



Competitividad laboral en los Centros de Servicios en Costa Rica

INVESTIGACIÓN EMPRESARIAL APLICADA

Stephanie López Campos
Maestría Énfasis Finanzas
IV Trimestre 2015

Tabla de Contenido

Resumen.....	3
Abstract.....	4
Introducción.....	6
Capítulo I: Antecedentes e importancia del problema.....	7
Antecedentes.....	7
Justificación.....	8
Figura 1: Cantidad de empresas en el país clasificadas por rama de actividad.....	8
Cuadro 1: Empresas instaladas en Costa Rica 2015.....	9
Problema.....	10
Pregunta de investigación.....	10
Objetivos.....	10
Alcances.....	11
Limitaciones.....	11
Capítulo II: Marco Conceptual.....	12
Conceptos clave.....	12
Competitividad de la industria.....	12
Mercado laboral y perfil del profesional.....	13
Figura 2: Número de empleos a distancia (operaciones deslocalizadas) 1995-2009.....	14
Oferta y demanda de Centros de Servicios.....	14
.....	17
Capítulo III: Marco Metodológico.....	17
Tipo de investigación.....	17
Enfoque.....	18
Población.....	18
Muestra.....	18
Fuentes.....	19
Variables.....	19
Cuadro 2: Variables o Cuadro de Operacionalización de las Variables.....	20
Preguntas para entrevista:.....	21
.....	23

Capítulo III: Análisis de resultados	23
Cuadro 3: Resumen de las preguntas 1 a la 4 de la Entrevista.....	24
Figura 3: Criterios para mover servicios a Costa Rica 2015	25
Figura 4: Principales factores de éxito en las operaciones- Entrevista 2015	25
Figura 5: Perfil académico en los Centros de Servicio - Entrevista 2015.....	26
Cuadro 4: Resumen de las preguntas 4 a la 6 de la Entrevista.....	27
Figura 6: Generación de Empleo según Subsector	28
Cuadro 5: Perfil profesional para colaboradores de Centros de Servicio en Costa Rica 2015.....	29
Cuadro 6: Resumen de empresas que anunciaron apertura de operaciones 2015	31
Conclusiones y recomendaciones	31
Conclusiones.....	31
Recomendaciones.....	32
Referencias:	33
Anexos	36
Anexo 1: Resumen de resultados de la entrevista.....	36

Resumen

Al inicio de la investigación se plantea el problema de identificar las habilidades requeridas por las empresas de centros de servicio y de entender la cantidad requerida de profesionales para que Costa Rica sea capaz de responder a las nuevas oportunidades de crecimiento. Debido a ello, la presente investigación se dio la tarea de identificar la cantidad, habilidades o especialidades y el perfil de los profesionales requeridos por los centros de servicio compartido en Costa Rica. Bajo esta interrogante se planteó la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuántos profesionales y en qué especialidades se requieren para llenar la demanda en nuestro país del sector productivo en el área de Centros de Servicio?

Se realizó una entrevista a cuatro de las más grandes y maduras empresas con centros de servicios en el país: Intel, IBM, P&G. Cabe destacar que dentro de los principales resultados se encontró que los centros de servicios financieros transnacionales están creciendo a un ritmo de 20% a 30% con un total promedio de 400 a 600 colaboradores y que una vez que alcanzan su madurez requieren mano de obra aún más especializada con experiencia en manejo de proyectos y análisis profundo de datos. Además, la mayor cantidad de profesionales requeridos se concentra en las áreas académicas de finanzas, contabilidad, administración y manejo de proyectos.

Generalmente estas organizaciones hacen contrataciones iniciales de profesionales con grados técnico o bachillerato para posiciones transaccionales y contrataciones de grados académicos más elevados para posiciones de liderazgo. Sin embargo, todas estas valoran en gran medida las habilidades especiales o *soft skills* ya que proporcionan el factor determinante a la hora de la selección.

El principal resultado en el ámbito de perfil y habilidades requeridas que se logró identificar es que los centros de servicio están teniendo dificultades para encontrar profesionales con un equilibrio entre sus especialidades técnicas, que en este caso se limita a lo financiero y contable, y sus habilidades para desarrollarse en un segundo o tercer idioma, lo cual es imprescindible para trabajar en estas organizaciones ya que los clientes están fuera del país y generalmente se comunican en otro idioma.

Para un futuro casi inmediato se recomienda el acercamiento con la academia para iniciar la formación de profesionales con las características antes descritas y combinar el desarrollo de *soft skills* para generar profesionales más completos y competitivos.

Finalmente, se recomienda que el país, en el área educativa, tome una posición más acorde a la realidad de los centros de servicio compartido donde los

profesionales tengan que obtener su certificación bilingüe para asegurar que el mercado sea competente. Adicionado a eso, se recomienda también que el Estado tenga un plan que le permita en conjunto con el sector privado proyectar cuáles especializaciones son requeridas como parte del sistema educativo para poder abastecer la oferta que pudiese darse y seguir atrayendo trabajo de valor agregado al país.

Palabras clave: Centro de Servicio, profesional, perfil, habilidad, crecimiento.

Abstract

At the beginning of this research, the problem set was to identifying the skills required by companies and service centers, understanding the required amount of professionals in Costa Rica to respond to new growth opportunities. As a result, this research focuses in identifying the amount of professionals and skills or specialties required by shared service centers in Costa Rica. And on this question he was posed the following research question:

How many professionals and which specialties are required to meet the demand in our country's productive sector in the area of service centers?

An interview with 4 of the largest and most mature companies with service centers in the country was held with companies as Intel, IBM, P & G. Note that within the main results found, offshore financial service centers are growing 20% to 30% year over year with an average of 400 to 600 employees and that once they reach maturity still require more specialized experience in project management and in-depth data analysis. In addition, as many professionals required concentrates on the academic areas of finance, accounting, administration and project management.

Generally speaking, these organizations make initial recruitment of professionals with high school degrees and recent college graduates for technical positions such as transactional duties. Moreover, higher academic degrees for leadership positions. However, all these greatly appreciate the soft skills as they provide the determining factor in selection.

The main outcome at profile level and required skills was that service centers are having difficulty in finding professionals with a balance between technical degrees and soft skills which in this case is limited to the financial and accounting. Other skills to develop are a second or third language which is essential to work in such organizations as customers are abroad and generally communicate in another language.

In the near future, rapprochement with the academy it is highly recommended to start training professionals with the characteristics described above and combine the development of "soft skills" to generate more complete and competitive professionals.

Finally, it is recommended that the country educationally take a more in line with the reality of the centers of shared services; where professionals have to get their bilingual certification to ensure competent position in the market. Additionally is also recommended that the State have a plan to enable in conjunction with the private sector, project specializations which will be required as part of the educational system to supply the offer that could increase and continue to attract value-added work to the country.

Key Words: shared service center, professional, profile, skill, growth.

Introducción

La presente investigación tiene como meta presentar el panorama nacional de la industria de servicios y, en especial, la oleada de empresas que están abriendo operaciones de manera acelerada en este sector. Por esta razón, se ha incrementado la demanda en profesionales en ramas como contabilidad, recursos humanos, finanzas, estadística, manejo de proyectos, entre otras. A manera de industria está la incógnita de si el mercado “tico” está soportando dicha demanda o está escaso de profesionales con las cualidades requeridas y que además tengan dominio del idioma inglés o inclusive un tercer idioma.

Ahora bien, un Centro de Servicios Compartidos es un modelo de gestión que disminuye costos, simplifica procesos y genera valor. Las organizaciones enfrentan hoy diferentes presiones que las obligan a mejorar los niveles de servicios, reducir los costos y mejorar los controles. Para resolver estas presiones la estrategia de Servicios Compartidos apoya a consolidar, estandarizar y rediseñar funciones comunes a más de un negocio o empresa con el objetivo explícito de proporcionar un mayor grado de servicio a un costo general más bajo. Este recorte en el costo es posible dado que el traslado de operaciones se da de un país de primer mundo generalmente a una región de bajo costo o *low cost Geo*, en la que el costo de planilla es tres y hasta cinco veces más bajo que en el país original.

Progresivamente, estos centros se han convertido en un elemento de transformación operativa de las organizaciones, no solo por los beneficios en productividad y servicio interno, sino por repartir mejor los gastos fijos y, sobre todo, aprovechar mejor y en forma más eficiente los costosos sistemas de información que cada día se ofrecen en los mercados. Como solo se realiza una inversión en un primer momento, las organizaciones que han adoptado este modelo tienen acceso a las mejores y más avanzadas tecnologías en las áreas que tienen consolidadas, o al menos, eso es lo que tratan de perseguir para basar su desempeño en datos probados y mejorar día con día.

Capítulo I: Antecedentes e importancia del problema

Antecedentes



Algunas instituciones del país, como la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE) y la Cámara de Servicios Corporativos de Alta Tecnología (CAMSCAT) están constantemente trabajando en la industria para promover mejores prácticas y atraer capital extranjero al país. Sin embargo, no hay ningún material disponible que aporte conclusiones relevantes al tema propuesto.

CINDE tiene disponible un estudio de 2014 en el cual menciona centros de negocios, pero el enfoque es más hacia zonas francas. En el mismo, concluye el costo laboral de la mano de obra “tica” y de las especificaciones legales de la zona franca. Además da un detalle amplio de los requerimientos legales en el área de legislación laboral para empresas que ingresen al país.

CAMSCAT, por su parte, tiene un portafolio de proyectos en el que destaca un “Benchmarking: Centro de Servicios Compartidos” pero aún carece de conclusiones relevantes. Se ha centrado principalmente en establecer las áreas de crecimiento en el que dichas empresas tienen potencial y qué significa cada una de las etapas de madurez de un centro de servicios.

En general, el objetivo principal de dicha organización es generar indicadores cuantitativos para los procesos más relevantes y con características comunes de los *Shared Service Center* que operan en el país y que, inicialmente, forman parte de CAMSCAT. De esta manera, las compañías se podrán medir y comparar con sus similares localmente, lo que les permitiría identificar potenciales áreas de mejora y de enfoque en sus organizaciones, así como implementar prácticas líderes como segunda acción.

En su primer año, el presente estudio estará enfocado meramente en Centros de Servicios Compartidos asociados a CAMSCAT. En cuanto a periodicidad, el informe se actualizaría anualmente pero aún no ha sido publicado ningún avance.

Ambas organizaciones serán fuente de información para la presente investigación y así presentar conclusiones relevantes que contengan no solo el punto de vista de la empresa privada sino también del nivel socioeconómico.

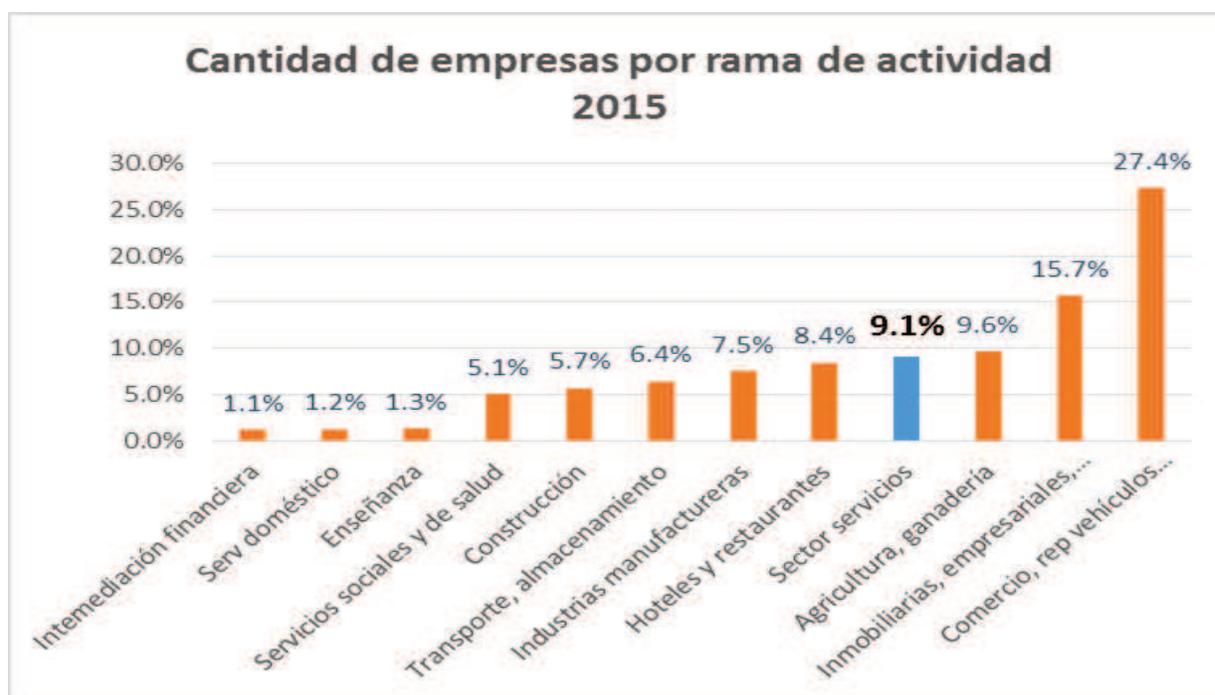
Justificación

El enfoque del tema de competitividad laboral en los centros de servicios es un tema que directamente afecta el mercado laboral y la estabilidad de las empresas transnacionales. Un componente importante de los negocios internacionales no es solo el mercado de bienes sino el de servicios.

En Costa Rica se observa crecer poco a poco el mercado de apertura de nuevos centros de servicios globales de diversas ramas, lo que ha dado pie a la generación de empleo.

Como lo menciona la noticia del periódico El Financiero (2015), Costa Rica registró un total de 18 fusiones y adquisiciones (F&A) en el primer semestre del 2015 y el sector servicios y manufactura fueron los más dinámicos. Adicionalmente, de acuerdo a la Cámara de Comercio Exterior muestra en sus indicadores económicos (Figura 1) que el 9.10% de las empresas registradas pertenecen al sector de servicios.

Figura 1: Cantidad de empresas en el país clasificadas por rama de actividad.



Fuente: Elaboración propia de datos tomados de la Cámara de Comercio Exterior, 2015

Según datos de CINDE (2015), nuestro país se está posicionando como la mejor alternativa tanto para nuevos mercados de servicios y manufactura como para la tercerización. Dentro de las principales cualidades que tenemos destacan por supuesto el régimen de zona franca e incentivos comerciales, y el aumento de la productividad, así como también la estabilidad política y la conveniencia horaria.

En el ámbito puramente de adquisiciones, se está evaluando principalmente la generación de valor como principal motor y razón de negocio. Esto es muy positivo ya que inyecta mucho dinamismo a la economía en general y economías de escala. Según datos que van del 2014 a inicios de 2015, el sector de servicios predomina con siete transacciones, seguido de manufactura, con cuatro y consumo, con tres.

A nivel de la región, según la noticia el 25% de todas las transacciones de Centroamérica fueron realizadas en Costa Rica, una cifra que mantiene la estabilidad, ya que desde hace seis años el porcentaje ha estado entre el 30% y 25% en promedio.

Cuadro 1: Empresas instaladas en Costa Rica 2015

Empresa	Ubicación	Empleos	Inversión
UST Global	Centro de TI en Grecia, Alajuela.	500	\$2 millones.
Procter & Gamble	Centro de Planeación de la cadena de suministros para América Latina en Santa Ana, San José.	500	\$5 millones.
Citi	Inauguró su Campus Citi en Belén de Heredia.	500	\$35 millones.
Bacardi	Centro de Servicios Compartidos en Escazú.	150	\$400.000.
Amazon	Reinvirtió con nuevo centro de servicios que suma el cuarto en el país; en Lagunilla de Heredia.	1.000	Acumula inversión de \$19 millones al 2014.

Fuente: El Financiero, 2015

Problema

Claramente, el capital humano se ha convertido en un activo importante en el desarrollo de los negocios internacionales, ya que hemos probado el nivel tan alto que tienen nuestros profesionales, que a nivel mundial se están cotizando y considerando para liderar nuevos retos y traer nuevas oportunidades de negocio a nuestro país. La ubicación geográfica, mano de obra calificada en el manejo de varios idiomas y la estabilidad política son aspectos que las compañías señalan como atractivos para manejar gran parte de su red de negocios global desde Costa Rica.

Por estas razones se define el problema como: Identificar las habilidades requeridas por las empresas de centros de servicio y entender la cantidad requerida de profesionales para que Costa Rica sea capaz de responder a las nuevas oportunidades de crecimiento.

Pregunta de investigación

¿Cuántos profesionales y en qué especialidades se requieren para llenar la demanda en nuestro país del sector productivo en el área de Centros de Servicio?

Objetivos

Objetivo general:

Definir la demanda de profesionales o técnicos y en qué especialidades se requieren para llenar la demanda del país en el sector de servicios.

Objetivos específicos:

1. Establecer las tres principales necesidades del mercado actual para conocer las tendencias de la industria para los próximos 5 años.
2. Diseñar al menos 2 perfiles del profesional del futuro para conocer cuál es el currículum necesario para ser cotizado y competitivo.

Alcances

La presente investigación proveerá un panorama de la realidad actual del mercado laboral de centros de servicio y sus áreas de especialización así como también un aproximado de profesionales que se requerirán en un futuro para sufragar la demanda creciente de los próximos 5 años.

Limitaciones

Como se mencionó previamente en los antecedentes, hay una falta de estudios que incidan explícitamente en la necesidad de profesionales en las ramas administrativas y de especialización para los centros de servicio. La presente investigación va a inferir conclusiones fundamentadas a partir de información provista por empresas privadas y otras organizaciones. Sin embargo, la información está sujeta a lo que los entes quieran compartir.

Capítulo II: Marco Conceptual



Conceptos clave

Competitividad de la industria

Los Centros de Servicio Compartidos (CSC) empezaron a aparecer hace algunas décadas, cerca de los 90, como una alternativa para unificar y centralizar aquellas tareas no fundamentales pero necesarias para el buen desempeño de la organización. Aunque este tipo de tareas, conocidas como *back office*, pueden variar de una firma a otra, típicamente incluyen: servicios generales, contabilidad, sistemas de información, suministros, ciertos trabajos financieros y gestión de personal.

En esencia, el centro de servicios es un área que presta servicios comunes a otras áreas, es decir, que se responsabiliza por gestionar procesos y actividades de soporte que estaban realizando de manera independiente varias unidades de negocio, oficinas regionales o compañías pertenecientes al mismo grupo empresarial o a unos accionistas comunes.

Poco a poco, estos centros se han convertido en un elemento de transformación operativa de las organizaciones, no solo por los beneficios en productividad y servicio interno ya anotados, sino por repartir mejor los gastos fijos y, sobre todo, aprovechar mejor y en forma más eficiente los costosos sistemas de información que cada día se ofrecen en los mercados. Como solo se realiza una inversión en un primer momento, las organizaciones que han adoptado centros de servicios tienen acceso a las mejores y más avanzadas tecnologías en las áreas que tienen consolidadas.

Pero lo más destacado es que los centros de servicios también han evolucionado para convertirse en fuente de ventajas competitivas, toda vez que fortalecen el modelo de gestión y atención de las empresas. Investigaciones y estudios académicos han encontrado que estos centros, por definición, son:

- Una nueva forma de organizarse, que clarifica responsabilidades entre lo que llamaríamos el corporativo, los negocios y las áreas de apoyo.

- Una nueva compañía dentro de la propia organización con un perfil estratégico concreto, que día a día se esfuerza para ser más eficiente, productiva y competitiva.
- Organizaciones que, por la misma naturaleza de su trabajo, despliegan una fuerte orientación al cliente, para lo cual la cultura y el modelo de atención son elementos fundamentales.
- Estructuras que controlan la operación pero a la vez aportan una base sólida para crecer más fácilmente, con mejores servicios, al menor costo y en el menor tiempo posible.
- Organizaciones que, al principio, suministran servicios transaccionales, pero que con el tiempo deben aspirar a ejecutar servicios que aporten valor agregado a la empresa.
- Organizaciones que maduran con el tiempo, facilitando la transición a esquemas de *outsourcing* para cualquier otro servicio interno que requiera la compañía.
- Se pueden convertir en atractivos centros de beneficios, vendiendo sus servicios a terceras empresas independientes.

Mercado laboral y perfil del profesional

Un informe de CEPAL (2008), resalta la importancia del sector servicios en la generación de empleos en Costa Rica. Indica que nuestro país comenzó a dirigir la atención a las operaciones deslocalizadas para los servicios de más valor agregado. Empresas con necesidad de profesionales en desarrollo de software y en el área de servicios comenzaron en 2004 a invertir para buscar más individuos calificados en lugar de más grandes volúmenes de personal poco calificado.

El mejoramiento gradual de Costa Rica con respecto a la industria de servicios a distancia ha sido posible mediante una combinación de esfuerzos educativos para generar una mano de obra calificada en diferentes áreas técnicas, los efectos de *cluster* a partir de la presencia de otras empresas de servicios a distancia y la industria de productos electrónicos, así como la activa selección de objetivos específicos que busca el país de promoción del país como tal.

Figura 2: Número de empleos a distancia (operaciones deslocalizadas) 1995-2009



Fuente: CEPAL (2009).

Oferta y demanda de Centros de Servicios

Gran parte del personal requerido por estas compañías es técnico o académico en áreas como contabilidad, finanzas, mercadeo, recursos humanos, inglés, administración de negocios y tecnologías de información.

Los centros compartidos, centros de desarrollo de software, centros de ingeniería y diseño, centros de tecnologías digitales, *back offices* y los centros de llamadas son los subsectores que se trabajan en Costa Rica.

Los centros de servicios compartidos, como se ha mencionado anteriormente, son unidades que reúnen procesos administrativos contables, financieros, de TI y recursos humanos, entre otros, que dan soporte a la actividad principal de la corporación.

Las ventas al extranjero de servicios de informática, información y otras funciones empresariales representan en este momento un 5,8% del Producto

Interno Bruto (PIB) de Costa Rica, según datos proporcionados por CINDE (2013). También, de las exportaciones totales, las de servicios de valor agregado pasaron de 12,1% en 1999 a un 47, 5% en el 2013.

Como se puede apreciar es una industria creciente que requiere de talento para poder satisfacer las necesidades futuras.

Profesionales y especialidades requeridas

Trabajo o especialización laboral se refiere a la práctica de trabajo de asignar tareas y actividades especiales para los trabajadores individuales o en grupos. Es lo opuesto de un enfoque generalizado para trabajar una estructura, en la que cada empleado participa en una amplia gama de actividades de trabajo.

La especialización de la mano de obra está directamente ligada a la división del trabajo, que permite obtener mayores niveles de eficiencia; ella es la base de la producción fabril, punto de partida para la industria moderna y un elemento indispensable en las complejas sociedades de hoy.

Actualmente, los Centros de Servicios Corporativos buscan justamente en la concentración de procesos colocar bajo una misma organización servicios y negocios que operen como unidad independiente. Las actividades objeto de centralización son aquellas que estaban en un pasado duplicadas y distribuidas en diferentes unidades de negocio a lo largo de la compañía.

Mercado y tendencias de la Industria

Las empresas globales están tomando un giro para sus negocios de *back office* o servicios corporativos de manera que toman procesos comunes y repetitivos y los trasladan a centros de servicio con enfoques atención y soporte a los socios del negocio.

Esto conlleva a obtener una serie de beneficios entre los que podemos mencionar:

- ✓ Reducir costos de procesos con mayor calidad y nivel de servicio.
- ✓ Lograr economías de escala.
- ✓ Estandarización de procesos.
- ✓ Especialización.
- ✓ Mejoramiento del control.
- ✓ Incrementar la eficiencia y la calidad de datos.

Perfil del profesional del centro de servicio

Un perfil laboral es una síntesis de las competencias, aspectos destacables de formación académica y experiencia laboral, pero con énfasis en habilidades demostrables y logros obtenidos. Es un resumen que resalta aquellos elementos que determinan quien es idóneo para desempeñar un cargo determinado. Para que sea efectivo sintetiza los aspectos más relevantes para el perfil de la vacante y la empresa a que se va a aplicar.

Para el caso en estudio, se va a definir el perfil como el compilado de:

1. Tipo de posición o nivel jerárquico dentro de la organización.
2. Fuente de contratación: empleado externo o interno.
3. Educación.
4. Experiencia o área académica requerida.
5. Idiomas.
6. Competencias técnicas o *soft skills*.
7. Otras competencias requeridas, como especializaciones.

Capítulo III: Marco Metodológico



Como parte del marco metodológico se exponen conceptos importantes para la comprensión de la presente investigación. Además, se introducen los planteamientos base para el desarrollo del análisis en el próximo capítulo. Todos estos aspectos guían el desarrollo del problema y se sustentan en la presente estructura para abordarlo de la manera más objetiva.

Tipo de investigación

Hernández, Fernández, Baptista (2010) definen una investigación exploratoria y descriptiva como sigue:

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guías no estudiadas o ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas” (p.79) [...] Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren... (p.80)

Esta investigación es de tipo descriptiva exploratoria ya que se busca no solo definir la demanda de profesionales o técnicos y en qué especialidades se requieren para llenar la demanda del país en el sector de servicios, sino también el perfil de los potenciales candidatos a posiciones en centros de servicio. Además de establecer las tres principales necesidades del mercado actual, se darán a conocer las tendencias de la industria para los próximos 5 años. Estos aspectos podrían impactar la expansión de los servicios de *back office* que se proveen remotamente desde Costa Rica hacia el mundo entero.

Enfoque

“La investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa que tiene como punto focal el entendimiento de lo que significan las acciones de las personas y sus instituciones” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006)

El enfoque de esta investigación es cualitativo, ya que se fundamenta en un proceso inductivo, consistente en explorar y descubrir para luego generar perspectivas teóricas; el investigador plantea un problema, pero sin seguir un proceso claramente definido, porque primero pretende descubrir y refinar preguntas de investigación; generalmente no se prueban hipótesis, éstas se generan durante el proceso, refinándose conforme se recaban más datos. No se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible.

Se busca en cambio, obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes y atender a las interacciones entre individuos, grupos y colectividades; el proceso de la investigación es flexible, lo que le permite al investigador pasar de los eventos a su interpretación y reconstruir la realidad tal como la observan los actores de un sistema social previamente definido; se busca evaluar el desarrollo natural de los sucesos, sin manipular o incentivar a quienes participan en la investigación.

Población

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), una población se define como: “un gran conjunto de individuos que comparten características similares y que son el centro de nuestra investigación.” (p.97). La población se va a limitar a gerentes de centro de servicio y organizaciones de empresas con este perfil que operen actualmente en Costa Rica y que tengan más de 1 año de participación en el sector.

Muestra

Hernández, Fernández y Baptista (2010) definen una muestra como sigue: “Para el proceso cualitativo la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre la cual se recolectarán los datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población” (p.157).

La muestra es no probabilística por conveniencia ya que se estará aplicando una entrevista a aproximadamente 5 empresas de centros de servicio entre las que destacan: Hewlett Packard, Intel Costa Rica y Procter & Gamble, y datos proporcionados por CAMSCAT. Este será un proceso de *benchmark* con personas no solo del área operacional sino también con experiencia en reclutamiento y desarrollo de personal, esto con el fin de recopilar información que tenga validez desde un punto de vista gerencial.

Fuentes

De acuerdo con Hernández, Fernández, y Baptista (2010), las fuentes primarias se definen de la siguiente manera: “Las referencias o fuentes primarias, proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes” (p.57)

Este proyecto va a tener dos tipos de fuentes de información, por la parte de fuente primaria se considera la entrevista a los representantes de los centros de servicio que es una fuente de información única para y generada exclusivamente para esta investigación que tiene el fin de proveer evidencia directa sobre el tema de investigación; y las fuentes secundarias que se identifican como el análisis, investigaciones de CAMSCAT y la interpretación de fuentes primarias así como lo son las fuentes bibliográficas que serán utilizadas para fortalecer el marco teórico.

Variables

De acuerdo con Hernández, Fernández, y Baptista (2010), una variable “es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse”. (p.93). Son rasgos que permiten ser observados de manera directa o indirecta y que por tanto permiten algún tipo de confrontación con la realidad. Tiene la propiedad de poder variar y de ser medibles de alguna forma desde la clasificación de estas como el mayor nivel de medición que sea posible como por ejemplo la edad de las personas.

A continuación en el cuadro 2, se puede apreciar el cuadro resumen de las variables contempladas para la presente investigación.

Cuadro 2: Variables o Cuadro de Operacionalización de las Variables

Objetivos Específicos	Variable	Indicador	Conceptualización	Instrumentalización	Operacionalización
1. Establecer las tres principales necesidades del mercado actual para conocer las tendencias de la industria para los próximos 5 años.	Necesidad de mercado	Demanda aproximada o porcentaje de crecimiento en las áreas profesionales requeridas	Cantidad de potenciales requerimiento o habilidades necesarias en empleados profesionales	Entrevista	Preguntas de la 1 a la 3
2. Diseñar al menos 2 perfiles del profesional del futuro para conocer cuál es el currículum necesario para ser cotizado y competitivo.	Perfiles	Lista de habilidades y estudios	Conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a alguien o algo.	Entrevista	Preguntas de la 4 a la 6

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Preguntas para entrevista:

Introducción

La presente entrevista tiene como objetivo obtener mediante la interacción física y la observación datos significativos para la investigación. Se garantiza el uso discreto de los datos y el nivel de confidencialidad necesario para garantizar la integridad de las empresas objeto de estudio.

Asimismo, se procederá a compartir los resultados de forma anónima de manera que las empresas reciban una retroalimentación de la información proporcionada con el fin de colaborar en el planeamiento estratégico a largo plazo.

Instrucciones

El entrevistador realizara las siguientes preguntas. Por favor sea claro y conciso en sus respuestas. Sin embargo, no omita detalles importantes que pueden ampliar los conceptos o conclusiones.

1. Modelo de negocio:

- a. ¿Cuántos centros de servicio tiene su compañía y en qué regiones?
- b. ¿Dichos centros tienen manejo global o por centro de servicio?
- c. ¿Cuántos países reciben servicios de su centro de servicios?
- d. De los siguientes aspectos, podría mencionar los 3 tipos de criterios más importantes a la hora de trasladar procesos al centro de servicios:
 - Calidad mano de obra
 - Costo
 - Infraestructura
 - Impuestos
 - Situación geopolítica
 - Logística/conveniencia
 - Similitudes culturales

2. Alcance de servicios

- a. Cuáles de las siguientes opciones están dentro del alcance de sus procesos:
 - Contabilidad en general
 - Cuentas por pagar
 - Facturación
 - Controles
 - Reportes financieros
 - Cuentas por cobrar
 - Crédito a clientes
 - Tesorería

- b. ¿Tiene planes de centralización o adopción de procesos *end to end*?
¿Cuáles de ellos? Comente su visión a 5 años plazo al respecto.

3. Desempeño

- a. ¿Cuáles son los principales factores que evalúan para definir el éxito de sus operaciones?

4. Personal/Staff

- a. ¿Cuáles son las principales cualidades/habilidades que su negocio requiere de un profesional?
b. ¿Cuál es el perfil académico que busca del profesional para su centro de servicios?
c. ¿Ha realizado algún *benchmark* con la academia en Costa Rica para asegurar la fuente de profesionales a futuro? En caso afirmativo, ¿cuál ha sido la respuesta?

5. Perfil profesional

- a. ¿Cuál es el rango de edad que busca en sus candidatos?
b. ¿Tiene alguna preferencia en cuanto a la universidad de egreso de su candidato? ¿Privada, pública?
c. ¿Qué expectativas tiene para el candidato joven o recién egresado? ¿Lo contrataría?
d. Comente acerca de las principales razones por las que rechaza a un candidato.

6. Ventaja competitiva

- a. ¿Qué ventajas de crecimiento profesional ofrece su empresa para los profesionales? De las siguientes opciones ¿podría mencionarme al menos dos de las siguientes?:
- Continuidad de carrera dentro de la empresa (plan de desarrollo)
 - Entrenamientos internos
 - Becas para especializaciones y/o estudios adicionales
 - Rotaciones internas y/o internacionales
 - Acreditaciones internacionales (ejemplo IFRS)
 - Programa de bonos de excelencia
 - Otros beneficios de retención
- b. ¿Tiene alguna estrategia para evitar la fuga de talento? En caso afirmativo coménteme con brevedad.
- c. De las siguientes opciones ¿podría mencionarme las principales prácticas de reclutamiento que su empresa utiliza?
- Bolsas de empleo/agencias
 - Acercamiento con la academia
 - Referencias/reclutamiento interno
 - Anuncios públicos
 - Redes sociales

Muchas gracias por su colaboración.



