Para la conversión de los CSC en centros de segunda generación -aquellos capaces de agregar valor al proceso generando eficiencia administrativa a través de la definición de proceso-, el análisis realizado plantea tres factores de influencia: (i) Desarrollo e implementación de tecnologías de punta, que facilita la optimización de procesos reduciendo actividades transaccionales para dar paso a las actividades de análisis; (ii) Talento profesional en particular, en las carreras de las Ciencias Económicas, a fin de cubrir las altas demandas de recursos para la gestión de los diferentes procesos por parte de los CSC y (iii) Desarrollo de recursos humanos con competencias transversales tales como adaptabilidad al cambio, creatividad y espíritu innovador para hacer frente al contexto dinámico en el que las empresas deben llevar a cabo sus actividades. El primero de los factores permite confirmar la hipótesis planteada inicialmente sobre los efectos de las tecnologías en la conversión de los CSC.

Se observa que los factores referidos a la implementación de tecnologías de punta y la posibilidad de contar con talento profesional, no resultan novedosos, sino que formaban parte del listado de factores iniciales considerados para la evaluación de una locación para un CSC. Sin embargo, lo que se modifica es su ponderación cuando se analiza la instalación o conversión hacia un CSC de segunda generación. Esto implica que cuando se efectúa el análisis de factibilidad para una locación no todos los factores tienen el mismo peso, sino que se jerarquizan conforme al objetivo último perseguido por la firma.

Una cuestión novedosa emergente del estudio es la demanda de recursos humanos con competencias transversales. Esta situación surge a partir de los nuevos requerimientos que plantea la industria 4.0, como impulsora de cambios en la sociedad y también en los perfiles laborales, generando un desafío para todas las locaciones que quieran ser consideradas como posibles candidatas para la implementación de un CSC de segunda generación, pues deberán contar con profesionales formados en las nuevas competencias requeridas. De esta forma se confirma la segunda de las hipótesis planteadas.

Según los entrevistados, Argentina se encuentra bien posicionada en dos de los tres factores relevantes, a saber: (1) Talento profesional -ya que se cuenta

con la cantidad apropiada de profesionales de las carreras requeridas por este tipo de servicio- a fin de poder cubrir las altas demandas de los CSC y (2) Recursos Humanos, con las competencias transversales requeridas para afrontar los desafíos de la industria 4.0. El estudio empírico revela que los entrevistados perciben al profesional argentino como innovador, creativo y con una gran adaptabilidad al cambio. En cuanto al desarrollo de tecnologías de punta, Argentina no se encuentra hoy dentro del grupo de países con una fuerte política de Estado en este aspecto; por lo tanto, se encuentra rezagada en la adopción de nuevas tecnologías. Sin embargo, considerando que son las empresas multinacionales las que adoptan este tipo de modelo de administración sería factible suplir esta falencia mediante su importación.

A partir del análisis efectuado se formulan una serie de propuestas tendientes a promover y fortalecer el sector de los SBC, dada su importancia como sector pujante de las exportaciones y su aporte al desarrollo económico. Las recomendaciones para consolidar los CSC de segunda generación en Argentina se centran en las siguientes consideraciones: (i) brindar apoyo a la promulgación de la “Ley de la Economía Basada en el Conocimiento” a fin de disponer de un marco legal para esta actividad y fomentar las inversiones en el sector; (ii) impulsar acciones de capacitación no formal, a través de cámaras o agrupaciones empresarias del sector de SBC, agencias de la administración pública u ONG (se considera una modalidad de capacitación apreciada por los adolescentes pues les permite adquirir conocimientos y habilidades aún no proporcionadas por la educación formal); e (iii) incentivar actividades de promoción del país en el exterior especialmente en los centros mundiales demandantes de servicios de conocimiento.

## **Bibliografía**

- Alvarez, A. A. (2003, 5 noviembre). Competencias Profesionales. Análisis Conceptual y Aplicación Profesional. Ponencia presentada en el *Seminari Permanent d'Orientació Professional*. Universidad de Barcelona. Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación, España. Recuperado de <http://www.edu.xunta.gal/centros/cfrcoruna/system/files/Asumpta+Aneas.pdf>
- Beaman, K. V. (2007). *Common cause: Shared services for human resources*. Colorado, USA: International Association for Human Resource Information Management.
- Bergeron, B. (2003). *Essential of shared services*. New Jersey: John Wiley.
- Capgemini Consulting. (2013). *Shared services centers 'The next generation'*. Recuperado de [https://www.capgemini.com/consulting-fr/wp-content/uploads/sites/31/2017/08/shared-services-centers-next-generation-capgemini\\_consulting.pdf](https://www.capgemini.com/consulting-fr/wp-content/uploads/sites/31/2017/08/shared-services-centers-next-generation-capgemini_consulting.pdf)
- Cortés, C. B. Y., Landeta, J. M. I. y Chacón, J. G. B. (2017). El entorno de la industria 4.0: implicaciones y perspectivas futuras. *Conciencia Tecnológica*, (54), 33-45. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6405835>

- Cuñat Giménez, R. J. (2007). Aplicación de la teoría fundamentada (Grounded Theory) al estudio del proceso de creación de empresas. In Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa. *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso Anual de AEDEM, Vol. 2, Comunicaciones: Decisiones globales* (pp. 44-56). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2499458.pdf>
- Deloitte. (2017) *¿Qué es la industria 4.0?* Recuperado de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/manufacturing/articles/que-es-la-industria-4.0.html>
- Ernst & Young. (2013). *Shared services optimization. Elevation to the next generation of shared services*. Australia: Ernst & Young.
- Espinosa Tamez, P., Hernández Sinencio, H., López Guzmán, R. y Lozano Esparza, S. (2018). *Muestreo de bola de nieve*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Guaita, J. I. (2010, 15-19 noviembre). Las ventajas competitivas argentinas en la provisión de servicios financieros globales. Ponencia presentada en el *IV Congreso Internacional de Economía y Gestión "Econ 2010"*. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas, Buenos Aires, Argentina.
- Observatorio de la Economía del Conocimiento. (2016). *Informe de servicios basados en el conocimiento (ISBC N° 3, junio)*. Buenos Aires: OEC. Subsecretaría de Servicios Tecnológicos y Productivos. Recuperado de <https://www.produccion.gob.ar/wp-content/uploads/2016/08/Informe-Analitico-OEC-Nro1-2016-06.pdf>
- OCDE. (1999). *Science, technology and industry. Scoreboard 1999. Benchmarking knowledge-based economies*. París: OCDE.
- Pérez, M. J. (2016). Davos y la cuarta revolución industrial. *Nueva Revista de Política, Cultura y Arte*, (157), 14-22. Recuperado de <https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/5254/Davos%20y%20la%20cuarta%20revolucion%20industrial.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Schulman, D. S., Dunleavy, J. R., Harmer, M. J. y Lusk, J. S. (1999). *Shared services. Adding value to business units*. New York: John Wiley.
- Suska, M., Zitzen, C. y Enders, W. (2011). *Shared service centers - 'the 2nd generation'*. Alemania: PricewaterhouseCoopers. Recuperado de [https://www.aspire.org.pl/wp-content/uploads/Shared-Service-Centres-the-2nd-Generation\\_-PwC-Global-Survey\\_2011.pdf](https://www.aspire.org.pl/wp-content/uploads/Shared-Service-Centres-the-2nd-Generation_-PwC-Global-Survey_2011.pdf)
- World Economic Forum. (2016). *Future of jobs. Employment, skills and workforce strategy for the Fourth Industrial Revolution*. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf)