

# **Centros de Servicios Compartidos en Barcelona. Situación actual y tendencias futuras**

Esther Sánchez Gómez  
[esanchgo@hotmail.com](mailto:esanchgo@hotmail.com)

## Agradecimientos

*Quisiera agradecer la ayuda inestimable que he recibido por parte de muchas personas y organizaciones, que han hecho posible la realización de este documento y que sin ellos no hubiera sido posible.*

✎ *Sr. Salvador Torra, profesor de Economía de la Universidad de Barcelona y tutor de la tesina. Gracias por todo el soporte y ayuda que me has ofrecido en durante todo el estudio. Realmente creo que ha sido un éxito conjunto y que sin tu apoyo y seguimiento hubiera sido mucho más duro.*

✎ *Sra. Susana Gordillo (Directora del Master en Comercio y Finanzas Internacionales que he cursado en la Universidad de Barcelona) por la formación que me han aportado a lo largo de estos tres años de master.*

✎ *ASSET.*

*Quisiera agradecer a:*

*Sr. Javier Aragüés (Director General de ASSET) por el interés en el tema propuesto y colaboración estrecha en la realización de este estudio.*

*Realmente sin su ayuda creo que nunca hubiera sido posible realizarlo.*

*Sr. Toni Aliana (Director ejecutivo de Administración y Finanzas de Al-pi) por su gran eficiencia y por compartir conmigo parte de su experiencia y conocimiento que me han servido entre otras cosas para elaborar las conclusiones.*

*Sra. Laura Martínez (relaciones corporativas e institucionales de ASSET) por toda su atención y labor de seguimiento del caso.*

*Sr. Oscar García que me facilitó poder acceder a la Dirección de la organización.*

✎ *CIDEM.*

*Gracias a Sven Wynants (Proyectos de Inversión de la Generalitat de Cataluña) por un primer punto de información y su posterior colaboración con la encuesta sobre Centros de Servicios Compartidos realizada.*

*Sr. Fina Sancho por su soporte y colaboración.*

✎ *Sr. Francesc Xavier Mirón (Dirección de Promoción Económica del Ayuntamiento de Barcelona) por compartir información y mostrar interés por el tema del estudio.*

✎ *Sr. Jan Nikus por la orientación que me ofreció y por ayudarme en los momentos en que lo he necesitado, realmente me ha sido una gran ayuda.*

Esther Sánchez Gómez  
Centros de Servicios Compartidos en Barcelona.

- ✦ *Sr. Gerardo Candales por su apoyo y ánimos en los momentos más difíciles.*
- ✦ *Sr. Edgar Geyer (Director de Euroservices Bayer) gracias por la información que compartió conmigo.*
- ✦ *Sr. Erik Schonebeck gracias por la documentación ofrecida.*
- ✦ *Sr. Joaquim Solà (profesor de Teoría Económica de la Universidad de Barcelona) por mostrarme estudios que han sido de utilidad para la realización del mismo.*
- ✦ *Sr. Gerd Endres por proporcionarme material para el estudio.*
- ✦ *Y por último y sin que sea de menor importancia, agradecer a mi familia la oportunidad que me han ofrecido y el sacrificio realizado para poder proporcionarme formación. Sin ellos nada de esto hubiera sido posible.*

## ÍNDICE

<b>1. Introducción .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Industria de los Centros de Servicios Compartidos. ....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 ¿Qué es un Centro de Servicios Compartidos? .....</b>	<b>7</b>
<b>2.2 ¿Qué tipo de actividades desarrolla? .....</b>	<b>14</b>
<b>2.3 Ventajas que aporta la creación de un CSC.....</b>	<b>17</b>
<b>2.4 Evolución de la industria de los CSC a escala europea.....</b>	<b>21</b>
<b>3. Análisis de la situación en Barcelona .....</b>	<b>24</b>
<b>3.1 Presentación e historia de la evolución de la industria de los CSC en Cataluña. ....</b>	<b>24</b>
<b>3.2 Análisis del macroentorno de los CSC en Barcelona. ....</b>	<b>29</b>
<b>3.2.1 Análisis económico y financiero.....</b>	<b>29</b>
<b>3.2.2 Análisis de las tendencias.....</b>	<b>36</b>
<b>4. Presentación de resultados de la encuesta.....</b>	<b>42</b>
<b>4.1 Explotación y análisis de los resultados de la encuesta .....</b>	<b>43</b>
<b>5. Conclusiones.....</b>	<b>69</b>
<b>6. Bibliografía .....</b>	<b>73</b>
<b>7. Anexos .....</b>	<b>78</b>

## 1. Introducción

Con este trabajo se pretende crear un documento de investigación acerca la evolución de los CSC en Cataluña y su posible relación o no con la deslocalización de empresas en esta región. La finalidad de este es aportar un enfoque diferente y basado en las estrategias de las empresas del sector que están localizadas en la actualidad en Cataluña y ver cuales fueron sus razones.

Organismos como ASSET, CIDEM o Barcelona Activa han hecho posible la realización de este estudio, gracias al interés que han mostrado hacia este tema. Todo el material proporcionado por ellos ha servido como punto de partida para poder realizar posteriormente un estudio empírico, que podrán encontrar en los últimos puntos de este documento.

En un entorno cada vez más globalizado, las empresas tratan de reducir sus costes y generar ventajas competitivas especialmente en las funciones de soporte.

La idea de los CSC es incrementar la eficiencia, centralizando las tareas en un punto de servicio especializado capaz de proveer rápido y eficientemente una respuesta a los diferentes grupos que la requieran.

En España, han sido empresas como Sara Lee, Bayer y Citigroup, han puesto en marcha modelos de CSC como modelo de aprovechamiento de sinergia, incrementos de la rentabilidad y potenciador del crecimiento.

La tendencia a implementar Centros de Servicios Compartidos nace en Europa en los años 80, gracias al avance tecnológico, para reducir costes e incrementar la eficiencia. Permiten integrar en un mismo espacio físico y de forma racional, servicios de administración, finanzas y de atención al usuario con independencia de dónde esté situada la sede central de la empresa.

Hasta hace poco cuando una empresa se trasladaba o se ubicaba en una nueva zona, se trasladaba la compañía en su totalidad, todas las divisiones de la misma. Hoy en día, esto no ocurre. Una empresa decide poner un centro de determinadas actividades distintas en otro lugar.

Estos CSC pueden prestar sus servicios no sólo a las filiales, si no a terceros, generando ingresos extraordinarios a la economía de la empresa. A través de la centralización se adquiere masa crítica para poder estandarizar los procedimientos, invertir en tecnología y especializar al personal, y así de esta manera se mejora la calidad del servicio y se reducen los costes. Se ha podido ver que se puede reducir el coste de las funciones de soporte entre un 25 a un 50%.

En la actualidad ya existen 14 multinacionales que disponen de Centros de Servicios Compartidos en Cataluña. Se trata de Euroservices Bayer, Agilent, Aspentech, Sara Lee, Mindpearl, Citigroup, Avis, Affiliated Computer Services (ACS), General Motors, Accenture, ICI Packaging y Bic Graphic. Dichas

Esther Sánchez Gómez  
Centros de Servicios Compartidos en Barcelona.

empresas dan empleo a más de 2.500 personas de 38 nacionalidades diferentes.

Barcelona cuenta con un entorno económico atractivo, un excelente acceso a infraestructuras de transporte, y telecomunicaciones, unos recursos humanos cualificados, disponibilidad de espacios de oficinas y sobretodo de una excelente calidad de vida.

En la actualidad la mayoría de empresas de un determinado volumen de negocio, se plantean la creación de sus propios CSC para que se encarguen de las actividades de soporte y así poder mantener en la empresa las actividades estratégicas.