Capítulo III: Análisis de resultados

Esta síntesis de resultados se basa en la opinión y vivencias en las empresas P&G, IBM, Intel Costa Rica: Finanzas y Recursos Humanos, más datos proporcionados por CAMSCAT y CINDE.

Dichas empresas participan constantemente en procesos de reclutamiento, entrevistas y desarrollo de personal con el fin de obtener información de calidad en términos de las necesidades de técnicos o especialistas en el ámbito de analistas financiero-contables y de las nuevas tendencias en el mercado de servicios compartidos que generan personal calificado en áreas específicas

Dentro de las áreas evaluadas se encuentran: cuentas por pagar, contabilidad local y global corporativa, tesorería, planillas o *payroll*, servicios globales para la mejora continua y servicios de análisis de datos para la corporación.

Un punto interesante de mencionar es que casi la mayoría de estas empresas realizan constantes procesos de selección o *screening* para mantener sus bases de datos actualizadas en cuanto a calidad y tipo de talento. Esto con la finalidad de prever algún tipo de impacto negativo en caso de fuga de talento, dado el constante movimiento de esta industria en la actualidad.

Por efectos de confidencialidad se va a presentar un cuadro resumen pero omitiendo los nombres específicos de las empresas y sus respectivas respuestas. Los centros de servicio que se incluyeron como parte de la investigación comprenden organizaciones con más de 5 años corriendo operaciones en el país bajo este modelo de servicios y también se incluyeron organizaciones que recientemente abrieron operaciones en el país pero que tienen no menos de un año de operar. Con esto se espera que la información sea bastante diversa, adicionalmente se debe considerar el hecho de que algunos de sus procesos ya fueron optimizados dado el grado de madurez.

Como primer objetivo específico de esta investigación se busca establecer las tres principales necesidades del mercado actual para conocer las tendencias de la industria para los próximos 5 años. Para ello se dedicaron las primeras 4 preguntas de la entrevista, el detalle se muestra en el cuadro 1.

Cuadro 3: Resumen de las preguntas 1 a la 4 de la Entrevista

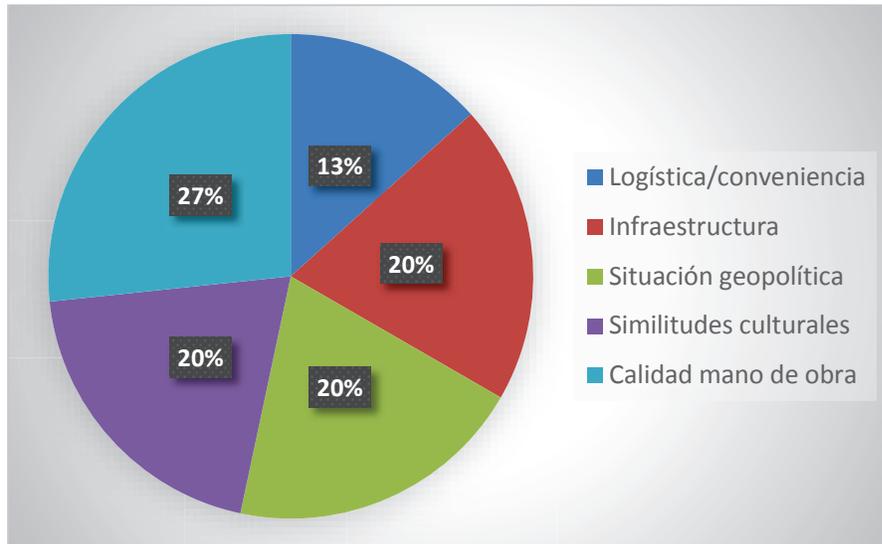
Resumen preguntas de la 1 a la 4	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Cantidad de empleados	700	220	150	200
Planes de centralización y crecimiento a mediano plazo	si	si	no	si
Soporte regional	si	si	si	si
Segundo y tercer idioma requerido	si	si	si	si
Acercamiento con la academia en Costa Rica	no	no	no	si

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el cuadro 1, las empresas evaluadas tienen un número importante de empleados, lo que es un buen referente del tamaño promedio de los centros de servicio. También se puede afirmar que tienen planes de crecimiento y que la tendencia es expandir su soporte a diferentes países de América en los que posiblemente se requiera el conocimiento de un tercer idioma.

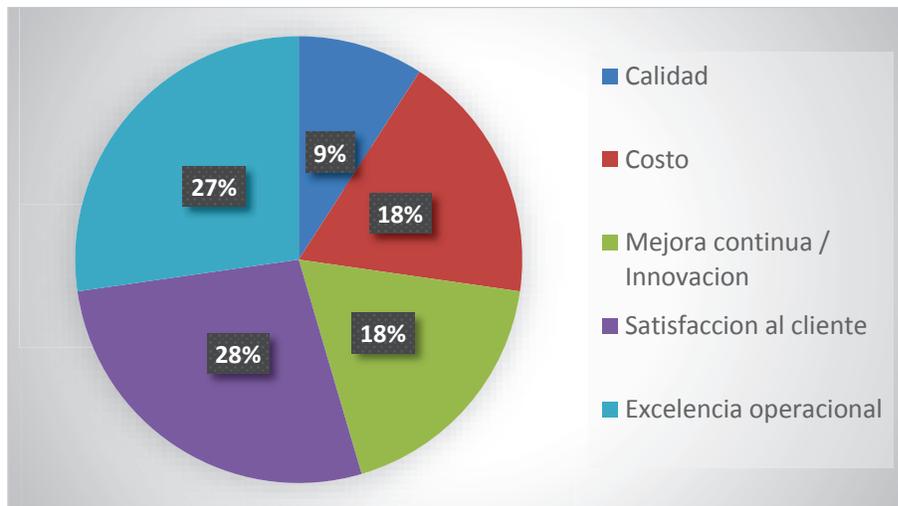
A continuación tenemos el gráfico 2, que destaca los principales criterios que dichas empresas utilizan para trasladar operaciones a Costa Rica. Todas ellas concuerdan con que la calidad de mano de obra, similitudes culturales, infraestructura y situación geopolítica son un gran atractivo y son valores a considerar en sus expansiones.

Figura 3: Criterios para mover servicios a Costa Rica 2015



Fuente: Elaboración propia

Figura 4: Principales factores de éxito en las operaciones- Entrevista 2015



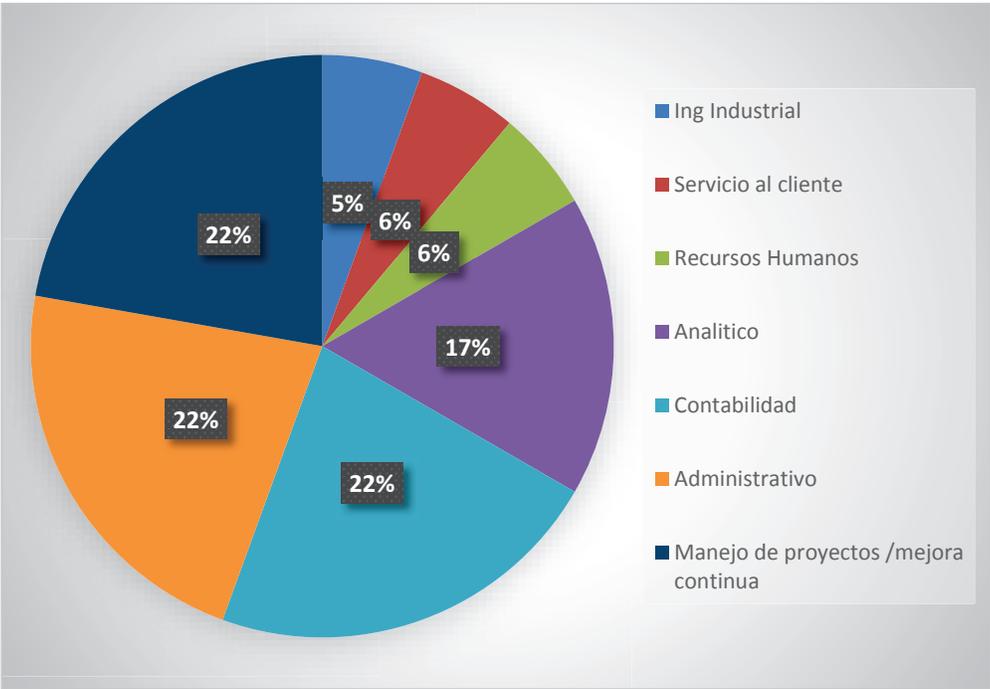
Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, en la figura 5 complementamos la información antes mencionada con los factores que determinan si sus operaciones están rindiendo fruto. Se puede apreciar que la excelencia operacional sobrepasa el nivel de

importancia por lo que la calidad de mano de obra de los costarricenses aporta el agente diferenciador del éxito.

En la figura 5, referente al perfil académico, los centros de servicio tienen muy bien definido el tipo de profesional que quieren formar y contratar. Por la naturaleza de sus procesos y operaciones, contabilidad, administración y manejo de proyectos son las aptitudes más perseguidas, pues luego de las implementaciones llegan las mejoras y optimizaciones para llegar al nivel de madurez deseado.

Figura 5: Perfil académico en los Centros de Servicio - Entrevista 2015



Fuente: Elaboración propia

Con esta información es posible inferir que en respuesta a nuestro primer objetivo, las tres principales necesidades del mercado de servicios proyectando a los próximos cinco años son: profesionales altamente calificados, con dominio del idioma inglés y un tercer idioma como recomendación y que estén dentro de las ramas de administración, contabilidad, finanzas o manejo de proyectos.

Para el análisis del segundo objetivo específico de esta investigación se busca diseñar al menos 2 perfiles del profesional del futuro para conocer cuál es el currículum necesario para ser cotizado y competitivo. Para ello se dedicaron las últimas 2 preguntas de la entrevista tomando en cuenta factores clave de las preguntas anteriores, en especial el currículum de academia, el detalle se presenta en el cuadro 4.

Cuadro 4: Resumen de las preguntas 4 a la 6 de la Entrevista

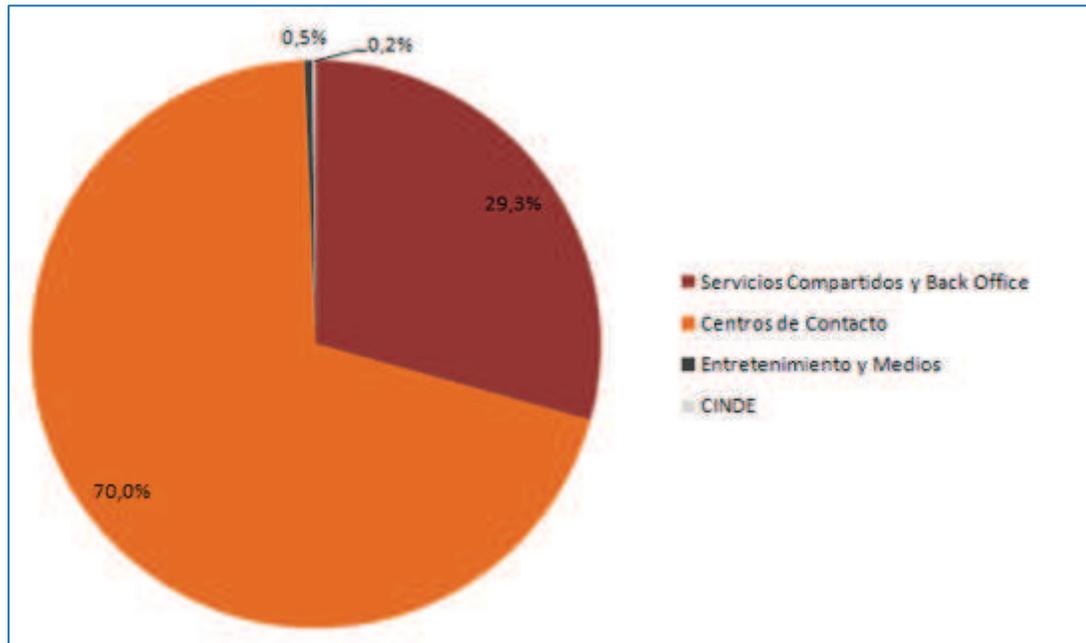
Característica evaluada		Respuesta en común de las empresas
1	Perfil del profesional de los Centros de Servicio	Arranca entre 18 y 19 años
2	Expectativas para el candidato joven o recién egresado	Candidatos altamente motivados, inglés es imperativo y el 50% busca un tercer idioma.
3	Principales razones por las que rechaza un candidato	No tienen buen idioma inglés y carecen de habilidades vitales para la posición, como la experiencia técnica.
4	Ventajas de crecimiento profesional que ofrecen	El 100% de ellas ofrecen: plan de desarrollo dentro de la empresa, entrenamientos internos, becas, bonos, rotaciones internas o externas, otros beneficios de retención.
5	Prácticas más comunes de reclutamiento	Agencias de empleo, acercamiento con academia, pero el 100% de ellas utilizan formalmente procesos internos y redes sociales.

Fuente: Elaboración propia

Es posible inferir del cuadro anterior que las empresas buscan talento joven y fresco, altamente motivado y con ganas de superación. Además, el dominio del idioma inglés sigue imperando en la industria. A cambio de ese nivel de energía y dinamismo, las empresas tienen toda una plataforma de proceso de retención y motivación de talento para asegurarse de que el impacto sea mínimo por la fuga de personal, dada la competencia de nuevos centros de servicio que se han anunciado este año. De hecho, muchas de estas empresas han sufrido este fenómeno.

Como complemento, en el gráfico 5, CAMSCAT confirma que del total de sectores de servicios en el país, los centros compartidos y de *back office* conforman el cerca del 30% de la población de trabajadores y continúa en crecimiento.

Figura 6: Generación de Empleo según Subsector



Fuente: CAMSCAT 2015

Como producto final de la investigación se elabora el siguiente resumen de cuatro diferentes perfiles dependiendo del grado de madurez académica y vivencial requerido del profesional del futuro (Cuadro 5).

Cuadro 5: Perfil profesional para colaboradores de Centros de Servicio en Costa Rica
2015

Tipo de posición	Nivel principiante	Nivel medio	Nivel avanzado	Nivel avanzado/ gerencia
Tipo de recurso	Externo/Interno	Externo/Interno	Externo/Interno	Interno
Educación	Bachillerato universitario o cursando el último año de carrera afín: contaduría pública, administración con experiencia relevante.	Bachillerato universitario o licenciatura en finanzas, contabilidad o administración. Maestría considerado un plus.	Licenciatura en contabilidad, administración o finanzas. Preferiblemente maestría.	Master en contabilidad, finanzas, administración o alguna otra afín.
Experiencia	Conocimiento en contabilidad, administración o finanzas en general, experiencia relevante es considerado un plus.	4/5 años de experiencia relevante, preferiblemente en una multinacional.	6 o más años de experiencia relevante preferiblemente en una multinacional.	7 o más años de experiencia relevante y además experiencia como gerente en una multinacional.
Nivel de ingles	Intermedio	Avanzado	Avanzado	Avanzado
Habilidades técnicas / soft skills	Fuertes habilidades de comunicación, orientado a la acción, tolerancia a la ambigüedad, dispuesto a trabajar en un ambiente dinámico y dispuesto a entrenar a otros	Sentido de urgencia y priorización	Sentido de urgencia y priorización	Fuertes habilidades de liderazgo-planeamiento, reuniones efectivas, visión, misión para equipos multidisciplinarios.
	Habilidad de trabajar en proyectos de muy baja complejidad, con sistemas y procesos.	Manejo de controles y riesgo: entenderlos y tener la habilidad de diseñarlos y modificarlos cuando sea necesario.	Manejo de controles y riesgo: entenderlos y tener la habilidad de diseñarlos y modificarlos cuando sea necesario.	Manejo de controles y riesgo: entenderlos y tener la habilidad de diseñarlos y modificarlos cuando sea necesario. Crear la relación costo beneficio.

	Tener compañerismo y ser proactivo para trabajar en objetivos en común con sus clientes internos y externos. Responder rápido a los cambios.	Análisis financiero, resolución de problemas de forma sistémica.	Análisis financiero, resolución de problemas de forma sistémica.	Habilidad de trabajar efectivamente con Gerentes de muy alto rango.
	Fuerte habilidad analítica	Tener la capacidad de comunicarse efectivamente con compañeros y con clientes. Anticipar las necesidades de los clientes, proactivamente correr el negocio con las necesidades que surjan. Construir credibilidad con clientes/compañeros globales.	Tener la capacidad de comunicarse efectivamente con compañeros y con clientes. Anticipar las necesidades de los clientes, proactivamente correr el negocio con las necesidades que surjan. Construir credibilidad con clientes/compañeros globales.	Solidas habilidades de manejo de proyectos
		Orientado a la acción. Capacidad de trabajar y dirigirse sin colaboración en ocasiones. Trabajar con grupos multifuncionales inclusive en ambiente ambiguo.	Muy fuerte orientación al cliente. Responde rápidamente a cambios en el ambiente y se adapta sus procesos internos de forma sistémica. Entrega servicios aplicando la innovación y mejora continua.	Habilidad de colaborar con equipos de diferentes niveles de rango y de diferentes departamentos Fuerte habilidad de comunicar y presentar en foros

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 6: Resumen de empresas que anunciaron apertura de operaciones 2015

Empresa	Inicio de operaciones	Cantidad inicial de empleados	Cantidad de empleados al término de la implementación (2-5 años)
Roche	2015	175	215
Bosch	2016	0	300
Ingram Micro	2015	100	250
Amazon	2015	3000	3800
Equifax	2015	600	1000
CASS	2015	8	100
Aspen	2015	30	desconocido
GEP	2015	20	60
Mondelēz	2015	100	Desconocido
Promedios:		400	800

Fuente: Elaboración propia

Según datos investigados adicionalmente de las empresas entrevistadas, se encontró que la demanda para los próximos años es creciente y podría afirmarse que lo está haciendo a un ritmo de ~30% año con año (cuadro 6). Según afirma CINDE (2015), durante el 2014 el sector de servicios corporativos generó unos 3.500 puestos de trabajo de calidad para los costarricenses.

Conclusiones y recomendaciones

En esta sección se resaltan los principales aspectos de la presente investigación y sobre todo, responderá el objetivo general que pretende definir la demanda de profesionales y/o técnicos y en qué especialidades se requieren para llenar la demanda del país en el sector de servicios.

Conclusiones

Los centros de servicio son ecosistemas vivientes que se van transformando conforme alcanzan su madurez. Son organizaciones altamente efectivas que devuelven año con año beneficios en reducción de costos a sus casas matriz.

A nivel nacional, se experimenta una fuerte competencia porque se requiere de mano de obra de calidad especializada lista para cubrir la creciente demanda de los próximos 5 años.

Con los datos expuestos en el análisis se comprobó que sí existe una fuerte demanda que crece a un ritmo de aproximadamente 30% por año y que podría existir el riesgo de no tener a los profesionales listos para entonces.

De las empresas entrevistadas, la tendencia del mercado es moverse a los “*Global Business Services*”, o GBS, que son Centros de Servicios más especializados y menos transaccionales en los que las habilidades como manejo de proyectos y análisis de datos presenten especial interés.

En el caso de los perfiles profesionales, es visible la necesidad imperante del idioma inglés, e inclusive un tercero, que proporcione no solo un valor agregado al profesional sino una ventaja competitiva para la empresa. Adicionalmente, el poseer habilidades especiales o *soft skills* se vuelve un diferenciador a la hora de las entrevistas, dado que el candidato que posea la mayor cantidad de ellas será el elegido para cubrir la posición disponible.

El dominio del idioma inglés es de carácter indispensable para los profesionales en ciencias económicas en general, en estos momentos se debería pensar en un tercer idioma como plus a nivel nacional.

Recomendaciones

Es de vital importancia un acercamiento con la academia, no solo para el desarrollo y preparación del profesional sino también para que tomen en cuenta el desarrollo de habilidades especiales que aportan un componente esencial a la hora de perfilarse en un proceso de selección. Solo 1 de las 4 empresas entrevistadas de manera directa expresó que constantemente tiene acercamientos con la academia para procesos de preselección y enriquecimiento de currículo en las carreras de interés.

A nivel país se requiere que el Estado tenga un plan que le permita, en conjunto con el sector privado, proyectar cuáles especializaciones son requeridas como parte del sistema educativo para poder abastecer la oferta que pudiese darse y seguir atrayendo trabajo de valor agregado al país.

Además, el idioma sigue siendo un reto, porque a pesar de que en este país tenemos acceso al aprendizaje del idioma inglés, no es posible demostrar un

dominio fuerte a la hora de competir. La retroalimentación durante las entrevistas fue que el candidato se perfila bien pero el rechazo ocurre cuando no pueden demostrar la habilidad y dominio del inglés.

Otra habilidad emergente es el análisis profundo de datos que aporta solidez a cada perfil de candidato pues con esto puede hacer más eficiente su labor dentro de las organizaciones.

Referencias:

Arce, Laury (2015). Empresa estadounidense Ingram Micro contratará a 120 personas. 21/10/15, de El Mundo Sitio web: <http://www.elmundo.cr/costarica/empresa-estadounidense-ingram-micro-contratara-a-120-personas/>

Arias, Juan P. (2015). Amazon contratará 800 nuevos empleados en Costa Rica. 16/09/15, de crhoy Sitio web: <http://www.crhoy.com/amazon-contratara-800-nuevos-empleados-en-costa-rica/>

Cámara de Comercio Exterior de Costa Rica. (2015). Indicadores Económicos. 17/10/15, de Cámara de Comercio Exterior de Costa Rica Sitio web: <http://datosabiertos.camara-comercio.com/dashboards/7689/indicadores-economicos/>

Cámara de Comercio Exterior de Costa Rica. (2015). Servicios. 17/10/15, de Cámara de Comercio Exterior de Costa Rica Sitio web: <http://www.camara-comercio.com/servicios-misiones.php>

Cámara de Servicios Corporativos de Alta Tecnología (2015). Proyectos. 24/10/15, de CAMSCAT Sitio web: <http://www.camscat.org/proyectos/portafolio-de-iniciativas-2/>

Cámara de Servicios Corporativos de Alta Tecnología. (2015). Representatividad de CamSCAT. 29/11/15, de CAMSCAT Sitio web: <http://www.camscat.org/sector-scat-2/representatividad-en-camscat/>

CEPAL. (2008). La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe. Chile: Naciones Unidas.

Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo. (2014). Detailed information about Costa Rica's Industrials Parks and Business Centers. 24/10/15, de CINDE Sitio web: <http://www.cinde.org/es/recursos>

Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo. (2015). Servicios. 17/10/15, de CINDE Sitio web: <http://www.cinde.org/es/sectores/servicios>

Fernández Mora, Evelyn. (2015). Sector servicios destaca en movimientos de fusiones y adquisiciones. 17/10/15, de El Financiero Sitio web: http://www.elfinancierocr.com/negocios/Fusiones_y_Adquisiciones-Capital_Financial_Advisor-Coprocom-F-A-empresas_0_830316998.html

Fernández, Evelyn. (2015). Centros de servicios siguen llegando y consolidándose en Costa Rica. 24/10/15, de El Financiero Sitio web: http://www.elfinancierocr.com/negocios/Centros_de_Servicios-Cinde-Bacardi-Cargill-Emerson-Western_Union-Procter_-_Gamble_0_704329577.html

Fernandez, Evelyn. (2015). Roche invierte \$5,5 millones en nuevo Centro de Servicios en Costa Rica. 25/11/15, de El Financiero Sitio web: http://www.elfinancierocr.com/negocios/Roche-Centro-Servicios-Distribucion-Costa_0_790720929.html

Gutierrez, Tatiana. (2015). Bosch generará 300 empleos al abrir un centro de servicios. 23/09/15, de crhoy Sitio web: <http://www.crhoy.com/bosch-genera-300-empleos-al-abrir-un-centro-de-servicios/>

Hernández, R.; Fernández, C. y Batista, P. (2010). Metodología de la investigación. (5 Ed.). México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.

