



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

# Análisis de la exportación de servicios y el impacto en la industria del offshoring en Chile

---

Autor

JORGE PINCHEIRA ROSALES

INFORME TESIS PRESENTADA A LA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL

GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES

TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS

INTERNACIONALES

PROFESOR GUÍA: LISARDO GÓMEZ BERNAL.

Viña del Mar, marzo de 2012

## Agradecimientos

La presente tesis ha significado no sólo un esfuerzo personal sino de mucha gente que me ha acompañado durante el transcurso de mi época universitaria, no solo en lo referente a lo académico sino que también a hacer de mi experiencia universitaria una etapa inolvidable.

Primero que todo debo agradecer a mi profesor guía profesor Lisardo Gómez Bernal por la paciencia que tuvo conmigo durante la realización de esta tesis. También debe estar presente mi familia que me ha apoyado desde un principio no solo en mi carrera universitaria sino que desde muy temprana edad incentivándome a tomar las mejores decisiones, lo que me ha llevado a alcanzar este gran objetivo.

No menos importante ha sido mi incondicional grupo de amigos que ha estado presente en cada uno de los momentos más importante de mi vida universitaria Priscila , Pablo, Yameel, Carmen, Ioan, Carolina, Lisardo, Claudia, Emanuel y un agradecimiento especial a mi polola Ivannia Zuzulich que me apoyó de forma especial en el último período de realización de esta tesis.

Tampoco quisiera dejar fuera a las familias que me acogieron en sus hogares durante mi estadía en la Universidad, la familia Ponce-Rubio y a la familia Silva-Cathalinat.

Finalmente agradecer a cada persona que contribuye en el proceso de formación de cada alumno dentro la carrera de Administración de Negocios Internacionales.

Gracias a todos.

## Índice

<b>Introducción .....</b>	<b>- 5 -</b>
<b>Capítulo I: Práctica Profesional .....</b>	<b>- 7 -</b>
1.1.- Descripción de la Empresa .....	- 7 -
1.2.- Objetivo de la Práctica Profesional.....	- 9 -
1.3.- Trabajo realizado durante la Práctica Profesional. ....	- 10 -
1.3.1.- Base de Datos (BBDD).....	- 10 -
1.3.2.- Nuevos Servicios .....	- 13 -
<b>Capítulo II: Marco Teórico.....</b>	<b>- 15 -</b>
2.1.- Investigación de Mercados .....	- 15 -
2.2.- Investigación de Mercados Internacional .....	- 18 -
2.3.- Investigación de Mercados como un Servicio Global .....	- 20 -
<b>Capítulo III: Offshoring en Chile y el mundo .....</b>	<b>- 21 -</b>
3.1.- Concepto Offshoring .....	- 22 -
3.2.- El KPO la evolución del Offshoring.....	- 27 -
3.3.- Offshoring a nivel global .....	- 32 -
3.4.- El offshoring en Chile.....	- 38 -
3.4.1.- Chile y la oportunidad en la Industria del Offshoring .....	- 40 -
3.4.2.- Creación de valor y tendencias globales.....	- 41 -
3.4.3.- Situación actual de Chile .....	- 42 -

3.4.4.- Desafíos, oportunidades y visión para el sector.....	- 44 -
3.4.5.- Hoja de ruta .....	- 48 -
3.4.6.- Rol del Estado.....	- 49 -
3.5.- Caso de Estudio .....	- 52 -
<b>Capítulo IV: Offshoring desde Chile a la Aldea Global.....</b>	<b>- 55 -</b>
4.1.- Manejar nuevos clientes globales .....	- 55 -
4.2.- Soporte técnico e informático.....	- 56 -
4.3.- Costos del proceso.....	- 59 -
4.4.- Comunicación interna y multiculturalidad .....	- 60 -
<b>Conclusión .....</b>	<b>- 63 -</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>- 65 -</b>

## **Introducción**

Desde la vuelta a la democracia, Chile ha decidido abrirse al mundo y a sus mercados, siendo un actor participativo del proceso de globalización. Desde esta perspectiva se han tomado medidas para diversificar la matriz exportadora del país, siendo los servicios parte fundamental de este proceso. La historia de nuestro país nos ha enseñado que no solo podemos depender de un producto para el crecimiento sustentable de la economía nacional, claro ejemplo de esto fue la explotación del salitre durante el primer cuarto del siglo XX.

A partir de los últimos 20 años la exportación de servicios ha pasado a ser una opción real para ampliar las exportaciones tradicionales de Chile. La economía nacional ha pasado a ser bastante atractiva para las inversiones extranjeras; mano de obra capacitada, bajos impuestos, beneficios tributarios para la inversión, etc. son parte de una visión del largo plazo para generar más alternativas de crecimiento sustentable.

Una parte importante de la exportación de servicios son los servicios financieros. Estos incluyen investigación de mercados internacionales, tecnologías de la información, investigación y desarrollo, análisis e investigación financiera y de mercado y funciones operativas y administrativas. Se desarrollará el tema de análisis e investigación financiera y de mercado, que es uno de los segmentos que ha tenido mayor crecimiento durante la última década, esto se debe al gran número de empresas que han apostado por establecer sus centros operativos en Chile.

Primero se dará una breve reseña de la práctica profesional del alumno, realizada en Sportlife S.A., siendo el primer acercamiento a la industria de servicios en Chile, luego se ahondará en el tema de investigaciones de mercados internacionales, destacando la importancia

del tema a nivel global, sus objetivos y que tan preparado está el país para ser reconocidos a nivel mundial en la industria de los servicios, finalmente se explicarán los procesos y los soportes que requiere esta industria, sus costos, beneficios y la comunicación como parte fundamental dentro de la globalización.

## **Capítulo I: Práctica Profesional**

### **1.1.- Descripción de la Empresa**

DEGO S.A. es una franquicia, parte de la cadena nacional de los gimnasios Sportlife, DEGO S.A. es una empresa mediana con cuatro años en el rubro de las actividades deportivas con dos sucursales, una sucursal en Los Andes y otra en la cual tuve la oportunidad de trabajar ubicada en la Ciudad Empresarial de Santiago emplazada en la Comuna de Huechuraba.

DEGO S.A. es propiedad de una sociedad formada por tres inversionistas españoles que se interesaron en invertir en la industria de los gimnasios el año 2007 adquiriendo los espacios físicos en un principio del mall de Los Andes y un año después el espacio físico de 2.600 metros cuadrados del Strip Center de Ciudad Empresarial.

Por su parte la historia y descripción de DEGO S.A. debe estar siempre asociada a la de la cadena Sportlife S.A. que a continuación se detalla.

Sportlife S.A. es una empresa dedicada a la administración, operación y asesoría de gimnasios y centros deportivos en Chile.

La cadena de gimnasios Sportlife comenzó a escribir la historia del fitness en Chile en 1993, con el primer gimnasio de más de 2.000 metros cuadrados, ubicado en la comuna de Las Condes, en Santiago.

La infraestructura, la alta tecnología en equipamiento y la excelencia en el servicio al cliente desarrollado en este club, marcaron la diferencia en la industria y, desde aquel momento, Sportlife ha avanzado en el desarrollo de su misión a lo largo de todo el territorio nacional.

Otro de los grandes pasos de su historia fue haber logrado una mayor expansión a través de la entrega de franquicias y licencias a lo largo del país, que se suman a las sedes propias de la cadena, logrando una mayor presencia desde Antofagasta hasta Punta Arenas, y concretando en el último tiempo la cobertura de la zona sur, llegando a los puntos más australes de Chile.

La visión de Sportlife Ciudad Empresarial es: *“Ser la mejor opción en la industria del Fitness para nuestros clientes y empleados, líder en participación de mercado y en cobertura a nivel nacional, otorgando un servicio de excelencia de acuerdo a las necesidades del consumidor, entregando una “experiencia” única a nuestros alumnos, y manteniendo nuestro compromiso de responsabilidad social y medio ambiental en cada uno de los proyectos que emprendamos.”*<sup>1</sup>

Paralelamente la inauguración del primer gimnasio en Santiago, Sportlife tuvo la primera licencia en el exterior, inaugurando con gran éxito sedes en Perú. Luego se concretó una alianza estratégica con la empresa D&S, dueña de la cadena más grande de supermercados en Chile, lo que ha permitido abarcar todo el país.

Para este año 2010 Sportlife pretende alcanzar los 30 gimnasios a lo largo de Chile, con un gran potencial de expansión hacia otros países de Latinoamérica.

---

<sup>1</sup> Sportlife/Vision <http://www.sportlife.cl/sportlife02.asp> 27.09.2010 17.05 p.m.

## **1.2.- Objetivo de la Práctica Profesional**

La motivación para la realización de la práctica profesional derivó en mi interés personal en desarrollar habilidades y conocimientos específicos aprendidos durante mis años de estudio en la carrera de Administración de Negocios Internacionales. El entrar en una empresa con problemas de gestión y relativamente nueva representa en sí un desafío para la empresa, pero quizás aún más grande para un alumno de universidad desarrollando su práctica profesional. El mayor desafío representaba poder ser un real aporte a la empresa con problemas de gestión bastante serios.

Mi elección estuvo determinada por que desde un principio yo desarrollaría tareas contables, financieras y análisis de mercado, que eran las áreas que yo deseaba desarrollar a futuro, afortunadamente mi elección fue correcta y pude desarrollar éstas áreas además de otras áreas en las que yo creía que estaba débil, pero gracias a los conocimientos adquiridos durante la carrera universitaria pude hacer aportes igualmente buenos.

En este sentido muchas veces se habla de gestión, modelos de gestión exitosos, planes de negocio, etc. pero poner en marcha una buena gestión es donde muchas organizaciones quedan entrampadas en procesos o estrategias. Es por este motivo que la práctica profesional da una excelente oportunidad de tomar el desafío de poder levantar la gestión de un negocio y no solo verla desde el punto de vista teórico, sino que ponerla en marcha en una empresa mediana. La gestión va mucho más allá de implementar procesos, estrategias, metas, etc., sino que también poder conocer los procesos actuales, como trabaja cada persona para poder adecuar de mejor manera un modelo de implementación a seguir.

Otro de los objetivos a alcanzar durante la práctica universitaria era poder realizar aportes a la organización al mismo tiempo que yo pudiese ir aprendiendo, es decir, ser capaz de

finalizar mi práctica profesional y ser capaz de haber adquirido nuevos conocimientos en un plano más profesional que el teórico.

### **1.3.- Trabajo realizado durante la Práctica Profesional.**

#### 1.3.1.- Base de Datos (BBDD)

Para toda empresa de servicio que trabaje con clientes directamente, considerando también, que a cada uno de estos clientes se les debe intentar fidelizar, resulta imprescindible poseer una base de datos que apoye constantemente la gestión. Esto quiere decir que se debe tener una base de datos lo más automatizada y actualizada posible. Como era parte fundamental del proceso de levantamiento de gestión en la empresa se debía realizar una base de datos casi totalmente nueva a lo que se tenía y lo más rápido posible para poder comenzar a tomar decisiones en base a los datos que esta nueva base de datos podría otorgarnos.

Es así como con la ayuda de los datos previamente existentes, además de datos distribuidos en distintos documentos se pudo realizar una base de datos bastante detallada con la ayuda de un alumno de Ingeniería Comercial de la Universidad de Valparaíso. Para esta nueva base de datos decidimos que resultaba muy importante incluir nuevos datos además de los más básicos como lo son el nombre, apellido, RUT, fecha de ingreso y de término de contrato con el gimnasio. Si bien estos datos son muy básicos, debían consolidarse todos en una base de datos, ya que previamente no existía.

En esta nueva base de datos se incluyeron nuevos parámetros como, tipo de plan contratado, una alerta para poder avisar a la administración el vencimiento de algún plan de nuestros socios, precios de cada plan, tipos de pago, cantidad de pagos restantes, entre otros.

El resultado de esta nueva herramienta resultó fundamental para todo lo que deberíamos decidir a futuro, ya que, fue la que nos ayudó a conocer a nuestros socios y también como debíamos actuar con ellos y así poder atraer nuevos socios al gimnasio.

La realización de esta base de datos llevo aproximadamente un mes poder terminarla con todos los datos pertinentes además de que fuera muy amigable a usuarios inexpertos en el manejo de Excel y más aun con este tipo de información.

El primer paso que debimos realizar fue el de recopilación de datos. Este quizás fue el trabajo más desgastante, ya que, los datos disponibles e importantes eran demasiados y a esto sumarle que como se explicaba anteriormente la información estaba en muchas fuentes distintas. Desde documentos impresos, bases de datos con falta de información en computadores de administradores anteriores, intranet del gimnasio y otra simplemente los administradores las sabían.

Lo que realizamos para agilizar el proceso, automatizamos una planilla Excel que nos permitiera ingresar datos de manera rápida independientemente si los datos se repetían, la base automáticamente los resaltaba y así revisábamos estos datos para que la información repetida no se borrara sino que se pudieran complementar los datos.

Parte de este proceso fue también el cómo poder hacer de esta herramienta una más amigable como se mencionaba anteriormente, amigable en el sentido que el usuario que fuese a utilizar esta base de datos le fuere fácil operarla o utilizarla, sin tener que ingresar muchos datos

sino que estuvieren determinados previamente, ya que, al ingresar datos es común que se pueda a incurrir en errores. Para poder hacerla más amigable, se tomaron inputs tanto de lo que necesitaba la administración de esta base de datos como de los usuarios que fuesen a utilizarla a futuro. La administración necesitaba una base de datos que entregara tantos datos como fuera posible de cada socio del gimnasio, y así poder ir delimitando los planes de acción a futuro. En el mismo sentido los usuarios necesitaban una herramienta que fuera rápida en su etapa de ingreso de datos y que minimizara los posibles errores.

Es así como la primera etapa que tomó casi dos semanas finalizó recopilando información y sugerencias para que fuera una herramienta completamente utilizable, además de proporcionar información detallada para la futura toma de decisiones.

En la segunda etapa de la creación de esta base de datos, básicamente se delimitó a crear la base de datos a medida de las necesidades previamente mencionadas.

La base de datos se realizó de manera que entregara la mayor información posible con datos que iban desde el nombre de la persona, que plan contrataba, cuantos días restaban del plan contratado hasta datos de precios y promociones.

Cada una de las promociones y planes ya estaban ingresados a la planilla de manera que el usuario solo debía elegir, y no así ingresar el plan, a modo que se elegía una opción o la otra la planilla automáticamente descartaba opciones y precios, así la planilla se automatizaba, era fácil de usar a la vez que entregaba información determinante en la gestión de un gimnasio.

### 1.3.2.- Nuevos Servicios

Una vez realizada la anterior tarea (BBDD), se procedió a tomar decisiones que pudieran atraer más público o socios al gimnasio. En este sentido junto con el gerente se llegó a la conclusión de que se debía ampliar la oferta de servicios para los clientes actuales, además, también ser un buen método para atraer nuevos socios. Para tener la capacidad de ofrecer más servicios se debieron analizar varios factores, como lo son la capacidad del actual staff, cuántas personas adicionales se requerirían, si se debían realizar compras para nueva implementación, eso por una parte o parte interna de la organización. Por otra parte también debían analizarse factores externos, tal como, época del año, tendencias en servicios de gimnasios y público objetivo al que se debía apuntar o segmento al que nosotros deseábamos ofrecer los nuevos servicios.

Se llegó a la conclusión que se debía ampliar de buena forma la oferta de servicios sin incurrir en gastos ni costos elevados.

Los servicios que finalmente se implementaron son los siguientes:

- Clases de Tae Kwondo para menores de 15 años: Este servicio fue considerado después de haber analizado las opciones anteriormente mencionadas, en este caso la estacionalidad fue relevante, ya que, entre diciembre y marzo son las vacaciones de la mayoría de los menores dentro del rango de edad entre 5 y 15 años, y nuestros clientes habían delineado que sería muy bueno si pudiésemos implementar servicios para los niños.
- Clases de Yoga: Como nueva tendencia en los gimnasios de la zona poniente de Santiago, las clases de relajación o de tendencias orientales se estaban haciendo más común con un muy alto nivel de aceptación por parte de los socios y el público en

general. Con este tipo de información se optó por implementar estas clases en el gimnasio, Se tenía una sala especialmente habilitada para yoga, pero nunca se había utilizado. Por lo tanto solo requeríamos la contratación de un profesor especializado para este tipo de ejercicio.

Así fue como se implementaron de forma bastante rápida estas dos nuevas actividades a la oferta de servicios del gimnasio.

Por otra parte también se trabajó en los planes que se tenían en ese período para modificarlos de manera que fueran más atractivos para que los socios y el público objetivo que deseábamos apuntar. Este tipo de modificación estuvo delineada por promociones, reducción de precios, y campaña apuntada directamente a fidelizar los clientes actuales.

Al final el período de práctica, los servicios implementados, ya estaban totalmente consolidados, por lo que se comenzó a evaluar nuevos servicios, esta vez orientados a las clases de sala<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Clases de Sala: Aquellas clases que están incluidas en los precios de cada plan, ejemplo de estas clases son spinning, baile entretenido, etc.

## **Capítulo II: Marco Teórico**

### **2.1.- Investigación de Mercados**

Según Naresh Malhotra, la investigación de mercados es *"la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia"*.<sup>3</sup>

Philip Kotler, define la investigación de mercados como *"el diseño, la obtención, el análisis y la presentación sistemáticos de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa"*.<sup>4</sup>

Según Richard L. Sandhusen, la investigación de mercados es *"una recopilación sistemática, registro, análisis y distribución de datos e información sobre los problemas y oportunidades de mercadotecnia"*.<sup>5</sup>

Bajo este sentido, podemos ver como se repiten conceptos claves dentro del proceso de investigación de mercados, éstos nos permiten tener una visión más clarificadora. Conceptos tan clave como lo son la recopilación de datos, la presentación sistemática de estos, el análisis y la identificación del problema y su solución. Solo con estos conceptos ya se puede dilucidar el

---

<sup>3</sup> Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico, Segunda Edición, de Malhotra Naresh, Prentice Hall, 1997, págs. 21 y 22.

<sup>4</sup> Dirección de Marketing Conceptos Esenciales, Primera Edición, de Kotler Philip, Prentice Hall, 2002, pág. 65.

<sup>5</sup> Mercadotecnia», Primera Edición, de Sandhusen L. Richard, Compañía Editorial Continental, 2002, pág. 199.

objetivo, y la importancia que tiene dentro de las organizaciones que quieren y cada vez más también deben hacerse de una parte de los mercados actuales.

La Investigación de mercados no sólo debe ser un estudio que permita ver la actualidad de un mercado o una industria, sino que debe convertirse en una herramienta sistemática que permita a los altos ejecutivos poder tomar decisiones oportunas y con argumentos sólidos, basados en datos objetivos.

Para analizar un poco más en profundidad el concepto en general se debe analizar cada parte por separado y analizar como cada paso es en sí relevante para la organización.

La primera parte de una investigación siempre debe ser la identificación del problema u objetivo a alcanzar, ya sea interna o externa que determinará donde se quiere llegar. Es importante que la identificación esté alineada con la meta planteada, para hacer más efectiva la recopilación de datos. Es relevante hacer una buena identificación del objetivo o del problema, ya que esto puede ser determinante a la hora de encontrar su solución.

Una vez obtenido el objetivo de la investigación se deberá recopilar datos, esta parte debe realizarse con extremo cuidado, debido que, a partir de los antecedentes obtenidos, se hará todo el análisis posterior. La forma actual de adquirir información relevante son muchos, en la era de la información lo difícil ya no es de dónde obtener los datos, sino qué dato es más relevante para la respectiva investigación. Pero no se debe desconocer tampoco, que internet se ha vuelto la base de datos por excelencia para cualquier investigador, analista, estudiante, etc.

La información de calidad es un costo que las organizaciones deben realizar para poder asegurar un resultado de calidad. Las bases de datos especializadas en información específica han visto como sacar provecho a la era de la información.

Finalmente los datos recopilados durante esta parte del proceso deben realizarse de manera oportuna, anticipándose o visionando los cambios que se vienen dentro de los próximos meses. Así las organizaciones se preparan y adaptan a tiempo. Incluso si los cambios se dan de manera más rápida de lo esperado, las empresas al menos tendrán la información de porqué fue el cambio tan inmediato y podrán atacar el problema de manera mucho más directa para integrarse de forma más rápida al mercado.

Dentro de este proceso el segundo paso debe ser el de analizar los datos anteriormente compilados. El análisis debe hacerse en base al objetivo específico para darle sentido a la investigación que se esté realizando en un determinado período de tiempo, y, nos debe permitir ordenar de manera lógica los datos previamente obtenidos para facilitar la lectura a la alta dirección en su proceso de toma de decisiones. Por ejemplo, si se realiza una investigación con foco en el lanzamiento de un nuevo producto tecnológico, los datos previamente obtenidos estarán enfocados en esa dirección, por lo que el análisis permitirá observar las tendencias del mercado, el crecimiento o decrecimiento de la industria, las preferencias de los consumidores, analizar los competidores, el porcentaje de mercado se posee actualmente, costos de materias primas, etc. Los puntos mencionados anteriormente resultan relevantes para cualquier proceso de toma de decisiones en el mercado actual, y en este caso nos dará la información necesaria si el lanzamiento del producto es viable.

Una vez realizado el análisis de datos y entregada la información, se debe llegar a una solución o a un resultado del objetivo o problema planteado en el primer paso. La solución es la parte más importante del proceso, debido a que dependerá de ella la estrategia a seguir para la eliminación total del problema que se planteó.

Este proceso (identificar, recopilar y analizar) debe ser sistemático, ya que, actualmente los mercados varían cada vez de manera más rápida, y esto se debe a una infinidad de factores. Y en este sentido las organizaciones deben estar preparadas para afrontar los cambios y adaptarse a ellos.

A modo de conclusión el proceso investigativo tiene variables de entrada (datos), un proceso de transformación (análisis) y variables de salida (información). Este proceso debe realizarse constantemente, debido a que las variables de entrada varían de acuerdo al entorno a investigar y por lo tanto la información también, lo que hará que el proceso sea iterativo.

## **2.2.- Investigación de Mercados Internacional**

En un mundo globalizado como el actual, las organizaciones no pueden solo establecerse en mercados locales, sino que deben pensar en explorar nuevos mercados. En el caso de Chile las empresas nacionales pueden tener acceso a un potencial mercado que abarca casi un 65% de la población total del planeta, debido a que Chile ha seguido una línea clara y constante a través de los últimos años en abrir la economía nacional a una economía global.

La globalización ha tenido un avance exponencial, lo que determina que las empresas ya no solo deben sumarse a ella sino que adaptarse de forma constante, en otras palabras la internacionalización no es una opción como a principios del siglo XX, sino que se ha vuelto una necesidad, en el sentido que le brinda a las organizaciones una ventaja competitiva real: mercados más amplios, ampliar la gama de productos o servicios, mejores economías a escala, acceso directo a materias primas, mejorar la cadena de valor, etc.

Por internacionalización se entiende todo aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional.<sup>6</sup>

Una vez analizados estos antecedentes se puede comenzar a matizar un concepto más claro de la importancia que debe tener la investigación de mercados internacionales. La investigación de mercados internacionales debe ampliar en muchos sentidos el análisis que se hace a nivel local. Este tiene que analizar elementos desde lo más básico a lo más complejo tales como: barreras de entrada, entorno político, exigencia de los consumidores, cadenas de valor, costos, etc.

El objetivo principal de una investigación de mercados internacionales debe ser conocer al máximo cada factor que puede afectar el normal funcionamiento de lo que deseo realizar, ya sea internacionalizar una instalación, un producto o servicio e incluso establecerse en otro país. Dicho de forma más clara es lograr reducir al máximo los riesgos de un proceso complejo que implica salir del mercado local en cualquiera de sus niveles.

Ahora, también se puede dar que una investigación no necesariamente analice todos estos factores, sino que solo algunos e incluso en algunas oportunidades no analice ninguno de estos. Aunque especificando que en el proceso de internacionalización los pasos anteriormente mencionados se convierten prácticamente en un dogma.

---

<sup>6</sup> Welch, L.S. and R.K. Luostarinen (1988), "Internationalization: Evolution of a Concept." Journal of General Management. Pág. 36-64.

### **2.3.- Investigación de Mercados como un Servicio Global**

Como anteriormente se mencionaba conceptos como globalización, dinamismo, internacionalización, son parte importante en este nuevo concepto que se ha vuelto muy común durante los últimos 25 años, pero con mayor fuerza durante los últimos 15 años. Este concepto hace referencia al servicio de la investigación de mercados. Este concepto que se ha transformado no solo en una parte o una rama de la investigación de mercados sino que ya podemos ver una industria consolidada a nivel mundial.

El servicio de la investigación de mercados ha tomado mucha fuerza durante el último tiempo, y esto se debe a la apertura de la mayoría de los países hacia el resto del mundo con el afán de captar mayor inversión y exportar mayores productos y servicios. Este hecho ha significado que los países lancen especies de “ofertazos” tributarios para poder atraer mayores y mejores inversiones.

Empresas especializadas, atraídas por estos beneficios trasladan sus centros de operaciones hacia distintas partes del mundo, y así pueden ampliar sus beneficios ofreciendo a sus respectivos clientes un mejor tipo de servicio apoyado en mejor cobertura a través de zonas horarias, mejores precios debido a bajo costo en mano de obra, beneficios tributarios, etc.

Las grandes empresas y sobre todo las de la Industria financiera han recibido de muy buena manera esta nueva industria. Esta nueva industria se ha vuelto cada vez más especializada y brinda cobertura en mayor número de áreas, tales como: financiera, salud, educación, etc.

Actualmente Sudamérica, Caribe, Centroamérica e India son los destinos preferidos para instalar los centros de estas compañías, estos destinos han sabido proporcionar un balance entre beneficios hacia la inversión extranjera y oferta de mano de obra calificada.

### **Capítulo III: Offshoring en Chile y el mundo**

Lo que ha caracterizado en el último tiempo al comercio internacional ha sido el gran aumento del comercio de consumos de la industria terciaria, tanto de productos para servicios como de servicios en sí. Esta práctica ha sido motivada por la migración, por parte de las compañías, de determinadas etapas de su proceso productivo a otros países, con la finalidad de encontrar puntos en el planeta para emplazar partes de la producción, con distintos objetivos, como menores costos o eficiencia productiva, lo que permite mejorar la competitividad. Esta estrategia, que implica que empresas nacionales reciban inputs desde países extranjeros, se conoce en términos económicos como offshoring.

El offshoring, tanto dentro o fuera de la empresa, puede consistir en el aprovisionamiento de productos intermedios o terminados, es decir, servicios. Todo esto necesariamente implica cambios muy radicales en la forma en la que la producción es organizada en el país y más importante aun en este caso fuera de él.

En offshoring en Chile, enmarcando los últimos años, ha estado asociado a una estrategia de potenciar la industria de servicios. Las empresas manufactureras, para hacer frente a la creciente competencia procedente de países que disponen de importantes ventajas en costos, han optado en muchos casos por estrategias basadas en el desplazamiento de fases de su cadena productiva a países de bajos costos laborales, con el objetivo de abaratar costos y conseguir mejoras en la competitividad.

Sin embargo, las compañías ven como una mejor opción el aprovisionamiento fuera de sus fronteras no solo de productos sino también de servicios producidos anteriormente al interior

de la empresa y, por tanto, de la economía nacional. En los últimos años el offshoring se está extendiendo de forma creciente al sector servicios en distintos ámbitos. Por otro lado, el sector servicios está experimentando una creciente expansión en las economías de todo el mundo y dentro del mismo sector la práctica de offshoring de servicios está adquiriendo una entidad relevante.

### **3.1.- Concepto Offshoring**

*“El término offshoring se ha utilizado con diferentes significados en la literatura económica, no existiendo unanimidad al respecto, puesto que algunos estudios utilizan el término offshoring para hacer referencia únicamente a las importaciones de inputs de carácter intra-empresa, mientras que las de carácter inter-empresa son denominadas outsourcing internacional. En otros casos se refieren a este fenómeno en un sentido más amplio, considerando que contempla tanto las importaciones de inputs intra-empresa como inter-empresa.*

*Las diferentes estrategias empresariales que subyacen a este fenómeno se dividen en dos, en función de si las empresas se abastecen en el extranjero de proveedores independientes a la propia empresa o si mantienen la propiedad de las fases productivas desplazadas al exterior, tratándose de una fragmentación internacional inter-empresa. En función de esto, Bjerring (2006) diferencia entre offshoring outsourcing (provisión externa a la nación y externa a la empresa) y offshoring insourcing (provisión externa a la nación, pero desde dentro de la empresa). Por su parte, el término outsourcing hace referencia a la provisión externa a la empresa que, a su vez puede ser dentro del mismo país (outsourcing doméstico) o desde el*

*extranjero (outsourcing internacional), coincidiendo este último caso con el denominado offshoring outsourcing.*

*El offshoring de bienes materiales intermedios en la producción de las empresas industriales ha sido ampliamente, sin embargo, en los últimos años este fenómeno se ha expandido en gran medida a los servicios, tanto por parte de empresas manufactureras como del sector servicios. Se trata de una realidad reciente y, por tanto, menos analizada. No obstante, no todos los servicios son igualmente susceptibles de esta práctica. En teoría, los que más fácilmente pueden ser trasladados a otros países son aquéllos que no requieren una interacción personal o que pueden ser.*

*El auge del offshoring en los servicios se entiende, por un lado, a la creciente importancia del sector servicios en la economía mundial, y por otro, a un conjunto de factores, en los que destacan el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC), que explica de manera especial el offshoring de servicios, al ser el principal sector usuario de las TIC, al aumento de las presiones competitivas a las que se enfrentan las empresas para reducir costos y mejorar su competitividad, y a la progresiva liberalización comercial que ha tenido lugar en los mercados internacionales”<sup>7</sup>.*

Al estudiar los procesos de offshoring, es importante primero entender el concepto de outsourcing, apartando las consideraciones geográficas en donde se realizará la tercerización, beneficios tributarios, etc.

El término outsourcing se utiliza para clarificar la acción de entregar el plan, dirección, objetivos y la operación de las actividades a un tercero. Ciertos libros señalan que para que

---

<sup>7</sup> Offshoring de servicios: Una primera aproximación, Fuster García y Martínez Mora, Carmen

exista esta delegación de acciones es imperativo que algunos factores se conozcan: uno es que la empresa terciadora esté fuera de las relaciones de trabajo de la organización en un sentido de cultura interna, es decir, que se trate de una empresa distinta que la empresa del cliente y que las actividades tercerizadas hayan sido previamente realizadas en la empresa cliente. De aquí nace, un contrato para desarrollar una cierta actividad, por ejemplo, el diseño de un sitio web para la empresa no constituye en sí una operación de outsourcing, ya que no cumple casi ninguna característica de las antes mencionadas.

El outsourcing puede ser dividido en tres categorías que corresponden a tres niveles de complejidad: Information Technology Outsourcing (ITO), Business Process Outsourcing (BPO) y Knowledge Process Outsourcing.

Las ITO's proporcionan un servicio puntual, ya sea de gestión, mantenimiento de softwares, sistemas, etc. Para las BPO's se establece que la compañía que proporciona el servicio asuma la obligación de proveer un proceso de negocio, lo que implica una inter relación más estrecha en lo relacionado a comunicación, colaboración y adaptabilidad. A su vez, en las ITO's los costos suele ser quizás la variable principal, en tanto que en las BPO's el conocimiento y experiencia del negocio es el principal factor a evaluar al momento de elegir a la compañía que proveerá el outsourcing. El KPO por tratarse de una división algo más compleja se analizará en detalle más adelante.

La programación, el mantenimiento o actualización de los softwares, así como el dominio y análisis de bases de datos y seguridad informática son algunas de las que se incluyen en el primer grupo, mientras que en el segundo se incluyen los servicios de call y contact centers, procesamiento de reclamos, servicios contables, pago de salarios y cobranzas, entre otros.

Entonces podemos diferenciar que mientras el outsourcing se refiere a la tercerización de alguna etapa del proceso de alguna empresa, independientemente del lugar donde se realice, el offshoring, lo podemos definir como el proceso en el cual las empresas deslocalizan, fuera de sus fronteras o de los países en donde producen, determinados recursos, funciones o actividades.

Si bien ambos pueden mezclarse, dando forma al offshore outsourcing, también se da el caso del captive o intrafirm offshoring, donde la realización de las actividades en el exterior quedan a cargo de la propia compañía o de una filial. Aquí se incluyen, entre otras, las actividades en los Centros de Servicios Compartidos que existen en empresas transnacionales.

*“Resumiendo, podría decirse que las empresas que “offshorizan” parte de sus procesos de producción lo hacen porque buscan mejorar sus niveles de eficiencia en el mercado global, entrar a nuevos mercados y acceder a “activos estratégicos” en otros países (OECD, 2007)”<sup>8</sup>.*

*“A su vez, hay otros cuatro factores que han contribuido al auge del offshoring y que tienen que ver con cambios en el escenario tecnológico, comercial y productivo global:*

*1) el avance de las TIC’s que ha reducido los costos y ha aumentado la velocidad de procesamiento y transmisión de la información, incluyendo la aparición de telecomunicaciones por banda ancha, la estandarización de las plataformas de software y de las aplicaciones, etc.*

*2) los cambios en los procesos de trabajo que permiten tercerizar una gran cantidad de puestos de trabajo.*

*3) los nuevos modelos de negocios entre los cuales juegan un papel importante algunas compañías de venture capital que instan a sus empresas financiadas a adoptar el modelo del*

---

<sup>8; 9</sup> Las exportaciones de servicios de América Latina y su integración en las cadenas globales de valor, Andrés López, Daniela Ramos, Iván Torre, CEPAL.

*offshoring, así como la aparición de agentes intermediarios dedicados a ayudar a las empresas a hacer offshore de algunos procesos.*

*4) otros factores tales como: las mejoras en la educación técnica, la disminución de las barreras al comercio, el fin de la guerra fría y el consiguiente incremento en el número de países que están en condiciones de participar del comercio internacional”<sup>9</sup>.*

El 30% de las 1.000 empresas más grandes del mundo está haciendo offshoring, aunque con diferencias importantes entre países, en tanto que el tipo de trabajo y la cantidad de tareas que se están realizando en forma offshore se está diversificando e incrementando gradualmente. *“En efecto, si bien originalmente estaba asociado casi exclusivamente a la búsqueda de reducción de costos en base a deslocalizar procesos de trabajo relativamente poco complejos, al presente las empresas consideran crecientemente la deslocalización de funciones vinculadas a innovación, tales como I+D, diseño o servicios de ingeniería o trabajos de cuello blanco de “alto valor”. ”<sup>10</sup>*, tales como investigación legal o financiera y manejo de pruebas clínicas. Esto no quita que, como se mencionó anteriormente, el ahorro de costos siga siendo el principal motivo para “offshorizar”.

Pese a su creciente difusión, el offshoring es una decisión compleja para cualquier compañía, ya que deben verificarse factores relacionados con las propias estructuras, capacidades y estrategias, sino también otras cuestiones de los países donde hospedarán sus centros de operaciones, tales como: niveles de productividad, calificaciones y calidad de los

---

<sup>10</sup> Por ejemplo, como se dijo antes, es habitual hallar casos de empresas que están realizando en forma *offshore* tareas de I+D, que tradicionalmente eran actividades realizadas *in house* (UNCTAD, 2005b).

recursos, infraestructura, a nivel macro deben ser países con una estabilidad política, la presencia de conflicto y la vigencia de beneficios para las inversiones, entre otros.

*“La creciente tendencia hacia el offshoring despierta también, como es bien conocido, algunas reticencias en sectores que temen que esto generará pérdidas de puestos de trabajo en los países desarrollados en el futuro mediano. Farell y otros (2005) mencionan el temor existente en varios ámbitos respecto de que el offshoring de las denominadas “ocupaciones de cuello blanco”, por ejemplo, en el área de I+D erosionará una de las principales fuentes de ventajas competitivas de los países desarrollados y eventualmente podría reducir su nivel de vida. En la vereda contraria, hay quienes postulan que el offshoring es un mecanismo idóneo para aumentar la productividad y las utilidades de las empresas, lo cual tiene implicancias positivas para sus economías domésticas. En cualquier caso, el rumbo que tome este debate y las consecuencias prácticas que se deriven son cruciales para los países en desarrollo que buscan insertarse en este segmento de negocios, en tanto que está claro que son los países desarrollados los principales clientes de esta modalidad”<sup>11</sup>.*

### **3.2.- El KPO la evolución del Offshoring**

El conocimiento puede definirse como una cadena de alto valor agregado en la que los objetivos dependen en altísimo grado del talento, del dominio del conocimiento y de la experiencia de la que la gente que desarrolla la actividad. Cuando esta actividad se externaliza, surge una nueva actividad de conocimiento, que generalmente se conoce como Knowledge

---

<sup>11</sup> Las exportaciones de servicios de América Latina y su integración en las cadenas globales de valor, Andrés López, Daniela Ramos, Iván Torre, CEPAL

Process Outsourcing o KPO, que supone el empleo de un dominio especializado y de alto nivel del conocimiento requerido en cada caso.

El KPO normalmente implica un componente de Business Processing Outsourcing (BPO), de Research Process Outsourcing (RPO) y de Análisis Proves Outsourcing (APO). Las empresas dedicadas al negocio de KPO normalmente proporcionan los típicos procesos basados en el dominio, avanzadas capacidades analíticas y experiencia de negocio más que solo experiencia en procesos.

La industria es manejada por una fuerza laboral de muy alto valor agregado en conocimientos específicos de distintas industrias y mercados que es lo que la diferencia de la industria del BPO. Mientras que KPO deriva su fuerza de la profundidad del conocimiento, de la experiencia y del factor criterio, el BPO, en contraste, tiene más que ver con el tamaño, el volumen y la eficacia. De hecho, es la evolución y madurez del sector BPO ha abierto una nueva dimensión en el escenario del outsourcing global.

El éxito alcanzado por muchas empresas extranjeras externalizando las operaciones de proceso de negocio hacia la India ha animado a muchas de esas mismas compañías a comenzar también la externalización de las tareas que entrañan los conocimientos más avanzados. El ahorro de costos, la eficiencia operacional, la disponibilidad y el acceso a una fuerza laboral de altas capacidades, y una calidad mejorada son las expectativas depositadas en la externalización hacia la India de los procesos de más valor.

De acuerdo a un estudio reciente de Evalueserve, compañía india de offshoring, el mercado global de KPO registrará una tasa de crecimiento anual acumulativo del 46%, que ha pasado de 1.200 millones de dólares en 2003 a 17.000 millones en 2010. A modo de comparación, el mercado de servicios de offshoring de menor gama registrará una tasa de

crecimiento del 26%, desde los 7.700 hasta los 39.800 millones de dólares durante ese mismo periodo.

Existen dos sectores que claramente están siguiendo la ruta del KPO. Uno, los sectores maduros que han probado los frutos del éxito del BPO, que incluyen retail, BFSI, Telecomunicaciones y que ya están utilizando el KPO (como Analíticas de Datos) para actividades centrales de los clientes o de sectores determinados (como análisis de datos de clientes, segmentación del mercado, gestión del ciclo de vida del cliente, etc.). Una pequeña parte de ellos han dado incluso un paso más y están utilizando KPO para la estrategia de negocio (analítica de Recursos Humanos, Financiera, etc.)

En segundo lugar, están aquellos clientes que han verticalizado de forma considerable sus necesidades y no han utilizado el BPO porque abarcan pequeñas empresas de nicho y están probando el KPO para atender requerimientos específicos. El coste no es el mayor reto, ya que su principal carencia es la de talento y eso es precisamente lo que el KPO les proporciona.

Una vez que constatamos de manera fehaciente que el mundo se ha convertido ya en una aldea global, que el tiempo y las distancias geográficas cada vez tienen menos sentido, y que el BPO ha resultado un éxito, la próxima y mejor apuesta es el KPO. De todos modos, es necesario comprender que ofrecer o contratar servicios de KPO requiere una mentalidad completamente diferente. Mientras que ITO y BPO están sometidas al arbitraje de precios en el mercado, el KPO se basa en la experiencia. También las necesidades y las personas que toman las decisiones son completamente diferentes.