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

### **2.1 ¿Qué es un Centro de Servicios Compartidos?**

Existen diversas definiciones para un Centro de Servicios Compartidos, pero de todas las analizadas la más adecuada según mi punto de vista es: " El concepto de Centros de Servicios Compartidos (CSC) se puede definir como cualquier proceso dentro de la organización que tenga un grupo de recursos separados (Ej. Personas, activos, administrados por una sola compañía) que sirve a varias compañías entregando niveles de servicio previamente acordados a clientes definidos y a un coste específico".

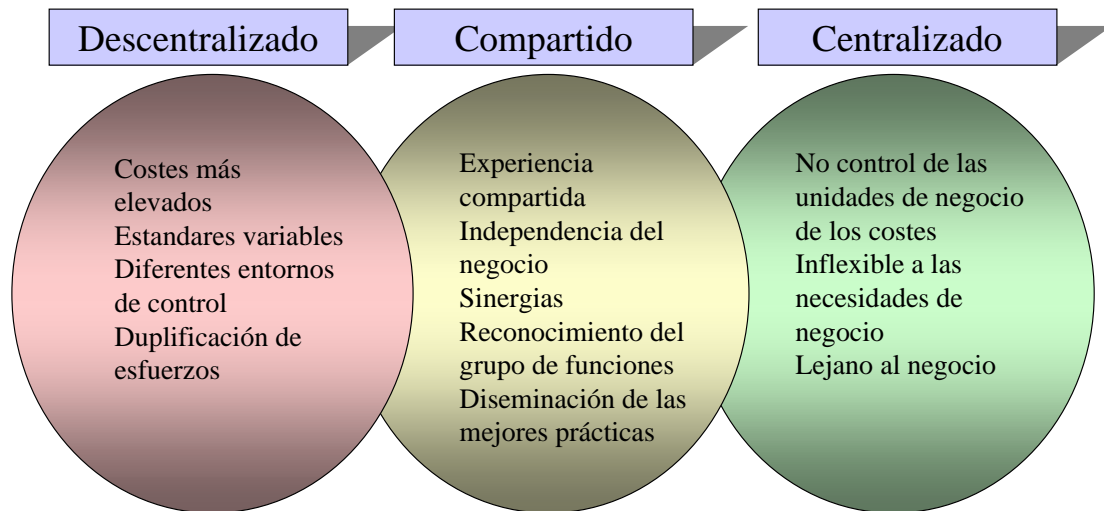
Las empresas están consolidando todos sus servicios no estratégicos en especial aquellos comúnmente denominados "back-office" en un CSC. Un CSC implica tomar los procesos comúnmente repetitivos sacarlos de las diferentes unidades de negocio y moverlos a un centro común la ventaja de un CSC es que mejora la eficiencia y economías de escala, mientras provee de un alto nivel de servicio a la empresa.

Lo que guía su implantación es la variación de los costes fijos. Los tres requisitos fundamentales para llegar a implementar un CSC son lograr hacer estándar y simplificar procesos tener la gerencia la visión compartida de querer focalizarse en el negocio, dejando el back-office de lado y poseer una herramienta tecnológica (ERP) para operar los nuevos procesos.

Algunas de las características de los CSC son:

- Opera como una sola organización
- Está orientado a los procesos y especializado en algunas operaciones de estos procesos
- Está dirigido por la competitividad del mercado
- Proporciona inversión tecnológica
- Está especializado en servicios y soporte a los *business partners*
- Orientado en las mejoras continuas

Elementos para la centralización y descentralización:



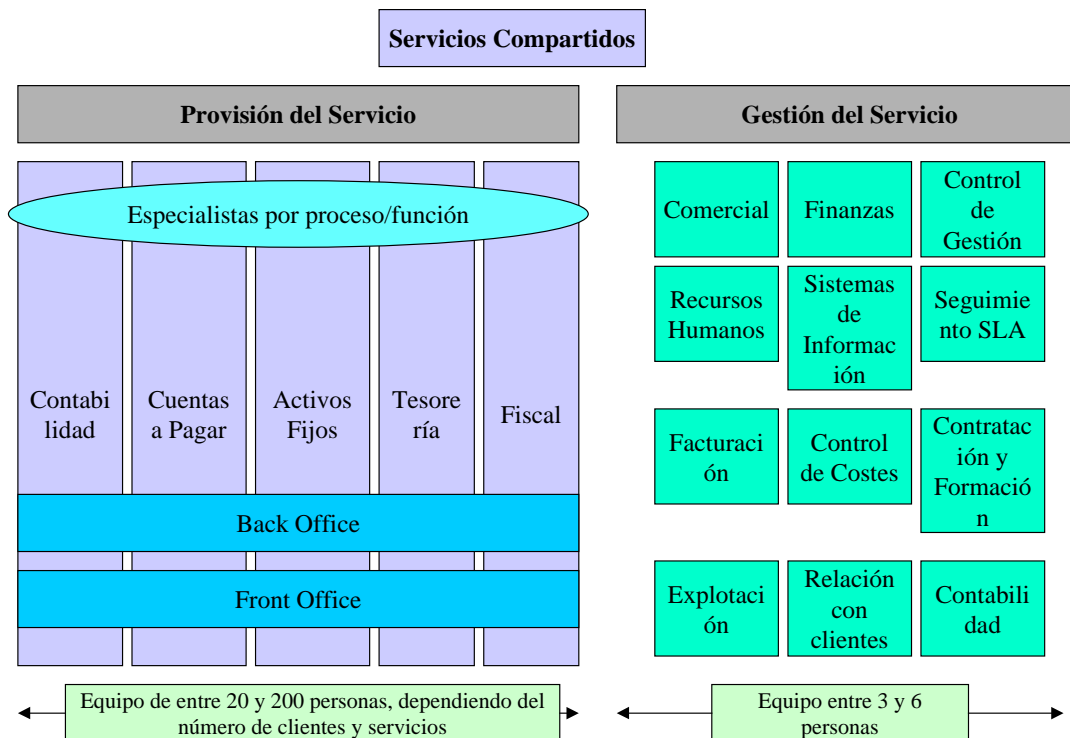
Siempre existen soluciones intermedias, que hacen que se reduzcan sus desventajas. No han de porqué ser estados puros de centralización o descentralización.

Las funciones que se integran habitualmente en los CSC son:

- Finanzas
- Sistemas de Información
- Gestión tecnológica / materiales
- Administración de personal
- Servicios de atención al cliente.



## Estructura de Funciones en un Modelo de Servicios Compartidos



Fuente: ASSET

Cuando se implementa un CSC, se obtiene una visión centralizada y consolidada de la información e indicadores de los negocios, mejorando así el proceso de toma de decisiones.

La consolidación de las bases de datos en un solo almacén elimina archivos redundantes, hardware y software destinados a almacenamiento y procesos de dichos datos.

Los CSC aportan muchos beneficios a las empresas algunos de ellos son la atención centrada en actividades esenciales, las economías de escala, la reducción de costes laborales y mejor control, la reducción de costes en infraestructuras, la alta ocupación de calidad y la estandarización en los procesos.

La externalización mediante centros de servicios compartidos implica una reducción de los costes y posibilita que la empresa se concentre en actividades esenciales (core competencies), que son las que caracterizan a la compañía y la diferencian de la competencia.

Un CSC por otra parte está mucho mejor concebido para absorber la puesta en marcha de nuevos negocios o clientes del centro, generando así mayores ingresos sin subir los costes.