International Shared Service Center. (2015). International Shared Service Center. 29/11/15, de IBM Costa Rica Sitio web: http://www-03.ibm.com/employment/jobs_costa_rica.html

IBM. (2015). Working on our team. 29/11/15, de IBM Sitio web: http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/bcs_careers_workatgbs.html

Mercados & Tendencias. (2015). Sector servicios alista 400 nuevos empleos para Costa Rica. 02/11/15, de Mercados & Tendencias Sitio web: <http://revistamyt.com/sector-servicios-alista-400-nuevos-empleos-para-costarica/>

- Mercados & Tendencias. (2015). Multinacional invierte US\$3 millones en su llegada a Costa Rica. 29/10/15, de Mercados & Tendencias Sitio web: <http://revistamyt.com/multinacional-invierte-us3-millones-en-su-llegada-a-costa-rica/>
- Montero, Soledad. (2015). Nuevo centro de servicios de GEP se instalará en Lindora. 09/07/15, de La Republica Sitio web: https://www.larepublica.net/app/cms/www/index.php?pk_articulo=533330663
- Revista Suma. (2015). MONDELÉZ INTERNATIONAL INSTALARÁ CENTRO DE SERVICIOS EN COSTA RICA. 15/06/15, de Revista Suma Sitio web: <http://www.revistasumma.com/mondelez-international-instalara-centro-de-servicios-en-costa-rica/>
- Scott Madden Management Consultant. (Junio 2015). Driving Value while Expanding your Shared Services Organization. Shared Services for Finance & Accounting: Scott Madden.
- The Chief Executive (CEO). (2012). Procter & Gamble's nurture culture. 29/11/15, de the-chief executive Sitio web: <http://www.the-chiefexecutive.com/features/featureceo-procter-gamble-talent/>
- Top Costa Rica. (2015). Empresa abrirá centro de servicios y busca 30 colaboradores. 13/10/15, de Top Costa Rica Sitio web: <http://www.topcostarica.com/empresa-abrira-centro-de-servicios-y-busca-30-colaboradores/#>

Anexos

Anexo 1: Resumen de resultados de la entrevista

Aspecto a evaluar	Pregunta	Respuestas							
		Empresa 1	Numbers	Empresa 2	Numbers	Empresa 3	Numbers	Empresa 4	Numbers
1. Modelo de negocio	a. Cuantos centros de servicio tiene su compañía y en que regiones?	To carry out these activities, Accenture has applied a hybrid on/offshore delivery model. While most team members are located onsite in Cincinnati, Ohio, and in the Accenture Delivery Centers in Mumbai, India, other Accenture professionals—including regional service management and studio operations resources—are providing support from key locations around the world, including Geneva, Buenos Aires, Warsaw, London and Frankfurt	7	We are a Global Business Services Centers. Global Services has two major divisions: Global Business Services (GBS) and Global Technology Services (GTS).	2	Poland, Costa Rica and Malaysia	3	We have 2 mirror shared services in Malaysia and Costa Rica	3
	b. Dichos centros tienen manejo global o por centro de servicio?		Regional		Regional		Regional		Regional
	c. Cuantos países reciben servicios de su centro de servicios?		America region		America region		America region		America region
	d. De los siguientes aspectos, podría mencionar los 3 tipos de criterios más importantes a la hora de trasladar procesos al centro de servicios:								
	<input type="checkbox"/> Calidad mano de obra		x		x		x		x
	<input type="checkbox"/> Costo		x				x		
	<input type="checkbox"/> Infraestructura				x		x		x
	<input type="checkbox"/> Impuestos								
	<input type="checkbox"/> Situación geopolítica				x		x		x
	<input type="checkbox"/> Logística/conveniencia						x		x
<input type="checkbox"/> Similitudes culturales		x		x				x	
Podría compartir un porcentaje en el cual se basen para establecer oportunidades de crecimiento?		10%		20%		5%		20%	

2. Alcance de servicios	a. Cuáles de los siguientes procesos están dentro del alcance de sus procesos:							
	<input type="checkbox"/> Contabilidad en general		x		x		x	x
	<input type="checkbox"/> Cuentas por pagar		x				x	x
	<input type="checkbox"/> Facturación							x
	<input type="checkbox"/> Controles				x		x	x
	<input type="checkbox"/> Reportes financieros		x		x		x	x
	<input type="checkbox"/> Cuentas por cobrar		x					x
	<input type="checkbox"/> Crédito a clientes		x					
<input type="checkbox"/> Tesorería		x					x	
b. Tiene planes de centralización? y/o adopción de procesos "end to end"? Cuáles de ellos? Comente su visión a 5 años plazo al respecto.	They are really optimized at E2E level, now they are fully engage with GBS model which is a Governance Model to manage global services in collaboration with different business group but with one single vision.	Yes		Company is currently working on data analytics development and outsourcing other transactional activities	Yes		No	Yes

3. Desempeño	a. Cuáles son los principales factores que evalúan para definir el éxito de sus operaciones?	Quality, Cost, Customer satisfaction		Customer satisfaction, Operational excellence, process improvement		Customer satisfaction, operational excellence		Operational excellence, cost, innovation
4. Personal/Staff	a. Cuáles son las principales cualidades/habilidades que su negocio requiere en un profesional?	Leadership, innovation		Process improvement skills, leadership		Highly motivated person with the competencies we defined as critical: critical biz accumen, innovation, leadership		Leadership, innovation, expertise
	b. Cuál es el perfil académico que busca del profesional para su centro de servicios? Necesita un segundo y tercer idioma?	From recent college graduate to Master and specialized professional. However, we look always for the most competitive candidate during the interview. Accounting, administrative, Ind engineers, Analytics & projects. English is fully required, 3rd is a nice to have		We look for end-to-end service capabilities, subject-matter expertise and the global presence, that's why we pursue talent with soft skills more than academic. Some of the curriculums we are interested are: accounting, customer service relevant experience, administratives, analytics, PMO. English is a most		Basically administratives, human resources, accounting, project management. English is required and a 3rd language is fully encourage		Mainly accounting, administratives, process improvement skills, project management. English language is a most... 3rd language like portuguese is highly recommended to manage LAR relationship and also for career growth
	c. Ha realizado algún "benchmark" con la academia en Costa Rica para asegurar la fuente de profesionales a futuro? En caso afirmativo, cuál ha sido la respuesta?	No		No				Yes

6. Ventaja competitiva	a. Que ventajas de crecimiento profesional ofrece su empresa para los profesionales? De las siguientes opciones podría mencionarme al menos dos de las siguientes:								
	<input type="checkbox"/> Continuidad de carrera dentro de la empresa (plan de desarrollo)		x	x			x	x	
	<input type="checkbox"/> Entrenamientos internos		x	x			x	x	
	<input type="checkbox"/> Becas para especializaciones y/o estudios adicionales			x			x	x	
	<input type="checkbox"/> Rotaciones internas y/o internacionales		x	x			x	x	
	<input type="checkbox"/> Acreditaciones internacionales (ejemplo IFRS)							x	
	<input type="checkbox"/> Programa de bonos de excelencia		x	x			x	x	
	<input type="checkbox"/> Otros beneficios de retención						x	x	
	b. Tiene alguna estrategia para la fuga de talento? En caso afirmativo coménteme brevemente.	We have a robust pipeline of talent that we are constantly working on improving. In that way we ensure people is motivated to remain in the company due to growth opportunities, specially young people.	yes	Not really, we have a talent management program to offer continues career opportunities to all.	yes	Not specific strategy but continue growing our talent	No	We have a complete program since these days industry trend is making employees rotate between shared service centers	Yes
	c. De las siguientes opciones podría mencionarme las principales prácticas de reclutamiento que su empresa utiliza?								
	<input type="checkbox"/> Bolsas de empleo/agencias		x	x			x	x	
	<input type="checkbox"/> Acercamiento con la academia						x		
<input type="checkbox"/> Referencias/reclutamiento interno		x	x			x	x		
<input type="checkbox"/> Anuncios públicos		x							
<input type="checkbox"/> Redes sociales		x	x			x	x		