El KPO comienza donde el BPO termina y requiere ser realizado por profesionales que son expertos en sus respectivas áreas.

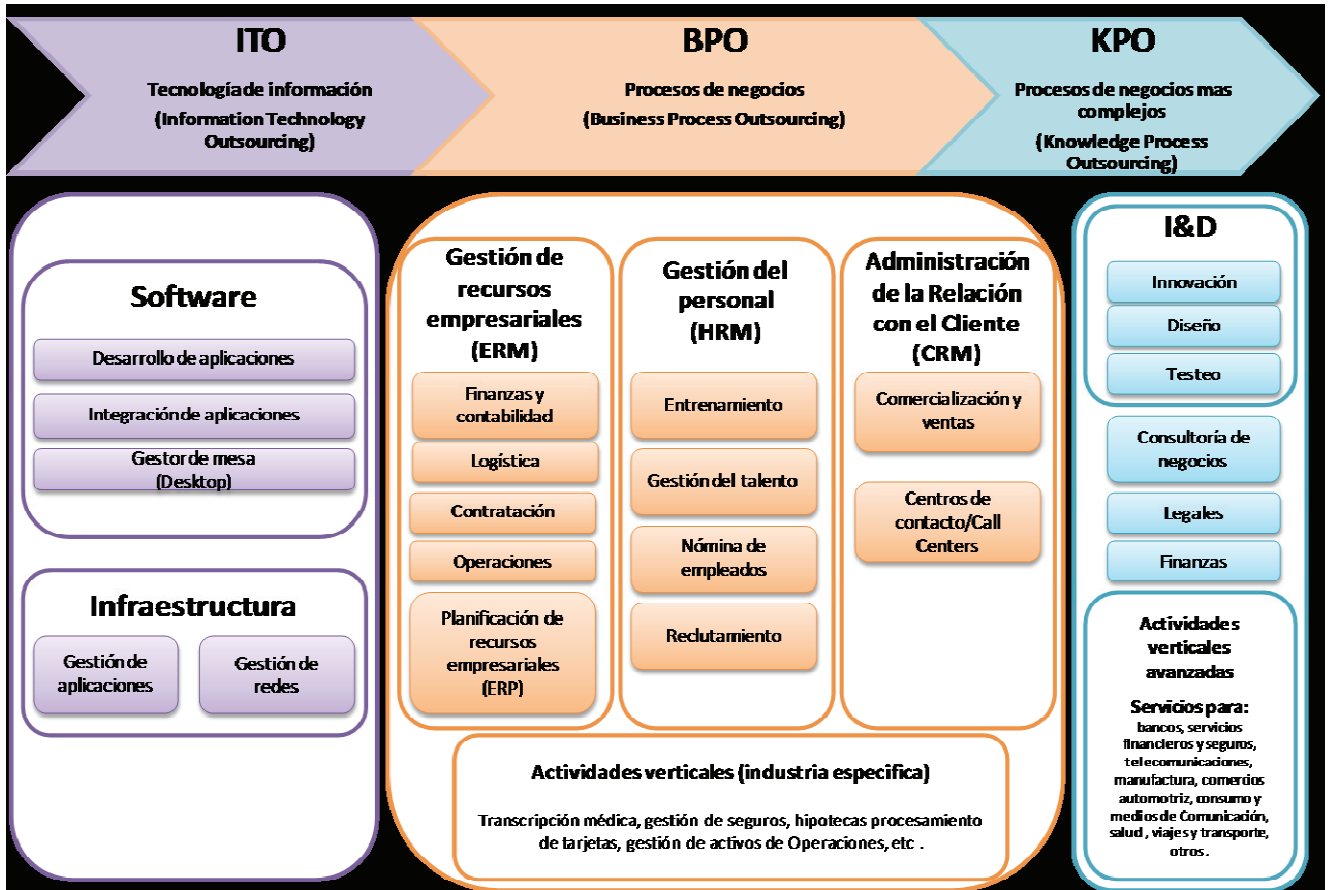
*“Obviamente, la dinámica del juego es completamente diferente. Desafortunadamente, de cualquier modo, muchos proveedores que están evolucionando del BPO al KPO, están tratando de camuflar su oferta de servicios BPO como si fuera una oferta KPO.”<sup>12</sup>*

El objetivo de este documento es resumir los resultados del estudio sectorial para offshoring, como parte del proyecto: “Estudios de Competitividad en Clusters de la Economía Chilena” del Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad.

---

<sup>12</sup> KPO la evolución del offshoring, MKM Editoriales, 2008

## Evolución y segmentos de los servicios de Offshoring



Fuente: CGGC

### 3.3.- Offshoring a nivel global

La Industria global del offshoring ha mostrado un significativo aumento durante los últimos seis años, siendo los KPO's la categoría que ha emergido como la más atractiva dentro del Offshoring a nivel mundial. Aunque es importante destacar de cómo las demás categorías también muestran un crecimiento sostenido durante el tiempo.

Esto no hace más que corroborar de que la industria de Offshoring a nivel mundial está atrayendo cada vez más y mejores inversiones y a mejores clientes.

**Crecimiento del mercado mundial de servicios Offshoring, 2005-2010**  
(Tasa de crecimiento promedio anual en porcentajes)

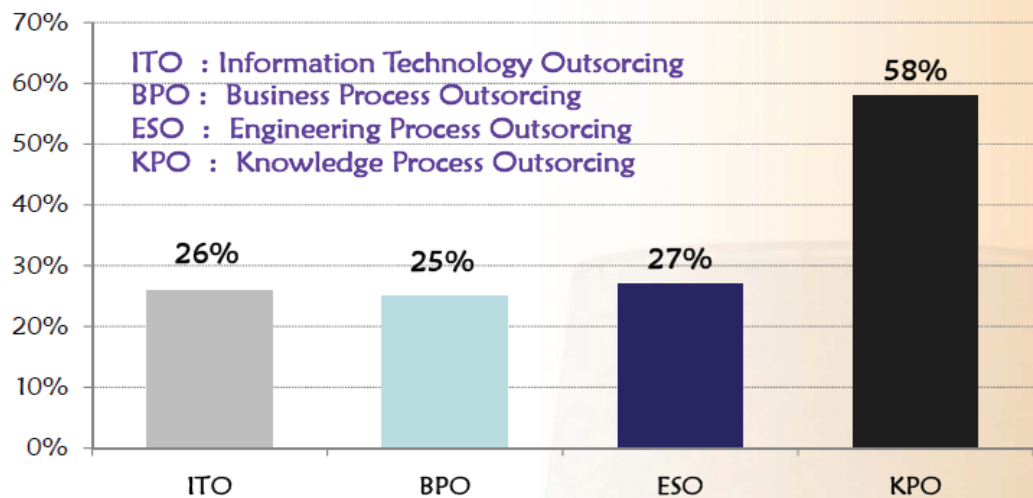


Figura 3.1: CEPAL, División de Comercio Internacional e Integración, sobre la base de Operti, F (2010) El mercado mundial de servicios globales y las oportunidades para Colombia. Octubre.

Como podemos ver en la figura 3.1 el solo hecho de ver como cada división del offshoring crece a lo menos al 25% anual es sinónimo de una industria que está en plena maduración.

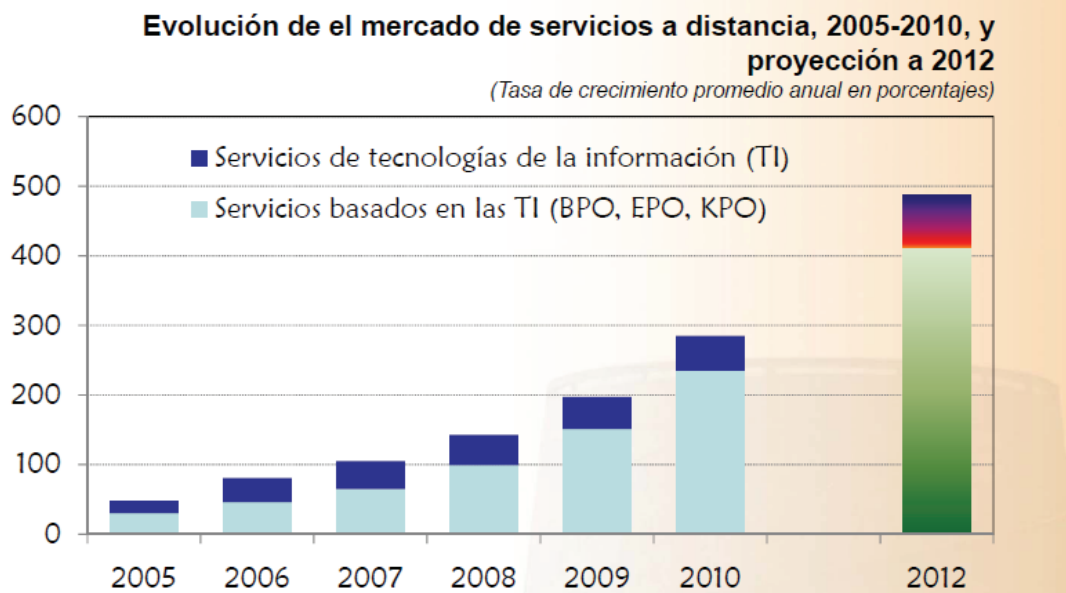


Figura 3.2: Boston ConsultingGroup (BCG), “Estudios de competitividad en clustersd e la economía chilena. Informe final” [http://www.economia.cl/1540/articles-187159\\_recurso\\_1.pdf](http://www.economia.cl/1540/articles-187159_recurso_1.pdf), 2007.

A pesar de las dificultades y la crisis económica de los últimos años esta industria se consolida como una alternativa real para períodos de crisis por los bajos costos. Pero no solo estas empresas constituyen un apoyo en períodos de crisis sino que en cualquier momento el offshoring se ha convertido en una real alternativa para apoyar a los distintos departamentos de grandes corporaciones. Como se observa en la figura 3.2 las estimaciones coinciden en un crecimiento auspicioso en los últimos años y proyecciones aun más positivas para la próxima década.

Para demostrar la explosión del offshoring a nivel global lo podemos simplemente demostrar a través de las grandes ganancias que han percibido las compañías pertenecientes a esta pujante industria.

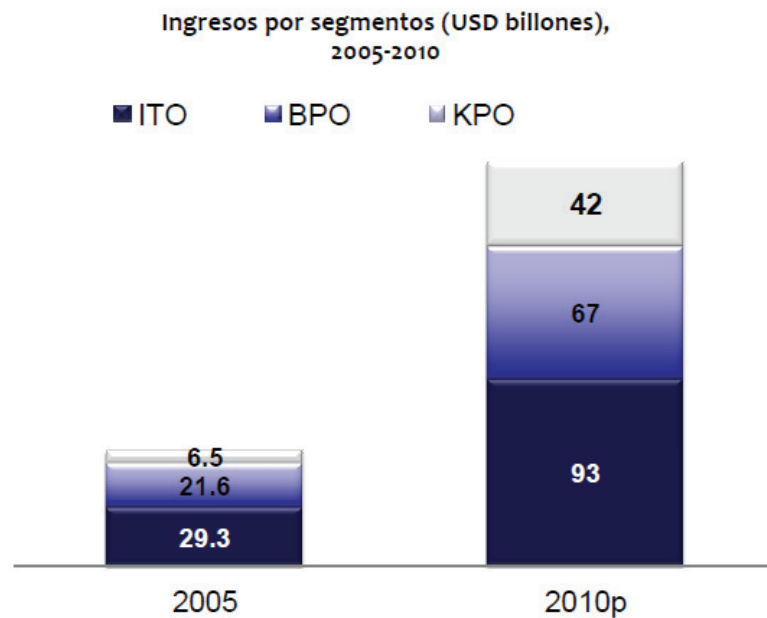


Figura 3.3

En la figura 3.3, se puede observar que el crecimiento del mercado no solo está definido en términos de participación o penetración, sino que quizás lo más importante es que está creciendo exponencialmente en ventas de sus servicios.

Este rápido crecimiento no solo se debe a una expansión sostenida durante el último tiempo sino que ha sabido hacer frente a una demanda cada vez más exigente y creciente. Estados Unidos es el principal cliente del offshoring, aunque Europa ha sabido durante el último tiempo hacerse de los servicios o externalizar sus servicios hacia esta nueva industria.

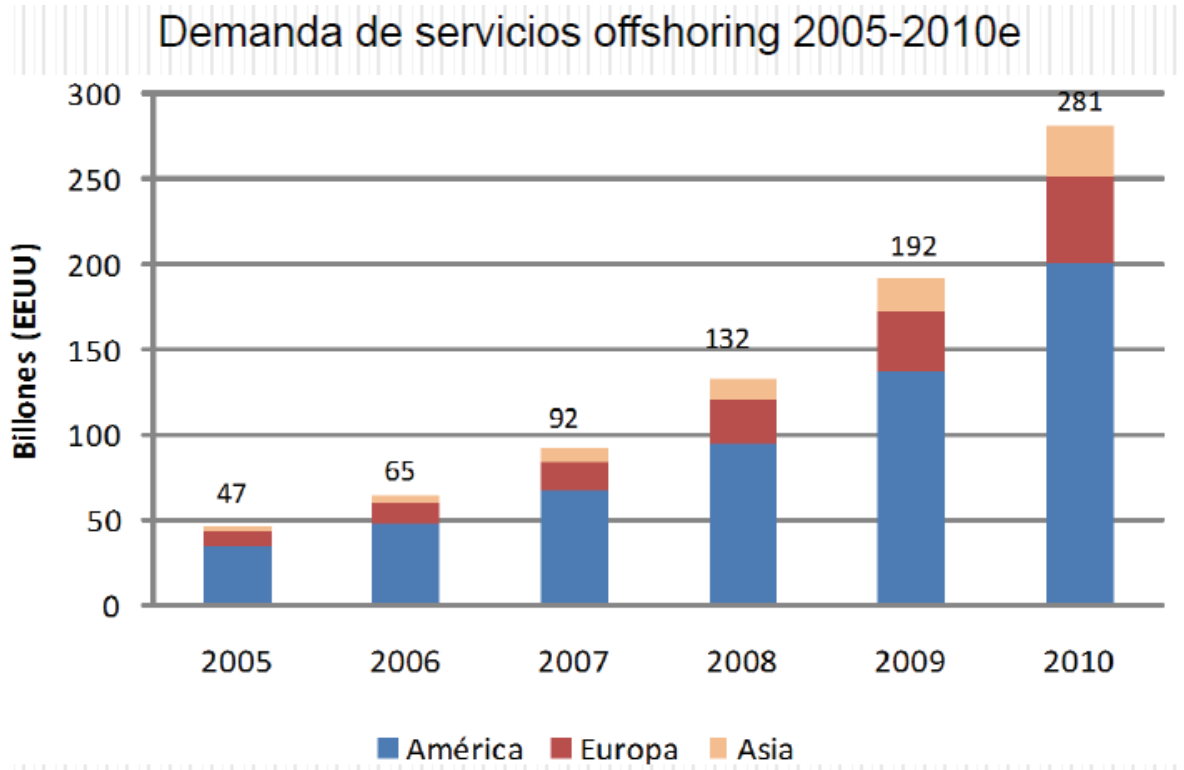


Figura 3.4

Los números en la figura 3.4 son elocuentes al demostrar una demanda que crece más de 240 billones de dólares en solo cinco años.

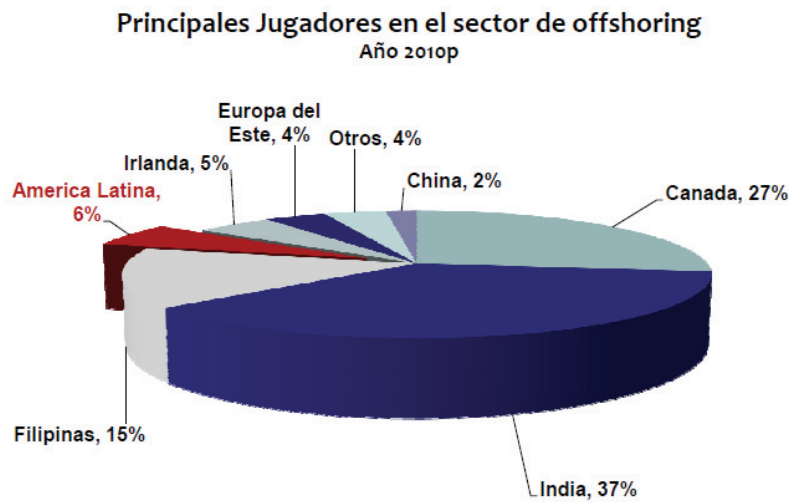


Figura 3.5

En toda industria de servicios o de productos siempre existen líderes, en este caso India con un mercado prácticamente ideal para este tipo de industria, con una mano de obra de costos relativamente bajos y altamente calificada se convierte en el proveedor líder de servicios de offshoring a nivel global. Incluso expandiendo sus centros de operaciones alrededor del mundo con focos especialmente en América Latina y Asia, para poder abarcar con sus centros de operaciones prácticamente todos los husos horarios alrededor del globo.

Por otra parte América Latina se ha convertido en un atractivo continente para, ya sea, establecer centros de operaciones como se mencionaba anteriormente o establecer nuevas compañías de offshoring, y esto se debe a la posibilidad de estar en una zona horaria y también cerca de Estados Unidos, principal demandante de este tipo de servicios.

La figura 3.5, nos enseña claramente a India como el proveedor número uno de este tipo de servicios, y más atrás Filipinas con atractivos factores para la inversión en la industria de servicios, además de la posibilidad de abarcar el incipiente mercado asiático. Y en el tercer lugar

América Latina, emergiendo para ofertar sus atributos de cercanía, calidad y costos de mano de obra.

## Factores que influyen en la decisión de donde des-localizar

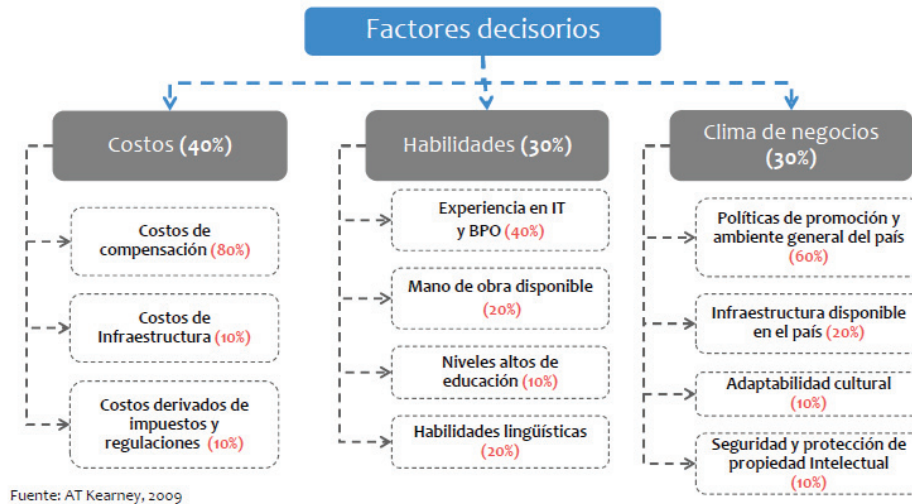


Figura 3.6 Fuente: AT Kearney, 2009

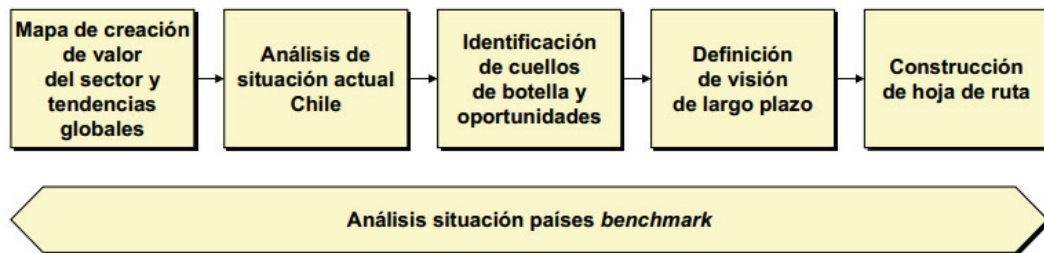
A la hora de decidir en que punto geográfico se montará un centro de operaciones, un centro de análisis u otra filial las compañías analizan una serie de factores para poder tomar una decisión final, como se menciona más adelante a través de un caso de estudio observaremos como un gerente toma la decisión de instalar sus servicios en un determinado lugar.

Ahora a través de la figura 3.6 podemos observar no solo el cómo se debería realizar el análisis sino que cómo los directivos de la industria del offshoring toman la decisión de que lugar descartar o seleccionar.

En conclusión podemos determinar que es una industria en una expansión notable en la que los países emergentes o en vías de desarrollo pueden aprovechar de muy buena manera si establecen lineamientos bien definidos para atraer a esta incipiente industria global.

### 3.4.- El offshoring en Chile<sup>13</sup>

El análisis incluyó seis actividades principales o núcleo.

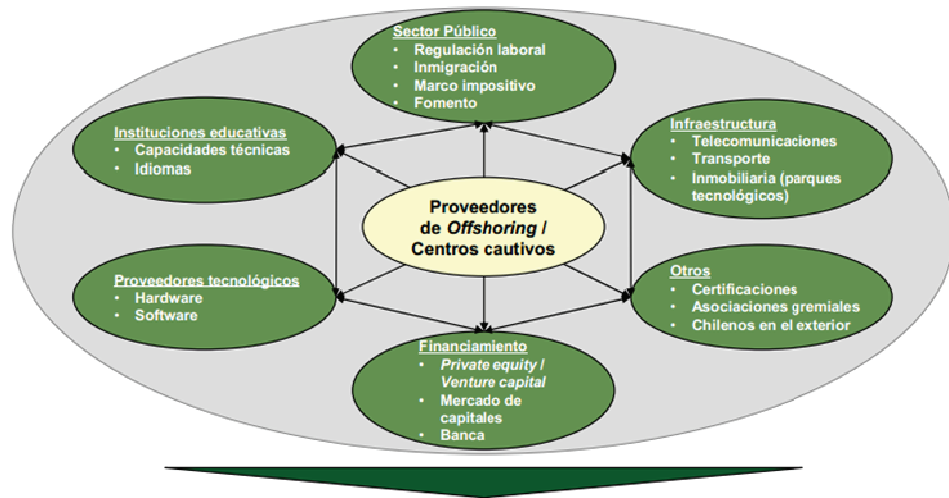


En los distintos pasos del estudio, se utilizaron numerosos inputs, a saber:

- Entrevistas con actores del sector y expertos a nivel mundial.
- Publicaciones especializadas y prensa.
- Congreso de offshoring de CORFO.
- Benchmarking con otros países e industrias.
- Taller de visión de largo plazo.

---

<sup>13</sup> Offshoring en Chile, Evalueserve Chile, Biblioteca Interna.



- Atracción / desarrollo de fuerza laboral calificada.
- Transferencia de conocimiento y mejores prácticas.
- Posicionamiento como plataforma país.
- Fomento de innovación.

El Offshoring en Chile es fruto de una política de estado en el sentido de expandir la Industria nacional de servicios tanto por factores de demanda, como de capacidades existentes del país, a continuación enumeramos algunos aspectos de las razones por la cual debería el país tomar en consideración esta pujante industria:

- **Mercado de gran dimensión global**, con fuerte crecimiento esperado.
- Posibilidad de insertarse en tendencia a la globalización del offshoring (modelo que por naturaleza siempre fue internacional, ahora está diversificando la matriz geográfica desde la cual abastece demanda, impulsando una mayor globalización).
- **Alto valor agregado de muchos de los servicios prestados.**
- **Ventajas competitivas de Chile derivadas de huso horario similar al de EE.UU. y**

**estabilidad macroeconómica.**

- **Necesidad de desarrollar capital humano** con foco en conocimiento.

#### 3.4.1.- Chile y la oportunidad en la Industria del Offshoring

El Offshoring es una de las principales mega-tendencias en el mundo de los negocios. Es una de las industrias más dinámicas, con un tamaño de US\$ 65 mil millones en 2006 y un crecimiento esperado de 40% anual, llegando a US\$ 280 mil millones en 2010. EE.UU. es el principal mercado consumidor, seguido por Europa Occidental, mientras que India se ha posicionado como el líder por el lado de los proveedores de estos servicios. Sin embargo, la oferta de servicios de offshoring está comenzando a diversificarse geográficamente, impulsada por la necesidad de contar con una plataforma multi-país para atender a las necesidades de clientes, ampliar la oferta de recursos humanos calificados y diversificar riesgos. En esta diversificación geográfica, América Latina tiene una gran oportunidad de crecimiento apalancando su condición de plataforma near-shore para el mercado de EE.UU.

Dentro de América Latina, y dadas las economías de escala y los efectos de clusterización, los países más pequeños de la región tendrán dificultades en capturar participación. Por lo tanto, estos países deben desarrollar una estrategia enfocada, moviéndose rápidamente y apalancando sus ventajas competitivas existentes y desarrollando alternativas para sus debilidades.

Chile, en particular, enfrenta una serie de desventajas respecto a algunos de sus competidores en América Latina, principalmente el reducido pool laboral y su bajo conocimiento del inglés, y la baja identificación del país como plataforma de offshoring en los

países demandantes. Sin embargo, también cuenta con una serie de ventajas, incluyendo un marco político y económico estable, bajo nivel de corrupción y alto nivel de calidad de vida. Asimismo, comparado con competidores a nivel global, Chile cuenta con costos laborales elevados, lo que dificulta una entrada fuerte en segmentos de negocios comoditizados y de bajo valor agregado.

Dadas las capacidades y desafíos del país, Chile debe enfocarse en el mercado de EE.UU., en procesos de negocio y de IT de mediano y alto valor agregado y en atraer grandes proveedores globales.

El mercado chileno capturó dentro de sus nichos de offshoring US\$ 1.000 a US\$ 1.600 millones en 2010, lo que implicó entre 35.000 y 55.000 puestos de trabajo calificados. Este tamaño se compara con aproximadamente US\$ 200 millones en 2006.

- Desarrollar oferta laboral calificada para offshoring y atraer a grandes actores globales son las principales palancas donde Chile debe enfocarse para capturar esta oportunidad.

El valor del desarrollo de offshoring va más allá del cluster, dadas las externalidades positivas que tendrá en el resto de la economía. El offshoring brinda a Chile una oportunidad para desarrollarse en una economía del conocimiento con una fuerte inserción internacional.

#### 3.4.2.- Creación de valor y tendencias globales

El mercado mundial de offshoring alcanzó los US\$ 280 mil millones en 2010, lo que implicaría un crecimiento anual superior al 40%. BPO y KPO concentraron la mayor parte de ese crecimiento, aunque TI continuará siendo un segmento relevante.

La demanda de servicios offshore esta concentrada en EE.UU. (más del 60% mundial). En 2008, servicios financieros, empresas industriales, telecomunicaciones y tecnología generaron 70% de la demanda. A pesar de que otros sectores están generando demanda creciente, se espera que estos sectores preponderantes mantengan una fuerte participación del mercado.

#### 3.4.3.- Situación actual de Chile

Las exportaciones de servicios ya han alcanzado los US\$ 10.800 millones en el año 2010, lo que equivale a un aumento del 25% respecto al 2009. Tomando en consideración estos números, el sector servicios representa cerca del 15% del total de exportaciones de Chile y alrededor del 5% del PIB.

La exportación de servicios no tradicionales que comprenden, los servicios, financieros, ingeniería, los servicios de offshoring y aquellos relacionados con la tecnología y la informática, superaron los US\$ 2.700 millones, experimentando un crecimiento cercano del 25% respecto al año 2009, explicando la cuarta parte del total de los servicios exportados.

El mercado actual tiene una fuerte participación de centros cautivos, aunque con cierta presencia de empresas dedicadas a prestar servicios tercerizados de offshoring.

Para lograr desarrollar una plataforma de offshoring exitosa, es necesario gestionar un conjunto de dimensiones:

- Costos
- Capital humano
- Contexto país
- Proximidad al cliente

- Infraestructura
- Percepción del país

Dimensiones		Parámetros
1	<b>Costos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerza laboral</li> <li>• Inversión</li> <li>• Otros elementos críticos del negocio</li> </ul>
2	<b>Capital humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidades en idiomas</li> <li>• Tamaño, crecimiento y estabilidad de la fuerza laboral</li> <li>• Personal con habilidades técnicas y certificaciones relevantes</li> </ul>
3	<b>Contexto país</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad política y económica</li> <li>• Apoyo público</li> <li>• Marco regulatorio (laboral, impositivo)</li> <li>• Nivel de corrupción</li> </ul>
4	<b>Proximidad al cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proximidad en huso horario</li> <li>• Afinidad cultural con país del cliente</li> <li>• Distancia geográfica al país del cliente</li> </ul>
5	<b>Infraestructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de la infraestructura de telecomunicaciones y transporte</li> </ul>

6

Percepción del país  
como plataforma offshore

Al momento de analizar estas ventajas, el estudio se ha enfocado en los competidores regionales de Chile, dado que comparten ventajas geográficas de acceso al mercado norteamericano.

Chile muestra ventajas importantes en contexto país e Infraestructura, mientras que en costos y capital humano se encuentra en situación de paridad o con desventajas versus uno o varios de sus competidores. Por ejemplo, el pool laboral brasileño o argentino está más desarrollado, mientras que, coyunturalmente, Argentina muestra costos laborales inferiores.

Respecto a la percepción del país como plataforma offshore, los ranking de potencial como plataforma de offshoring posicionan a Chile en altos puestos, pero, en general, ni

proveedores globales ni grandes clientes tienen al país en su lista corta. Esto muestra una brecha hoy, pero también la posibilidad de mejorar rápidamente con una comunicación efectiva.

El análisis del contexto mundial y chileno es utilizado para caracterizar y dimensionar la oportunidad para Chile y proponer una serie de iniciativas específicas del sector para capturar su potencial de desarrollo. En la caracterización y dimensionamiento de oportunidades, así como en el desarrollo de iniciativas, se utilizaron numerosos benchmarks internacionales. Ejemplo de estos benchmarks incluyen a India, como el actual líder de la industria, así como otros países que en diferentes dimensiones se han destacado, por ejemplo Singapur, Irlanda y Argentina.

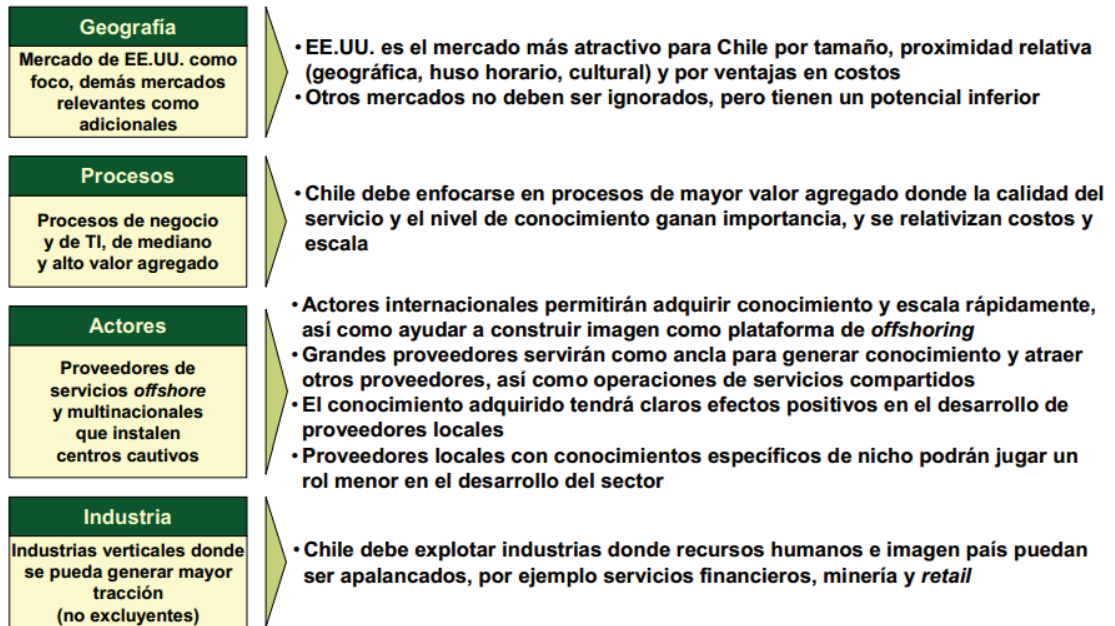
#### 3.4.4.- Desafíos, oportunidades y visión para el sector

Chile enfrenta hoy una ventana de oportunidad para ganar un lugar relevante en la industria de offshoring en América Latina. El área de actuación para Chile, dadas sus capacidades y desafíos queda definido por:

- Geografía: mercado de EE.UU. como foco principal, demás mercados relevantes como focos secundarios.
- Procesos: procesos de negocio y de TI, de mediano y alto valor agregado.
- Actores: proveedores de servicios offshore y multinacionales que instalen centros de operaciones.
- Industria: industrias verticales donde se pueda generar mayor tracción (no excluyentes).

Dada la situación de Chile es necesario desarrollar una estrategia enfocada. Competir solo por escala y bajo costos es una alternativa poco viable en un largo plazo, competir por escala y costos bajos no es una alternativa viable.

## Lógica



Capturar esta oportunidad de crecimiento requerirá 35.000 a 55.000 puestos de trabajo calificados. Para desarrollar esta oportunidad, es necesario cerrar brechas clave, asociadas a:

- Desarrollo de capital humano.
- Fomento y promoción de Chile como plataforma de offshoring.
- Desarrollo de la asociatividad del cluster.
- Adecuación del marco regulatorio y legal.

Existen cuatro lineamientos para poder disminuir las brechas existentes y alcanzar la oportunidad del offshoring en un alto grado.

Brechas	Línea de acción
<p><b>Bajo número de profesionales preparados para ofrecer servicios de <i>offshoring</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Déficit en cantidad y capacidades técnicas y lingüísticas, tanto en actuales como futuros profesionales</li> </ul>	<p>Desarrollo del capital humano</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Chile no es percibido como destino atractivo para clientes ni proveedores de <i>offshoring</i></li> <li>Existe evidencia global de efectos positivos por aglomeración de actores del cluster</li> <li>Empresas extranjeras enfrentan desafíos transaccionales al instalarse en Chile</li> <li>Empresas locales no tienen capacidad para proyectarse a mercados internacionales</li> </ul>	<p>Fomento y promoción de Chile</p>
<p><b>Ausencia de asociatividad específica del sector de <i>offshoring</i></b></p>	<p>Desarrollo de la asociatividad del cluster</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Prácticas necesarias para el desarrollo del sector no están actualmente normadas (por ej. flexibilidad de horarios)</li> <li>Dificultad del reconocimiento a la exportación de servicios limita competitividad del sector</li> <li>Aspectos del marco impositivo impactan negativamente desarrollo de empresas (por ej. aranceles a la importación de software)</li> <li>Falta de mecanismos efectivos de protección de la información y propiedad intelectual generan riesgos para proveedores</li> </ul>	<p>Adecuación del marco regulatorio y legal</p>

La primera línea de acción (Desarrollo de capital humano) se enfoca en desarrollar el pool laboral necesario para atender las necesidades del sector. Este elemento es el de mayor criticidad, dada la fuerte demanda actual de recursos calificados y la insuficiente demanda existente a nivel de toda la región. En paralelo con el desarrollo de estas capacidades, es necesario atraer negocios, lo cual es abordado en la segunda línea de acción (Fomento y promoción de Chile). Asociatividad del sector, y adecuación del marco regulatorio completan las líneas de acción.

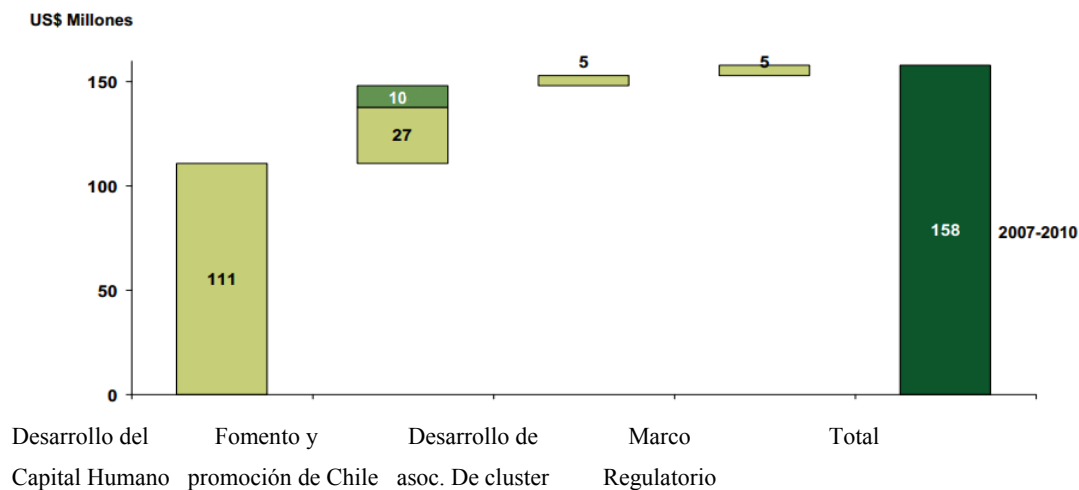
Cada una de estas líneas de acción tiene una serie de iniciativas asociadas, las cuales apuntan a cerrar las brechas de desarrollo del sector.

En la siguiente tabla se ejemplifican iniciativas específicas para cada curso de acción.

CH	<b>Desarrollo del capital humano</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incrementar número de técnicos y graduados universitarios en disciplinas de interés para servicios de <i>offshoring</i></li> <li>2. Alinear los programas de formación a las necesidades del <i>offshoring</i></li> <li>3. Actualizar conocimientos y habilidades del pool actual</li> <li>4. Mejorar las habilidades de inglés de técnicos y graduados universitarios de disciplinas relacionadas al <i>offshoring</i></li> <li>5. Atraer profesionales internacionales para cubrir brecha de corto plazo</li> <li>6. Facilitar acceso a pool de graduados</li> </ol>
FP	<b>Fomento y promoción de Chile</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar campaña enfocada en la atracción de empresas internacionales</li> <li>2. Facilitar la integración de empresas internacionales en Chile (<i>welcome package</i>)</li> <li>3. Dar seguimiento a empresas internacionales con presencia en Chile</li> <li>4. Continuar avance en políticas de fomento para <i>offshoring</i></li> <li>5. Expandir desarrollo de parques tecnológicos para la instalación de empresas de <i>offshoring</i></li> <li>6. Facilitar el acceso de empresas locales a mercados internacionales</li> </ol>
AS	<b>Desarrollo de la asociatividad del cluster</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asegurar la orquestación de los actores del cluster durante las primeras etapas de su desarrollo</li> <li>2. Fomentar la creación de una asociación gremial de <i>offshoring</i> (ej. NASSCOM)</li> </ol>
MR	<b>Adecuación del marco regulatorio y legal</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adaptar legislación laboral para empresas de servicios</li> <li>2. Adecuar marco regulatorio para el reconocimiento adecuado y consistente de exportación de servicios</li> <li>3. Optimizar marco tributario y mantener avance en nuevos tratados de doble tributación</li> <li>4. Fortalecer la efectividad de la protección de información y propiedad intelectual</li> </ol>

El desarrollo de estas iniciativas ha requerido una inversión importante, la cual se ha financiado tanto por el sector público, como por el privado. El monto estimado de inversión para el sector público ha alcanzado los US\$ 158 millones hasta el 2010.

A continuación se muestra la inversión estimada durante los años anteriores para fortalecer estas iniciativas.