*Objetivos de los CSC:*

- Soporte al modelo de negocio europeo
- Reducción de costes operacionales (ej. Eficiencia a través de la consolidación de actividades, movilizar a la organización hacia las mejores prácticas europeas, economías de escala...)
- Mejora de la calidad y consistencia de la información (ej. Estandarización de procesos, soporte a la Dirección, único punto de contacto para la consolidación...)
- Plataforma para las mejoras continuas (ej. Capacidad para rediseñar los procesos en un solo centro)
- Plataforma para asistir al crecimiento del negocio, adquisiciones y desinversiones.

Un CSC es capaz de reducir sistemáticamente sus costes a través de la automatización sucesiva, la optimización de procesos y la estandarización de sistemas y procedimientos.

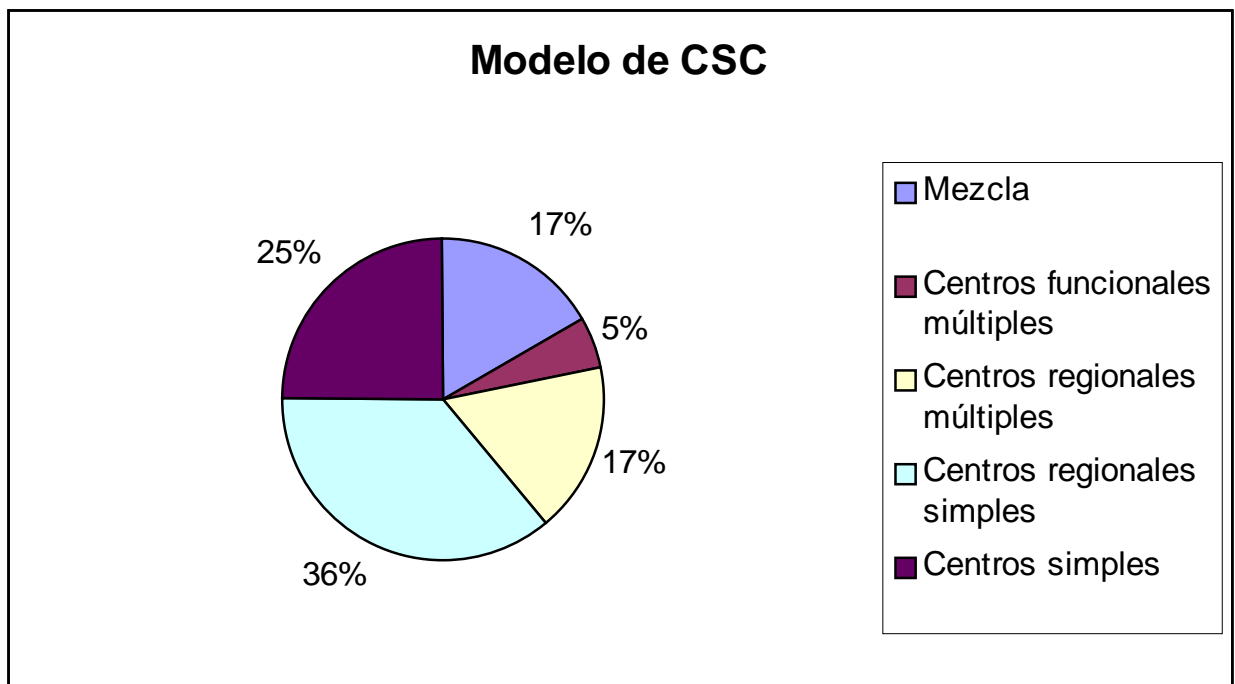
Es necesario tener en cuenta que los CSC son hoy en día una manera de gestionar una empresa que se basa en la especialización de funciones y en la tecnología Internet, que ha posibilitado la conectividad entre usuarios y servicios.

Los principios básicos de un CSC son:

## Principios de los CSC

<ul style="list-style-type: none"><li>• Transparencia en el precio</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cada servicio debe tener su precio. El negocio debe determinar cuanto servicio se quiere a ese precio.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tratamiento del negocio</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tratar el servicio como un negocio, no como un coste fijo. Servir internamente y a clientes externos potencialmente</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sensibilidad de mercado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proporcionar el nivel de servicio que el negocio requiere, y no el que la plantilla cree que se necesita</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Proliferación de las mejores prácticas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar y emplear las mejoras prácticas de forma rápida y global</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Estandarización de procesos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollar procesos estándares que pueden ser mantenidos y mejorados rápidamente.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cultura de servicio</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tratar las unidades de negocio como clientes, ofreciéndoles servicios que valoren y que podamos cobrar por ellos</li></ul>

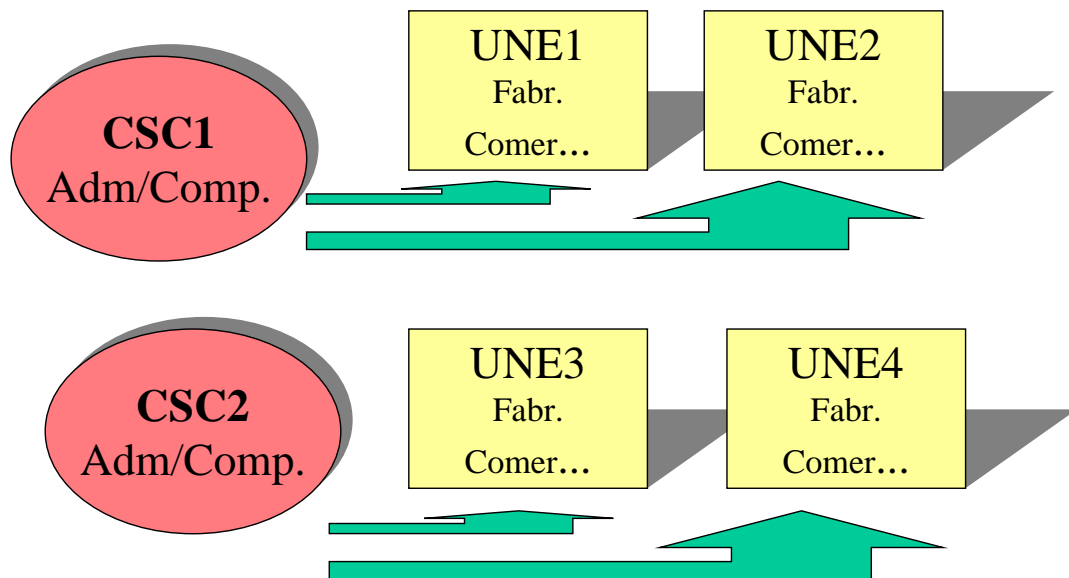
La mayoría de organizaciones analizadas en una encuesta realizada por Deloitte tienen tres o más centros, uno por cada región geográfica. Las empresas que tienen más de un centro en la misma área geográfica, normalmente es porque realizan funciones diferentes cada uno de ellos. Aunque aproximadamente el 5% han creado CSC que contienen las mismas funciones.



Fuente: Deloitte Research

- Centros simples: Un centro procesa todas las operaciones para todas las operaciones del CSC.
- Centros regionales simples: Un centro por región para procesar todas las operaciones del CSC en una región (normalmente estas organizaciones tienen 3 o 4 centros en Norte América, Europa, Asia y América del Sur)
- Centros regionales múltiples: Centros múltiples de una región para procesar todas las operaciones para todos los procesos de un CSC para una porción de esta región.
- Centros funcionales múltiples: Centros múltiples de una región para procesar operaciones específicas para toda la región o para una porción de esta área.
- Mezcla: Cada función tiene su propio modelo, con algunas funciones que comparten localizaciones.

## Modelos de Centralización



Equipo totalmente centralizado o centros de excelencia  
(centros por proceso) dando servicio a las unidades de negocio

Fuente: ASSET

## **2.2 ¿Qué tipo de actividades desarrolla?**

Los CSC realizan operaciones en muchas ubicaciones geográficas con organizaciones de apoyo independientes y mantienen un gran volumen de transacciones. Entre las actividades que más frecuentemente encontramos en los CSC están:

- ❖ Finanzas (Conjunto de personas que contribuyen a gestionar los temas económicos, fiscales, financieros y legales en el día a día de las empresa)
  - Contabilidad general
  - Cuentas a pagar
  - Activos fijos
  - Cuentas a cobrar
  - Tesorería y bancos
  - Auditoria interna
  - Gastos de viaje
  - Fiscal (Impuestos)
  - Gestión de riesgos
  - Gestión de estados contables
  - Asesoría jurídica
- ❖ Servicios de atención al cliente (facilitan la interacción y la comunicación de la empresa con sus clientes: Centro de Atención a Clientes, Sistema CRM “Gestión de Relación con los clientes”, Call Centres)
  - Centros de atención telefónica
  - Gestión de pedidos
  - Facturar
- ❖ Administración de personal (Servicios que gestionan todos los procesos relacionados con el personal de la empresa)
  - Proceso de nóminas
  - Gestión de archivos
  - Formación y reciclaje
  - Administración de personal
  - Selección de personal
  - Movilidad
- ❖ Sistemas de información (Servicios ofrecidos vinculados con la externalización de Tecnologías de la Información)
  - Soporte informático
  - Desarrollo de aplicaciones (Application Service Provider-ASP)
  - Mantenimiento de aplicaciones
  - Telecomunicaciones
  - Hardware y software

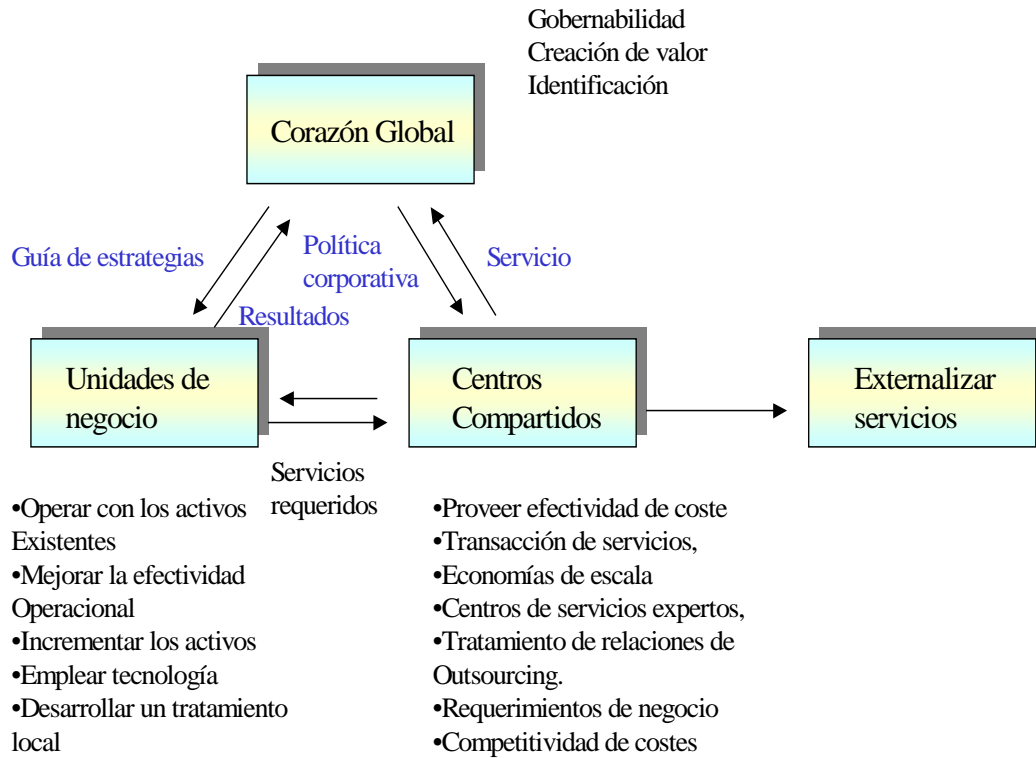
- Comunicaciones
  - Administración de bases de datos,
  - Hosting
  - Migración de plataformas
- ❖ Gestión de logística /materiales (conjunto de procesos que se desarrollan a lo largo de la cadena de suministro y que tienen como objetivo satisfacer al cliente teniendo el producto solicitado en el momento y lugar adecuado y en la cantidad requerida)
- Sourcing (búsqueda de recursos)
  - Aprovisionamiento
  - Almacenamiento
  - Gestión de inventarios
  - Transporte

## Tipos de servicios

	Basado en transacciones	Basado en la experiencia	Basado en estrategia
D e s c r i p c i ó n	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rutina, actividades repetitivas, de naturaleza transaccional</li> <li>• Escala intensiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades que requieren una especialización o conocimiento técnicos.</li> <li>• Algún grado de adaptación a los requerimientos del negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades que requieren un conocimiento específico del negocio o perspectiva de la empresa.</li> <li>• Decisiones importantes.</li> <li>• Orientado a la política</li> </ul>
E j e m p l o s	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salarios</li> <li>• Cuentas a cobrar</li> <li>• Administración</li> <li>• Procesamiento de información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derecho</li> <li>• Impuestos</li> <li>• Diseño</li> <li>• Desarrollo de políticas de beneficios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación estratégica</li> <li>• Investigación de mercado</li> <li>• Ventas</li> </ul>

Fuente: Booz-Allen & Hamilton

# El role de la CSC en la organización



Fuente: Booz- Alien & Hamilton

Para dar el salto hacia los CSC suponemos que las empresas han tenido en cuenta muchas cosas antes de tomar la decisión. Existen tres niveles de jerarquía y los tres niveles deben haber sido conseguidos.

1. Responsabilidades. Dentro de este nivel se engloban otros como:
  - 1.1. Gobernabilidad, que consiste en la creación de estrategias y objetivos.
  - 1.2. Responsabilidades, clara definición de quién es el responsable de la entrega de un producto.
  - 1.3. Medidas para crear responsabilidades
2. Eficiencia, que se consigue en estas tres áreas:
  - 2.1. Procesos
  - 2.2. Sistemas
  - 2.3. Economías de escala
3. Efectividad, que son tres bloques:
  - 3.1. Calificaciones
  - 3.2. Entrega de servicios
  - 3.3. Organización



## **2.3 Ventajas que aporta la creación de un CSC**

La idea de los CSC es la de incrementar la eficiencia centralizando las tareas en un punto de servicio especializado capaz de proveer rápido y eficientemente una respuesta a los diferentes grupos que la requieran.

Para que un CSC sea beneficioso para una determinada empresa hace falta que se reúnan una serie de características:

- La compañía ha de realizar operaciones en diferentes localizaciones geográficas con independencia de organizaciones de soporte.
- Tiene muchas unidades de negocio que operan con independencia de las organizaciones de soporte.
- El coste del procesamiento de las operaciones es superior a la media.
- La organización tiene un elevado volumen de transacciones.
- La empresa está situada en localizaciones donde el coste laboral es muy elevado.
- La organización tiende crecer vía adquisiciones, fusiones o alianzas.
- Se necesitan inversiones altas para hacer mejoras de sistemas y procesos asociados a servicios de soporte.
- Las cualidades especiales son pocas o innecesarias. Y hay muchas operaciones duplicadas en varios negocios o áreas.
- La organización no proporciona servicios estándares satisfactoriamente a las compañías o mercados.

## Ventajas de un Centros de Servicio Compartido



Las **ventajas** generadas directamente de la creación de un CSC son:

- Economías de escala

Consolidando funciones y procesos eliminamos excesos de personal y reducción de costes del procesamiento de transacciones. No puede solo pagar salarios bajos, sino que además incentiva programas de Iniciativas de mejoras continuas.

- Reducción de los costes laborales

Desplazamiento del trabajo a localizaciones más baratas en costes laborales. La especialización de tareas genera economías de escala, entre otras es que para realizar las mismas operaciones se requiera menos fuerza de trabajo y se reduzca los costes laborales.

- Implantación de mejoras continuas

El hecho de tener centralizado en una misma localización todas las actividades y transacciones permite una mejora en la eficiencia gracias a la reingeniería de los procesos y eliminación de tareas innecesarias. En la mayoría de los CSC tienen programas de mejora

continua, que alientan a la empresa a detectar los puntos negros o cuellos de botella en sus procesos para así poder eliminarlos.

- Reducción de los gastos de IT

Compartir los gastos generales de las unidades de negocio en IT. Permite una introducción de sistemas y herramientas comunes a todas las empresas (sistemas ERP) y facilita los cambios e introducción de nuevas tecnologías. Siempre es más fácil de realizar un cambio de tecnología en un solo centro que trabaje para varias unidades de negocio, que realizarlo en cada una de ellas por separado. Permite a la empresa mucho más fácilmente adaptarse a las nuevas tecnologías.

- Incremento de la productividad

Con la reducción de los costes provenientes de los puntos anteriores, producimos los mismos servicios y en muchos de los casos existe un incremento de la calidad de éstos, a un coste menor.

- Reducción de los costes de infraestructuras

Los CSC contribuyen a reducir los costes que provienen de las infraestructuras de la tecnología y de servicios administrativos, así como el coste de la compra o alquiler del espacio. Se eliminan tecnologías no aprovechables.

- Soporte para las estrategias de expansión

Las compañías a menudo deben hacer cambios organizacionales y de estructura, como resultado de fusiones y adquisiciones y cuando forman alianzas y se expanden a nuevos mercados.

El coste de integrar continuamente a los nuevos soportes organizacionales disminuye considerablemente.

- Especializarse en las competencias principales

Los procesos claves se deben orientar a ser líderes de mercado. Los CSC pueden liberar a las unidades de negocio la responsabilidad de realizar actividades no estratégicas.

- Mejora en la consistencia de la información

Al estar el origen de la información en un solo punto, los informes y análisis hechos a partir de ésta tendrán una consistencia mucho mayor que si se encuentra dispersa en diferentes puntos de la geografía.

- Única visión de la empresa

Al crear una nueva empresa con personal muchas veces nuevo, es más fácil hacer llegar la visión de la empresa y que éstos sigan las directrices marcadas por la empresa.

- Vender servicios a terceros

Algunas compañías implementaron el CSC para proveer servicios de soporte a otras compañías.

Se obliga a orientarse al cliente y adoptar métodos de mejoras continuas como base permanente.

## **2.4 Evolución de la industria de los CSC a escala europea.**

La idea de los Centros de Servicios Compartidos surgió en EEUU a inicios de la década de los 80 y que ha sido promocionada posteriormente por empresas multinacionales por parte de las principales consultorías especializadas internacionalmente.

Casi todas las empresas que salen en el conocido ranking de la revista Fortune han seguido o bien están evaluando la creación de CSC. Fueron las empresas norteamericanas las que pusieron el mayor empeño en la creación de este tipo de centros, primero en los EEUU y más tarde en Europa, desde mediados de la década de los 90 la mayor parte de grandes y medianas empresas europeas y a se encuentran también inmersas en la discusión acerca de la creación de CSC.

La media de empleados que acoge un CSC con alcance geográfico paneuropeo suele estar entorno a los 100 empleados en la fase de arranque, incrementándose hasta un número entre 200 y 500 empleados a los dos o tres años desde el inicio de las operaciones.

Más de la mitad de los CSC operativos actualmente en el mundo se han implantado en EEUU 51% si bien ya se ha visto que en la década de los 90 se observa un avance hacia Europa, concentrándose en el Reino Unido, Irlanda, Holanda y Bélgica. El alcance territorial de los CSC va a ser cada vez más de tipo regional, ya sea en grandes regiones (ej. Sur de Europa) o bien en Europa como región-tipo. Los centros estatales van a verse reducidos hasta sólo un 12% del total de nuevos CSC, mientras los centros regionales constituirán el 70%.

Este cambio de tendencia se debe al proceso de Unión Económica y Monetaria (UEM) y con la puesta en circulación del Euro en el territorio de la UEM en 2002. Europa sigue constituyendo para las empresas un contexto más complejo y mucho menos homogéneo que el que se puede encontrar en los EEUU, aunque se mantienen regulaciones contables entre países de la UE.

El 38% de los CSC paneuropeos se encuentran ubicados en el Reino Unido en 1999, por un 8% en Irlanda. Muchas de las primeras empresas multinacionales en operar este tipo de centros en Europa optó por localizaciones en el Reino Unido (e.g. Seagram, Amoco, Bank of America, Kodak, 3M, Kellogg's, Bristol Myers Squibb, Dell o Digital) y en Irlanda, principalmente en el International Financial Services Center de Dublín (ej. McDonalds, Whirlpool, Microsoft, UPS o Lucent).

La sobre-concentración de CSC en ciudades como Manchester, Birmingham o Glasgow, aparte de las áreas metropolitanas de Londres y Dublín, también ha provocado un descenso en la disponibilidad de trabajadores cualificados con el coste añadido en tiempos y costes de selección de personal.

La solución para las empresas con proyectos de CSC ha pasado por la búsqueda de otras localizaciones alternativas, principalmente en Europa continental.

España puede ser un país adecuado para establecer Centros de Servicios Financieros, no porque exista un trato fiscal especialmente ventajoso, sino por la propia calificación de los profesionales financieros y por ser un país competitivo en costes de implantación. Sin embargo, se encuentra a faltar una mayor protección e información en el ámbito institucional, en la proyección exterior, en la existencia de subvenciones y ayudas a la implantación, y la falta de un régimen fiscal (IRPF) atractivo para expatriados que pretendan efectuar un cambio de residencia, como consecuencia de un desplazamiento al nuevo Centros de Servicios Financieros.

Sin embargo, España es un país poco atractivo para crear una “Compañía financiera” o un verdadero “Centro de Tesorería”, debido a los importantes requisitos legales, de capitalización, información y funcionamiento a los que se ven sometidos las empresas financieras residentes en España.

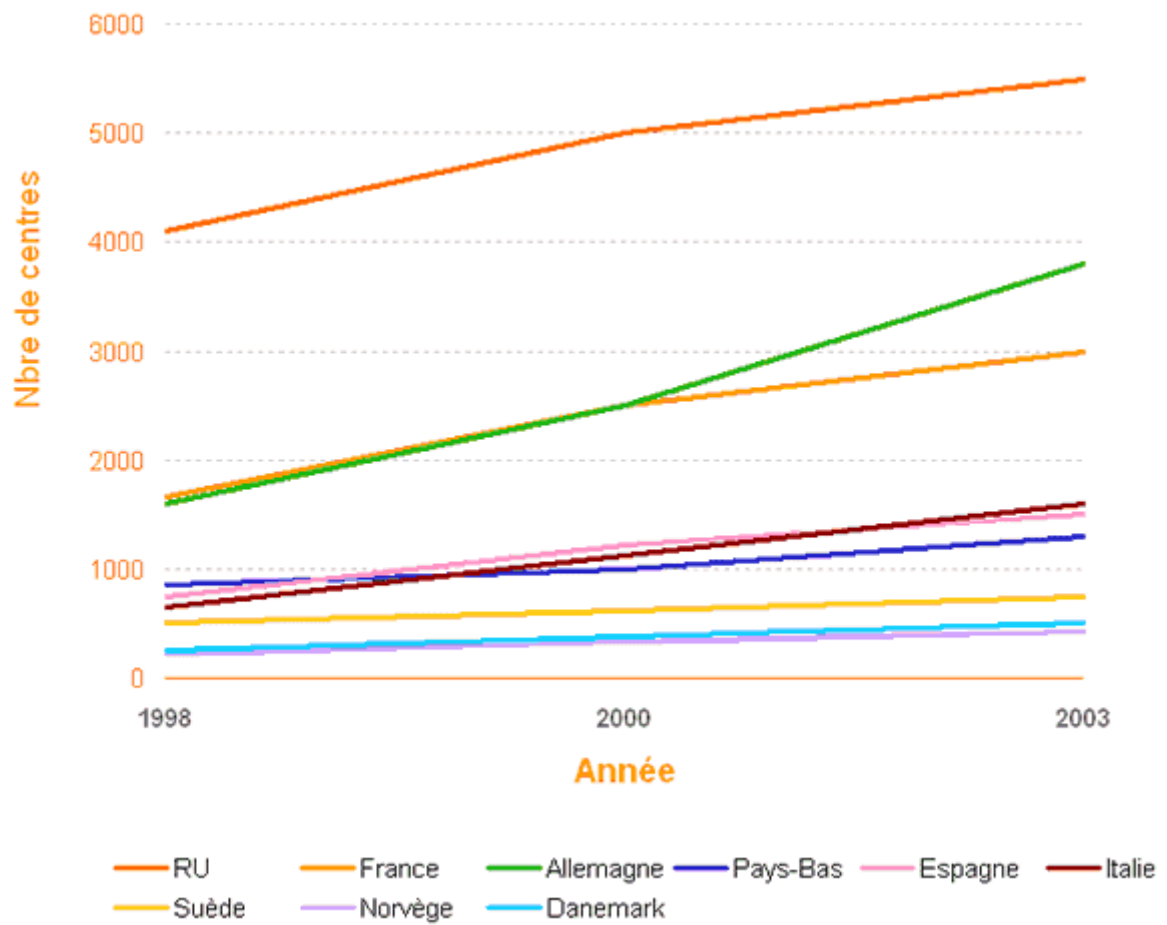
## Centros de Servicios Financieros

### Principales localizaciones

- Compañías financieras
  - Irlanda
  - Holanda
  - Luxemburgo
  - Madeira (Portugal)
  - Suiza
- Cost plus rulings
  - Holanda
  - Reino Unido
- Co-ordination Centres
  - Bélgica
- Branching out
  - Luxemburgo-Suiza
  - Holanda-Suiza

*Fuente: ASSET*

### Incremento de Call Centres por país



Source: Datamonitor

### **3. Análisis de la situación en Barcelona**

#### ***3.1 Presentación e historia de la evolución de la industria de los CSC en Cataluña.***

La inversión extranjera en Cataluña en el 2000 incrementó un 81,34%, es decir que alcanzó los 7.264 millones de €. La estrategia de inversión se decanta hacia actividades de mayor valor añadido. En 1997 el 75% de los proyectos gestionados por el CIDEM eran de carácter industrial y el 25% centros de I+D, centros tecnológicos, CSC, centros de diseño, centros logísticos... Tras cinco años la proporción ha pasado a ser del 60 a 40. Actualmente la Generalitat está gestionando más de 200 nuevos proyectos al año.

Dentro de diversas estrategias de las organizaciones, la tendencia a implementar un Centro de Servicios Compartidos (CSC) nace en Europa en los años 80, asociado a dos industrias, la energía y la automotriz, por la necesidad de lograr que las distintas unidades de negocio que ha formado la compañía madre vuelva a atender las necesidades del mercado, se dedique a su core business. Pero en la actualidad, la tendencia ya es mundial.

Barcelona ha pasado en los últimos 40 años de ser una ciudad eminentemente industrial a convertirse en una ciudad de servicios avanzados, donde las empresas localizan sobretudo la producción en aquellas actividades que añaden valor al producto. De este modo, Barcelona se ha convertido en un centro neurálgico de una red de ciudades metropolitanas con sectores industriales altamente especializados, competitivos, innovadores y con un gran éxito exportador (como por ejemplo el sector del automóvil, la electrónica de consumo, el químico-farmacéutico, el alimentario...entre otros). Barcelona está en 1990 en uno de los primeros sitios en competencia con Dublín, Bélgica y Holanda.

La Generalitat prevé la constitución de 50 nuevos CSC en Cataluña dentro del periodo 2004-2008, que supondrán una facturación estimada e 675 millones de euros y una ocupación directa del sector de 15.000 personas. De cumplirse estas expectativas, la creación de empleo representaría una tercera parte de los puestos de trabajo de cada uno de los sectores de alimentación, industria química, automoción e industria textil, si se estima que cada centro dará empleo a 235 personas. Asimismo, se prevé que la superficie ocupada de oficinas alcance los 150.000 metros cuadrados.

En la actualidad ya existen 14 multinacionales que disponen de centros de servicios compartidos en Cataluña. Algunos nombres de las principales empresas son Euroservices Bayer, Agilent, Aspentech, Sara Lee, Mindpearl,



Citigroup, Avis, Affiliated Computer Services (ACS), General Motors, Accenture, ICI Packaging y Bic Graphic. Dichas empresas dan empleo a más de 2.500 personas de 38 nacionalidades diferentes (*véase listado de empresas que tienen un CSC en Cataluña en la actualidad, del presente documento*).

En una entrevista realizada al Sr. Carlos Vivas Morte, Director General del Departamento de test y medida de Iberia de Agilent Technologies, se le preguntó porque eligieron a Barcelona como ciudad donde instalar su CSC y él contestó: “Fue una selección muy elaborada y difícil. Yo lo resumiría en 3 aspectos:

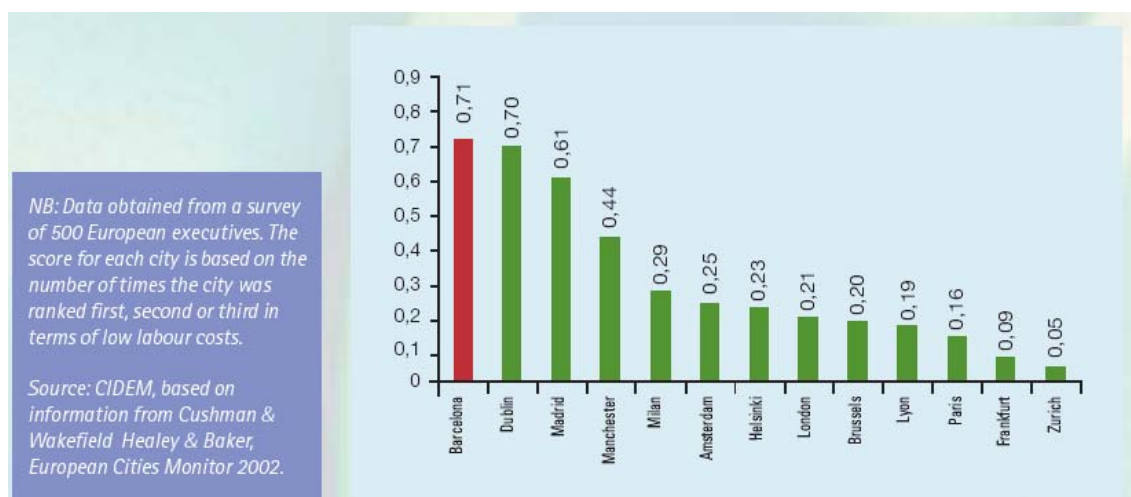
- a) **COMPETITIVIDAD GLOBAL.** Costes, infraestructuras, disponibilidad de profesionales.
- b) **ENTUSIASMO Y COMPROMISO** de autoridades, instituciones, universidades, empresarios. Creo que conseguimos crear una “complicidad” que fue clave para conseguirlo.
- c) **ENTORNO TERRITORIAL** que permite atraer y retener a los mejores profesionales europeos.”