Para la iniciativa de mayor inversión requerida mejorar las habilidades de inglés se estimó que el monto requerido para capacitar a aproximadamente 25 mil profesionales y técnicos asciende a US\$ 86 millones hasta 2010<sup>14</sup>. El aporte estatal a esta iniciativa puede complementarse con aporte privado, pero también existe riesgo de spill over, o sea que se capacite a individuos que no pasen posteriormente a emplearse en offshoring. En el estimado de inversiones detallado arriba, se calcula que el Estado aporta los US\$ 86 millones, asumiendo que el co-financiamiento se compensa con el spill over.

#### 3.4.5.- Hoja de ruta

Las iniciativas se deben establecer en una hoja de ruta o planeamiento que consolida tres criterios:

- Ventana de oportunidad: urgencia de cada iniciativa para ser abordada dado el riesgo de sustentabilidad para el sector o de pérdida de captura de valor si se demora la implementación.

---

<sup>14</sup> Chile y la exportación de Servicios, Corfo Chile, 2011 página 8.

- Impacto: efecto de la implementación en el crecimiento del sector, cluster y otros sectores, así como la inversión pública requerida para lograr dicha implementación.
- Dificultad de implementación: esfuerzo requerido para realizar la iniciativa.

Los tiempos de implementación dependerán de diversos factores, incluyendo tamaño y calidad de equipos, financiamiento y complejidad de coordinación.

### 3.4.6.- Rol del Estado

El principal rol del Estado será apoyar el rápido crecimiento de un sector hoy incipiente, a través de todas las líneas de acción, el esfuerzo público deberá enfocarse en:

- Aumentar la oferta de capital humano calificado en el corto y largo plazo.
- Atraer y facilitar instalación a actores internacionales.
- Facilitar el acceso de empresas locales a mercados internacionales.
- Acelerar el desarrollo de asociatividad en el cluster.
- Seguir adecuando el marco regulatorio y legal para las necesidades del sector.

Línea de acción	Rol del Estado
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar mayores tasas de graduación de universitarios y técnicos (matrícula y retención) en disciplinas relacionadas al offshoring.</li> <li>• Incentivar la adecuación de programas de estudio a las necesidades del offshoring y la actualización de los</li> </ul>

<p><b>Desarrollo del capital humano</b></p>	<p>conocimientos del pool<sup>15</sup> actual.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparentar la importancia del inglés a través de campañas de comunicación y la disposición de información sobre capacidades lingüísticas.</li> <li>• Incentivar el aprendizaje del inglés mediante apoyo financiero e inclusión del inglés en certificaciones y pruebas, asegurando la oferta de capacitación.</li> <li>• Atraer y facilitar la inmigración de profesionales internacionales que cumplen con requerimientos específicos para el offshoring, a través de campañas y cambios regulatorios.</li> <li>• Facilitar el acceso al pool de graduados consolidando información sobre graduados en disciplinas relevantes.</li> </ul>
<p><b>Fomento y promoción de Chile</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contactar y atraer proveedores y centros cautivos</li> <li>• Facilitar la integración de empresas internacionales en Chile.</li> <li>• Monitorear competitividad de políticas de fomento para offshoring y reevaluar las a medida que el sector se desarrolle.</li> <li>• Planificar y co-financiar parques tecnológicos para la instalación de empresas de offshoring.</li> </ul>

---

<sup>15</sup> Término referido que se utiliza para identificar segmentos específicos de mercados, perfiles, personas entre otros.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar acceso de empresas locales a mercados internacionales, ofreciendo acceso a información.</li> </ul>
<p><b>Desarrollo de la Asociatividad del cluster</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar la orquestación inicial de actores e iniciativas del cluster a través de un equipo de gestión dedicado.</li> <li>• Ofrecer apoyo inicial para la creación de una asociación gremial de offshoring.</li> </ul>
<p><b>Adecuación del marco regulatorio y legal</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptar marco regulatorio laboral para las necesidades no tradicionales del sector.</li> <li>• Asegurar reconocimiento ágil y consistente de la exportación de servicios.</li> <li>• Continuar avanzando en mecanismos para evitar doble tributación y en la minimización de trabas arancelarias al crecimiento del sector.</li> <li>• Fortalecer la efectividad de la protección de información y propiedad intelectual.</li> </ul>

En conclusión, la implementación exitosa del portafolio de iniciativas permitirá desarrollar un sector hoy muy incipiente en el país, generando una fuente de crecimiento para la economía, así como un mayor desarrollo hacia una economía del conocimiento con una fuerte inserción internacional.

### 3.5.- Caso de Estudio

#### Evalueserve Chile<sup>16</sup>

Hace cinco años MohitSrivastava, Country Manager(CM) de la empresa Evalueserve, quiso abrir una nueva oficina para su empresa, para ello en Argentina obtuvo cinco historias diferentes de distintos abogados, pero obtuvo la misma historia de cinco abogados en Chile, con esta información Evalueserve abrió una oficina en la ciudad costera de Valparaíso en Chile, en el año 2006, en un local libre de renta gracias a CORFO, la agencia de inversiones del gobierno. La empresa en la actualidad emplea a 224 profesionales en el país y planea triplicar su tamaño en los próximos cinco años.

*“Sé que hemos tomado la decisión correcta, Chile es un gran país para nosotros”* señala el CM, añadiendo que los principales beneficios de Chile son: que se encuentra en la misma zona horaria que los Estados Unidos, la capacidad de proporcionar servicios en español y portugués al resto de América Latina, y la cobertura de Asia por la noche.

Evalueserve también tiene operaciones en la India, Rumania y China lo que le permite a la empresa prestar sus servicios de apoyo financiero en tiempo real a cualquier ubicación del mundo, 24 horas del día, cinco días a la semana. *“Podemos llevar a cabo investigación en cualquier idioma, ofreciendo servicios a empresas en cualquier ubicación, en cualquier industria, en todo momento”* dice Srivastava.

Además de Argentina, Evalueserve consideró México, Brasil y Costa Rica para establecer sus operaciones, pero eligió Chile porque aunque los costos de la fuerza de trabajo

---

<sup>16</sup> Chile y la exportación de Servicios, Corfo Chile, 2011 página 4.

eran más caros que Argentina o Costa Rica, eran más bajos que México y Brasil y ofrecía otras ventajas. *“La ventaja de Chile es su entorno empresarial, tiene el entorno social, político y económico más estable en la región”* dice Srivastava.

Chile no es barato, el costo de la fuerza de trabajo es de 30 a 40 por ciento más caro que Argentina o Costa Rica, pero los servicios de Evalueserve requieren un pequeño número de trabajadores altamente calificados en lugar de un gran número de empleados. Chile ofrece un calificado capital humano formado por graduados bilingües de las universidades locales. La empresa emplea a 80 profesionales enfocados en investigación de inversiones en Chile, 35 profesionales proporcionando complejos análisis financieros a los clientes de banca global de Evalueserve en Nueva York y en otros lugares.

Existen oficinas en la India, Chile y Estados Unidos, creando lo que llama un “triángulo de oro” que permite a la compañía proporcionar un alto nivel de servicio a los clientes de Estados Unidos a costo considerablemente menor, ofreciendo 100 por ciento de sus servicios desde fuera de Estados Unidos. La mayor parte del “trabajo pesado” de investigación se realiza en la India, se ofrecen algunos servicios clave desde Chile y sólo una pequeña parte del trabajo se realiza localmente en Nueva York.

Cuando Evalueserve llegó a Chile tenía que llevar a los gerentes financieros de Europa, Estados Unidos o Asia debido a la falta de profesionales locales con experiencia. Pero esto no fue difícil gracias al eficiente proceso de inmigración de Chile que tramita rápidamente permisos de residencia a los extranjeros, *“Se puede obtener un permiso de residencia en un par de semanas, es realmente asombroso”* dice Srivastava.

Ahora la empresa está capacitando localmente talento gerencial, por lo que no es necesario traer gerentes del extranjero, pero la facultad de poder traer profesionales extranjeros

cuando sea necesario es una gran ventaja en Chile. Las leyes laborales en América Latina son estrictas en materia de contratación y despido de trabajadores, pero Chile tiene un “entorno favorable para el empleador” en comparación con otros países en la región. Si Evalueserve tuviera hoy que decidir dónde establecer sus operaciones en América Latina, Srivastava dice que añadiría a Colombia a la lista, pero volvería a escoger a Chile. Colombia tiene costos de fuerza de trabajo más bajos que Chile, un capital humano calificado más grande y ha dado pasos agigantados en términos de reducción de riesgo y ofrece incentivos para las empresas de tercerización *“Colombia es muy atractiva ahora y será el competidor más grande para Chile en los próximos años, pero aún tiene camino por recorrer para alcanzar el nivel del entorno de negocios de Chile”* dice Srivastava.

## **Capítulo IV: Offshoring desde Chile a la Aldea Global**

### **4.1.- Manejar nuevos clientes globales**

Al iniciarse el proceso con un nuevo cliente con sucursales alrededor de todo el mundo se debe ser muy cuidadoso en la forma de cómo se establecerá por contrato el servicio que se prestará cómo se hará o cuántas horas diarias se estará dispuesto a cubrir o si el cliente desea cuántas horas deseará el cliente que se le cubran. Todos estos aspectos se deben tomar en cuenta al comenzar cualquier proceso de offshoring.

Un nuevo cliente siempre es algo complejo de analizar en cuanto a resultados para con él, ya que, se debe tomar en cuenta que la compañía prestadora del servicio de offshoring debe adaptarse a la forma de trabajo del cliente, a sus procesos, a la forma de trabajar de sus trabajadores a la vez de realizar el trabajo para el que se fue contratado. El hecho de aprender mientras se debe cumplir con plazos de trabajo, calidad de trabajo y cantidad en muchos casos hace de esta parte del proceso, la etapa más compleja del mismo, para así en un futuro contar con la renovación de contrato o mejor aun con una expansión de las operaciones hacia la empresa prestadora del servicio de externalización.

Otra parte fundamental en el inicio de actividades con un nuevo cliente, o de un nuevo proyecto es contar con la gente adecuada para poder realizar el desafiante trabajo de los primeros meses, se vuelve así ideal la contratación o rotación interna dentro la empresa de gente capacitada, preparada y en lo posible con experiencia desarrollando el trabajo para el cual el cliente necesita y también de conocer parte del proceso de iniciación de una nueva cuenta.

Cada decisión correcta o errada en esta parte del proceso suele ser determinante para los meses venideros, así que se debe planear muy bien la estrategia a seguir para poder entregar un servicio de alta calidad.

#### **4.2.- Soporte técnico e informático**

Resulta casi imposible hablar de servicios a distancia sin la adecuada infraestructura informática que esto requiere. Cada proceso que se efectúa dentro del offshoring debe estar sustentado por una plataforma informática acorde a los requerimientos, ya sea, del cliente o también internos.

Al hablar de infraestructura informática debemos comprenderlo de un modo muy amplio que puede ir de un simple soporte de internet suficientemente acorde a las necesidades básicas hasta complejos servidores que puedan almacenar complejas bases de datos.

Cada compañía debe poseer grandes servidores y también capaces de soportar grandes volúmenes de información que se almacenan diariamente, en términos simples una compañía de offshoring procesa, almacena o produce aproximadamente información equivalente a casi 2.800 CD's de información.

El soporte informático debe ser básico para toda compañía que pertenezca a la industria del offshoring, y esto quizás pueda ser muy básico pero es fundamental a la hora de hablar de offshoring, y también mencionando que no se trata de hablar de ITO's sino de programas básicos que permitan la correcta realización de cada una de las actividades y tareas que demandará a diario cada analista, manager, corredor, etc.

En un proceso normal el soporte informático está presente en cada parte de él. Un proceso normal, ya sea, de un proceso de un producto o de un servicio, se comporta de una misma manera en su estructura básica, es decir con una entrada, el proceso en sí y una salida con una variable extra que puede referirse al control o una retroalimentación. En cada una de estas tres etapas el soporte de softwares debe ser imprescindible. En el offshoring con enfoque en el KPO un cliente determinado envía su requerimiento a la empresa proveedora, esto se hace vía e-mail o a través de plataformas informáticas proporcionadas por el proveedor del servicio o en la mayoría de los casos por el propio cliente, esto es lo que podríamos llamar la entrada dentro de un proceso común. Dentro de la segunda parte del proceso la empresa proveedora del servicio, realiza el requerimiento de acuerdo a la demanda del cliente o a los detalles que este entrega para realizar una investigación, proyecto o búsqueda en específico. En esta parte es donde el soporte técnico es imprescindible aun más que en las otras etapas, es donde cada investigador o analista debe realizar el trabajo según los detalles del cliente. Este trabajo, que va desde simples búsquedas de internet, Google o sitios web de cada compañía hasta el uso de complejas bases de datos que entregan información confidencial e invaluable dependiendo de lo que se desee encontrar. En caso de generarse algún problema en esta etapa puede ser decisivo, en el sentido de no poder entregar los resultados en el tiempo estipulado o entregar finalmente un resultado no acorde a las exigencias previamente mencionadas.

Para finalizar, en la última fase, al momento de enviar los resultados y entregar los detalles de la metodología que se utilizó para alcanzar el objetivo inicial, también es necesario realizarlo a través de sistemas informáticos, estos pueden ser, e-mails, plataformas de entrega, discos virtuales, servidores compartidos, sistemas remotos o simplemente entregar los detalles

vía telefónica que también son parte de un sistema informático, normalmente se hace a través de telefonía IP.