En esta respuesta podemos ver cuáles son algunos de los puntos fuertes que tiene Barcelona como plaza financiera donde localizar nuevos CSC. CIDEM junto con ASSET realizaron una publicación donde recogen los diez puntos críticos para elegir la localización de un CSC y reflejaron el posicionamiento de Barcelona en todos ellos. A continuación recogeremos estos puntos y algunas de las conclusiones más importantes que este documento recoge.

## 1. Contexto económico atractivo

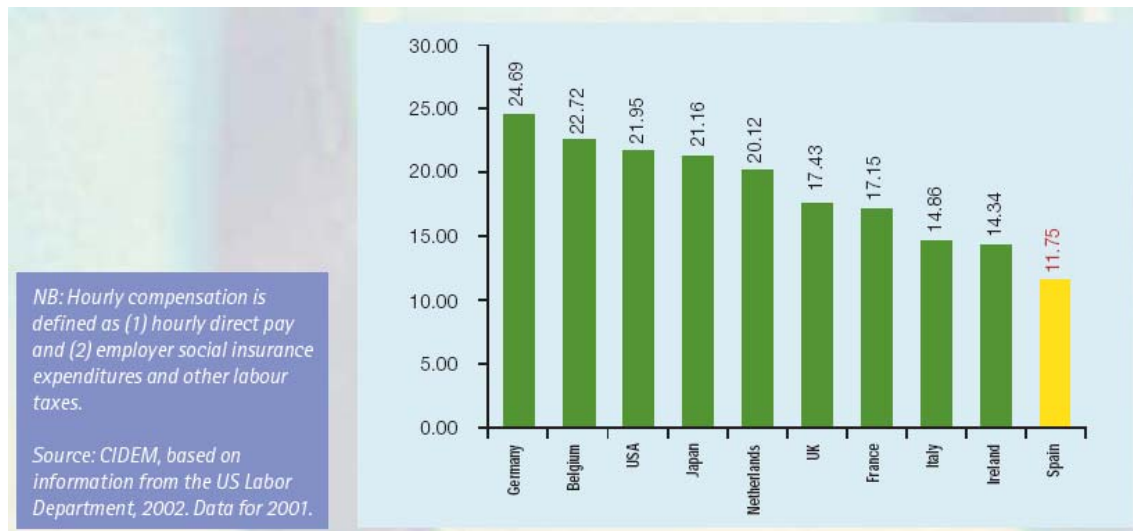
Para que una localización sea interesante debe ser competitiva en costes reales, laborales y de servicios de soporte para el CSC. Cataluña es uno de los lugares más competitivos de la UE, cuando se compara en costes laborales con ciudades como Londres, París y Amsterdam.

Fig. Barcelona una de las ciudades más competitivas en costes



Fuente: CIDEM

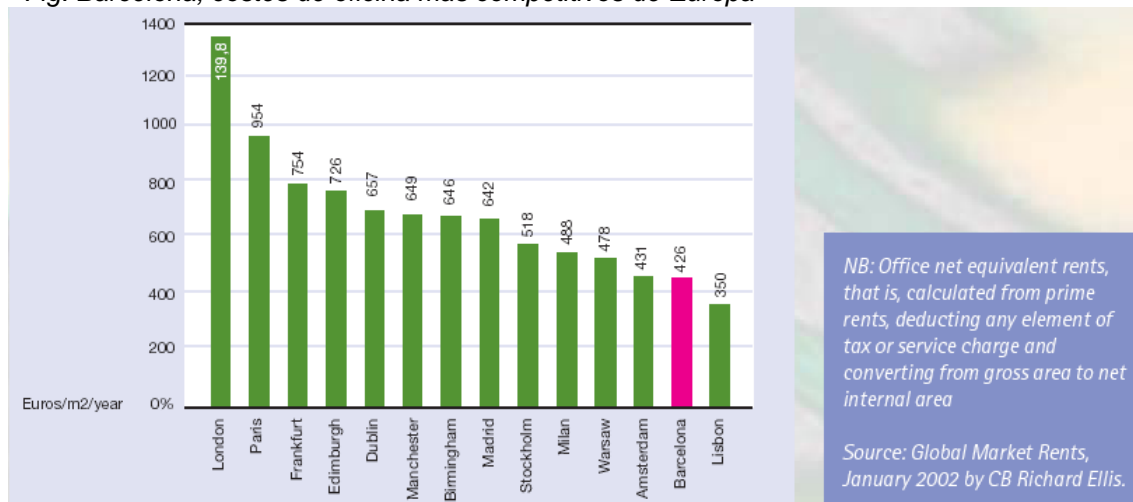
Fig. Costes por hora



Fuente: CIDEM

Barcelona fue posicionada como la segunda ciudad Europea en términos de nivel de calidad por el dinero pagado.

Fig. Barcelona, costes de oficina más competitivos de Europa



Fuente: CIDEM

## 2. Área geográfica con acceso a la infraestructura en transporte

Cataluña tiene excelentes conexiones de transporte con acceso al resto de Europa. Hay conexiones aéreas diarias a las principales ciudades Europeas y una conexión de tren al aeropuerto con la red de alta velocidad Europea. Barcelona tiene una extensa red de transporte metropolitano ofreciendo un metro de elevada calidad, tren y servicio de autobuses. Esta infraestructura hace fácil para los empleados acceder al trabajo en el transporte público.

### 3. Disponibilidad de infraestructuras en telecomunicaciones

Gracias a la extensa red de fibra óptica conectada a las principales ciudades europeas, la conexión entre cualquier CSC en Barcelona y el resto de ciudades europeas está garantizada.

### 4. Sector emergente

La presencia de muchos CSC similares en una área geográfica tiene el riesgo de competitividad laboral, lo que implica en una espiral inflacionista en términos salariales. Ciudades como Dublín, Londres y Amsterdam tienen ya problemas de saturación, pero esto todavía no ha ocurrido en Cataluña.

### 5. Posibilidad de ofrecer servicios en diferentes lenguas

El cosmopolita carácter de Barcelona y su elevado nivel de vida hace fácil encontrar extranjeros residentes de elevada cualificación. Pero no sólo los trabajadores extranjeros, porque los mismos catalanes tienen un buen nivel de inglés, y de otras lenguas así como el francés y alemán. Los estudiantes catalanes, tienen en sus Universidades programas de Intercambio con Universidades Europeas, así como el Programa Erasmus-Socrates.

*Fig. Evolución de los estudiantes en Programas Erasmus 1994-1999*

Source: CIDEM, based on data supplied by the Catalan Department of Universities, Research and the Information Society (DURSI).		1994/95	1995/6	1996/7	1997/8	1998/9
	Foreigners studying at Catalan universities	1713	1901	1978	2226	2664
	Catalan students who have taken part in Erasmus exchanges	1663	1848	1961	2479	2756

*Fuente: CIDEM*

### 6. Atmósfera laboral

Los trabajadores catalanes son conocidos por su alta competitividad y productividad. No son muy conflictivos y tienen uno de los más bajos niveles de afiliación en los sindicatos de Europa.