La importancia de tener un sistema informático adecuado no solo radica en adquirir uno e instalarlo. Sino también que exista un equipo dedicado a mantener estos sistemas en completo funcionamiento. Este equipo debe ser capaz de mantener todos los sistemas operativos a la vez de tener una capacidad de afrontar posibles problemas que puedan suceder día a día.

Cabe destacar que la informática no solo comprende el soporte en cada etapa del proceso antes descrito. Sino que tiene un rol fundamental en lo que refiere a la seguridad informática. La seguridad de la información debe ser estricta, ya que, las compañías que contratan servicios de offshoring necesitan que su información sea protegida. Poseer sistemas de seguridad informática debe ser algo en lo que cualquier empresa dentro de esta industria debe invertir.

Un punto importante a destacar es que en muchos casos, la compañía proveedora del servicio a distancia, se le permite acceder en los sistemas del cliente a través ya sea de la creación de cuentas para analistas externos, o también y es la práctica más común es que a los analistas se le entregue acceso a sistemas remotos o a distancia. Para eso se requiere de sistemas que operen de manera eficiente en ambos lados de la operación, ya que a través de un medio local se accederá a los softwares externos, y por otro lado tenemos que el *sistema huésped*<sup>17</sup> debe operar en forma correcta, al igual que el local. En estos casos se les llama procesos cooperativos en el cual ambas partes, tanto cliente, como el proveedor trabajan en un sistema común para realizar el proceso completo de una forma mucho más eficaz y eficiente.

---

<sup>17</sup> Sistemas referidos cuando la empresa proveedora del Offshoring usa sistemas ubicados en otras regiones a través de internet.

### **4.3.- Costos del proceso.**

Como mencionábamos en un capítulo anterior, la industria del offshoring ha tenido un crecimiento exponencial en el último tiempo, debido a que presenta un balance casi perfecto entre costo y beneficio, dentro del mercado del BPO y ITO los demandantes de estos servicios encuentran en el costo un atractivo innato, y por otro lado en lo referente a KPO's el beneficio está enfocado netamente en la experiencia y calidad del trabajo, por lo que el costo pasa a ser una variable menos relevante en la toma de decisión final para elegir donde localizar la compañía (ver figura 3.6).

Dentro del proceso de exportación de un servicio los costos pueden ser muy variados. Aun cuando la empresa proveedora ofrezca variados precios<sup>18</sup> por servicios distintos, los costos dentro de cada investigación pueden verse elevados debido a diferentes factores, pero definitivamente la variable determinante en esta industria es el costo de la información. El costo final por el resultado de una investigación de corto o largo plazo está determinado en base a las horas trabajadas en él, además del costo de la información, esto finalmente constituye el precio final que deberá pagar cada cliente.

La información es siempre una variable muy importante para tener en consideración, muchas veces el cliente está dispuesto a proveer acceso a bases de datos incluso a brindarles cuentas propias. En la mayoría de los casos no es así y se debe realizar el trabajo en base a presupuestos determinados para cada investigación, solicitud o proyecto. Este presupuesto es

---

<sup>18</sup> Paquetes de precios, es la forma más común de ofrecer los servicios especializados en esta industria, es decir, se pueden fijar precios por año, por horas trabajadas o por término de un proyecto y para cada una de estas se ofrece un precio determinado.

bajo en la mayoría de los casos, ya que, el cliente además de la información está pagando por las horas trabajadas. En estos casos la información solo estará determinada a fuentes primarias.

#### **4.4.- Comunicación interna y multiculturalidad**

Dentro de cada empresa existe un grupo de trabajo dedicado a que los objetivos organizacionales se cumplan, para ello se requiere dentro de ese equipo dos temas fundamentales que ayudan a la eficiencia en el cumplimiento de estos, estos son: comunicación y multiculturalidad. El primero trata de la comunicación dentro de la organización, interconexiones con los demás compañeros de trabajo y con los demás equipos y el segundo no es tan fundamental para una empresa local, pero si es fundamental para una empresa multinacional, que trabaja con personas y clientes en el extranjero, como es el caso de la exportación de servicios.

La comunicación se puede definir como el traspaso de información de una entidad a otra, sin ella no podemos lograr que todos los trabajadores tengan un mismo foco en los resultados organizacionales esperados. Los beneficios que se pueden lograr con una buena comunicación dentro de la organización son muchos, dentro de los cuales los más destacados son la adecuada planificación, la buena selección de las personas y la buena exposición del mensaje, por lo tanto la buena recepción de éste también.

Dentro del offshoring la comunicación interna dentro de los equipos de trabajo es importante, ya que muchas veces se exigen entregas rápidas a los clientes que exigen una comunicación efectiva dentro de los equipos de trabajo, para poder entregar el trabajo al cliente lo más rápido, de la mejor forma posible y con la mejor calidad. Un ejemplo de esto es cuando

llega un requerimiento a un equipo de trabajo, primero se debe hablar cómo se hará el trabajo, ya que pueden existir muchas maneras de realizarlo (por ejemplo en el caso de una investigación financiera), además decidir qué prioridad se le dará al requerimiento y quién es la persona dentro del equipo mejor capacitada para hacerlo, que puede ser debido a que se requiera algún idioma en específico o tenga mejor manejo de las bases de datos a utilizar.

Por otro lado sabemos que la realidad de las organizaciones está cambiando, en donde los límites nacionales ya dejaron de ser un problema para las empresas, es en donde nos aparece un tema importante, la multiculturalidad dentro de los equipos de trabajo o con los clientes. La multiculturalidad la podemos definir como el trato con diferentes culturas, cada país tiene su propia cultura, y cuando lo ponemos en un ambiente de trabajo podemos decir que cada cultura tiene su propia forma de trabajar y enfrentarse a los problemas que se tratan diariamente, ya sea desde lo más básico a lo más complejo, algo muy simple para algunos puede ser algo muy complejo para otros. Larkey (1996) argumenta que según la posición en que la organización se encuentre en el continuo monolítico-multicultural, la percepción de las diferencias entre los miembros dentro de los equipos de trabajo variará. Es decir, el marco organizacional afectará al desempeño cuando tenemos equipos multiculturales, un punto a considerar cuando formamos equipos de trabajos con personas de distintos países.

Dentro de una multinacional de servicios muchas veces se nota que al principio los equipos de trabajo multiculturales les es más difícil adaptarse a trabajar entre sí, debido a sus culturas distintas y a su forma de pensar, pero no debería ser un impedimento para las organizaciones que usen estos equipos, ya que la complejidad de armar un equipo solo se vería en la etapa de formación que es a corto plazo. Por ejemplo, el saber decir las cosas de la mejor

forma posible a otra persona, adecuarse a otra forma de trabajo y poder comunicarse efectivamente pueden llegar a ser un problema.

Asimismo la multiculturalidad se puede vivir con el cliente, el cliente puede esperar una forma de entrega del trabajo y las personas pueden no entender el método de trabajo del cliente, es allí donde también influye la comunicación. Cuando se trata con el receptor de otro país se debe hacer en un lenguaje más formal, ser claro y conciso en las preguntas que se les quiere hacer y al explicar lo que se hizo o se va a hacer y tolerar las distintas culturas. Además de eso se debe preocupar que alguien domine la lengua nativa del cliente, si es un cliente francés, preocuparse que alguien hable francés, ya que le da un valor agregado al cliente que se le hable en su lengua nativa.

La comunicación interna en el equipo de trabajo y con el cliente y la multiculturalidad son temas que van entrelazados entre sí, muchas veces tenemos que aceptar y trabajar con otras culturas pero a su vez debemos ser lo más expresivos y efectivos en nuestra comunicación. Dentro de los equipos de trabajo de exportación de servicios se observa un constante trabajo con los extranjeros, por lo tanto son temas que se deben tratar y capacitar a los empleados, o por lo menos debe liderarse de tal manera de no generar conflictos que puedan afectar a la efectividad del trabajo.

## **Conclusión**

La industria de los servicios en Chile ha experimentado un cambio radical durante la última década. La necesidad de nuestro país de pasar de un actor muy pasivo en esta industria a ser uno de los pioneros en nuestra región puede decir mucho sobre el crecimiento de los servicios en Chile, pero observar este cambio analizando en este hecho solamente se estaría cometiendo una injusticia.

Los servicios llegaron a Chile para instalarse como una alternativa real para ampliar el crecimiento económico, pero la industria no llegó sola, o no como una inversión de alguna gran compañía multinacional, sino que llegó bajo un plan o una idea de las autoridades, de no solo depender de la exportación de materias primas en su mayoría, sino que de ampliar una industria que nunca se le vio como una de las principales.

Fue así como Chile comenzó lentamente a ver los beneficios que generaba esta industria para el país, incluso mejor no solo dentro del país se vieron los beneficios, sino que grandes inversionistas comenzaron a apostar por Chile como una plataforma real de servicios. Cuando el Presidente de la República de hace una década Ricardo Lagos lanzaba la estrategia de hacer de Chile una plataforma de servicios, se veía en esta industria un aporte real para el desarrollo del país, de sus profesionales y de sus capacidades, era una visión a largo plazo que ya comienza a dar sus frutos concretos, aunque se necesita avanzar en algunas etapas, hay otras en la que ya se ha avanzado bastante.

Una de las áreas donde aun hace falta avanzar, no demasiado pero fortalecerla, es la de exportación servicios no tradicionales. La exportación de servicios no tradicionales, quizás ha

quedado retrasada por su entrada algo tardía, en lo que se refiere a exportación de servicios. Pero ha visto mermada su posibilidad de auge debido a múltiples factores decisivos que haría de esta quizás el segmento más atractivo dentro la exportación de servicios.

Dentro de este segmento encontramos la exportación de servicios financieros, donde factores que se mencionaban anteriormente como la experiencia de la fuerza laboral local, el dominio de una segunda lengua, la adaptabilidad a otras culturas, entre otras ha significado que esta industria avance en un ritmo considerable, pero podría hacerlo de mucha mejor manera, y hacer de Chile un destino mucho más atractivo para compañías globales. Es por esto que Chile debe preparar mejor a sus profesionales de una manera mucho más integral, para hacer frente a las nuevas tendencias globales, y ser partícipe de la globalización y no un simple observador de ella.

Nuestro país tiene ventajas comparativas respecto de otros países bastante significativas, para ser un destino de lujo para esta industria, como lo son los beneficios tributarios y la zona horaria, pero ofrecer Chile utilizando solo estas características puede ser hasta peligroso en un momento determinado.

En esta tesis se intentó mostrar la realidad actual de la industria de exportación de servicios financieros y como aun se puede mejorar para posicionarse como líderes dentro de la región y porqué no a nivel global. La realidad actual muestra una industria en expansión constante y con números bastante optimistas e incluso con un futuro aun más auspicioso, pero es hasta necesario aprovechar esta industria para mejorar la competencia de nuestros profesionales, mejorar la infraestructura local y así acoger de forma aceptable a las compañías globales, y es necesario mejorar la oferta de nuestro país como un destino atractivo para grandes inversionistas.

## **Bibliografía**

- Gary Gereff, Mario Castillo, Karina Fernández-Stark, La Industria de Servicios Offshoring: Una nueva oportunidad para América Latina, Corfo, 2009.
- [http://m.df.cl/chile-debe-aprovechar-para-incursionar-de-manera-mas-agresiva-en-servicios-en-china/prontus\\_df/2010-08-17/050027.html](http://m.df.cl/chile-debe-aprovechar-para-incursionar-de-manera-mas-agresiva-en-servicios-en-china/prontus_df/2010-08-17/050027.html), 17 Agosto, 2010, 5:00
- <http://www.amchamchile.cl/node/110642>
- <http://www.cepal.org/ddpe/noticias/noticias/7/34217/GereffipresentacionFINAL.pdf>, 18 Noviembre 2008
- <http://www.chilexportaservicios.cl/CES/Default.aspx?tabid=2294>
- <http://www.chilexportaservicios.cl/ces/default.aspx?tabid=2304>
- [http://www.chilexportaservicios.cl/CES/Portals/18/Archivos2009/offshoring\\_BNam%C3%A9ricas.pdf](http://www.chilexportaservicios.cl/CES/Portals/18/Archivos2009/offshoring_BNam%C3%A9ricas.pdf), 01 Julio, 2009
- [http://www.corfo.cl/clusters/cluster\\_servicios\\_globales](http://www.corfo.cl/clusters/cluster_servicios_globales)
- [http://www.corfo.cl/corfo\\_det\\_20111111173525.aspx](http://www.corfo.cl/corfo_det_20111111173525.aspx), 14 Noviembre, 2011
- [http://www.corfo.cl/opensite\\_det\\_2008111215](http://www.corfo.cl/opensite_det_2008111215)[http://www.corfo.cl/opensite\\_det\\_20081112155230.aspx](http://www.corfo.cl/opensite_det_20081112155230.aspx), 12 Noviembre, 2008.
- [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Shared%20Assets/Documents/UK\\_FS\\_Global%20Financiacional%20Services%20Offshoring%20Report%202007.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Shared%20Assets/Documents/UK_FS_Global%20Financiacional%20Services%20Offshoring%20Report%202007.pdf), **2007**

- <http://www.gechs.cl/content/view/971431/OFFSHORING-EN-CHILE-RECETA-PARA-LLEGAR-A-LOS-US-5-MIL-MILLONES-EN-ENVIOS.html>, 30 Agosto, 2010, 11:41
- <http://www.innovaconupia.cl/content/view/413901/Offshoring-La-exportacion-de-servicios-tecnologicos.html>, 08 Enero, 2009, 11:27
- <http://www.madeinchile.tv/node/39>