### 7. Horas laborables

Los CSC que se instalan en Cataluña se benefician de regulaciones laborales más flexibles, que cubren las necesidades de la compañía en términos de horas laborales, media jornada y prácticas laborales. Algunos CSC que están en Cataluña ofrecen sus servicios a clientes de Europa, Latino América, Norte de África y de Este, sin problemas cuando se trabaja con diferentes franjas horarias.

*Fig. Condiciones laborales en Europa*

	Catalonia	Ireland	France	Belgium	Germany	UK	Netherlands
Working hours/week	40h	39h	35h	35-38h	35-38 (west) 38-40 (east)	35-40	35-38h
Working hours/year	1809h	1802h	1774h	1702h	1573h	1774h	1715h
Vacations/year	22 days	20 days	25-30 days	20-25 days	30 days	20-25 days	23-30 days
Public holidays/year	14 days	9 days	11 days	10 days	9-12 days	8 days	8 days

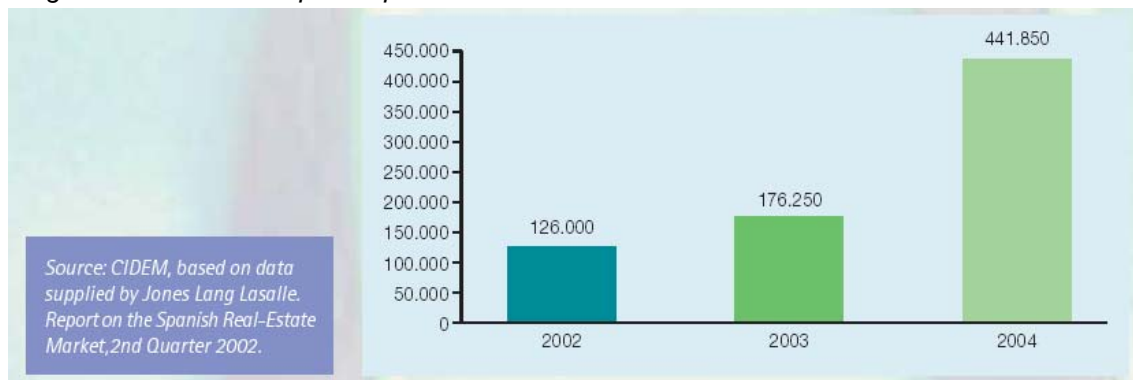
Source: CIDEM, based on data supplied by Data Services Reports and Spanish labour regulations.

Fuente: CIDEM

## 8. Disponibilidad de espacio para oficinas

En los próximos 5 años, cerca de 2,2 millones de m2 de espacios para oficinas se espera estén en el mercado.

*Fig. Oferta futura de espacios para oficinas en Barcelona*



Fuente: CIDEM

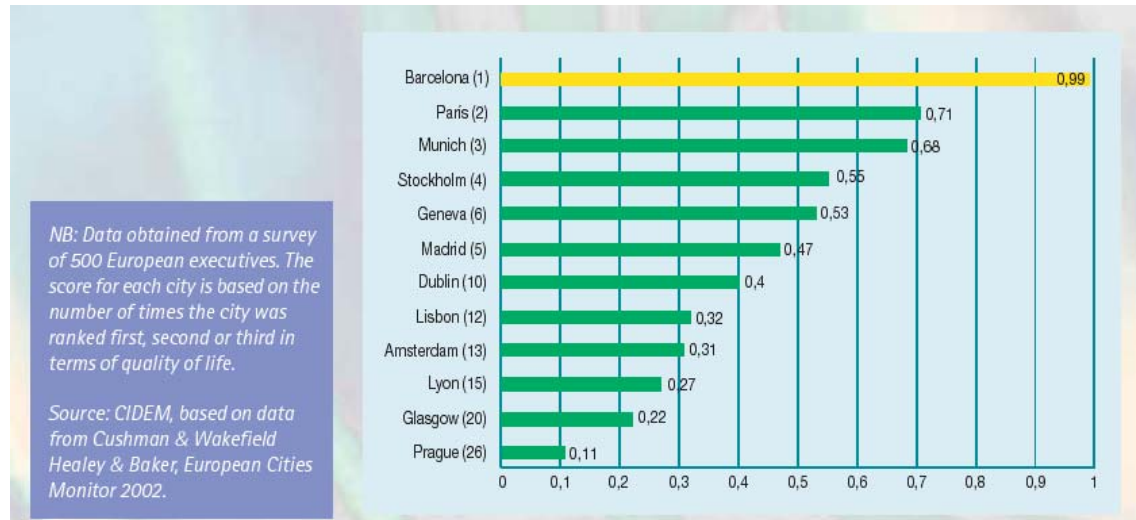
## 9. Bajo riesgo de desastres naturales

En Cataluña hay probabilidad muy baja de desastres naturales como tormentas, huracanes, tornados y volcanes.

## 10. Calidad de vida

Barcelona es una ciudad cosmopolita y atractiva para muchos profesionales quien decide cambiarse de ciudad. Esto explica la baja tasa de rotación en la mayoría de los CSC en Cataluña, comparados con los de otras localidades.

Fig. Barcelona la mejor ciudad en términos de calidad de vida



Fuente: CIDEM

### 3.2 Análisis del macroentorno de los CSC en Barcelona.

A continuación se realizará un análisis de algunos de los indicadores macroeconómicos que definen el estado de la economía a fin de poder realizar un dibujo de la situación actual de Cataluña y poder estimar cuales son las tendencias futuras de los CSC en la región.

#### 3.2.1 Análisis económico y financiero.

Aunque el PIB de Cataluña ha crecido per encima del europeo desde 1996 hasta ahora, la tasa de crecimiento medio anual es inferior a la media española (3,4%) y a la de la mayoría de las comunidades autónomas españolas. El PIB de Cataluña ha crecido un 2,8%, en comparación al 3,4% de España y el 2,6% de Europa. El PIB per capita de Cataluña es un 21% superior a la media española.

Europa ya está experimentando un crecimiento mucho mayor en el sector de los servicios que en el industrial, con una tasa de crecimiento medio anual del 3,5% ante el 1,3% del 1995 al 2000. En Cataluña, contrariamente, la tasa de crecimiento medio anual del sector industrial es del 3,7% ante el 2,5% en los servicios. Este mayor crecimiento ha venido impulsado por las exportaciones. El peso de los servicios medido en términos de VAB (Valor añadido bruto) el 2000, es mayor a Europa (70%) que en Cataluña (63%).

La IEDE es la inversión extranjera directa aplicada a la creación de nuevas empresas o de nuevas actividades empresariales. En el año 2000, por ejemplo, la IEDE supuso a España el 60% de la IED (incluye las adquisiciones de empresas o actividades empresariales ya existentes, que no generan crecimiento en el PIB por si mismas). El 40% restantes fueron transmisiones entre no residentes, cambios de titularidad y fusiones y adquisiciones. El nivel de IEDE, sobre el PIB de Cataluña, se ha multiplicado por tres desde 1996, pero aun así es casi la mitad de la media europea.

Cataluña se ha caracterizado tradicionalmente por su gran dinamismo empresarial ante otras regiones de España donde la creación de nuevas empresas era muy inferior. El año 2000 Cataluña tenía el mayor número de empresas de España. La tasa de empresas registradas por cada 1.000 habitantes era de 78,7 mientras que en Madrid la segunda región por número de empresas registradas, era de 69,8. En concreto, Cataluña concentraba el 19% de las empresas del Estado. No obstante, analizando el número de empresas creadas sobre el total de empresas existentes en España, el año 2000, comprobamos que el ritmo actual de creación de empresas en Cataluña (4,3%) es solo ligeramente superior a la media española, y está muy por debajo de Madrid (6%) y de la media europea (6,9%).

Para revitalizar Cataluña y mantener la competitividad, un objetivo de crecimiento razonable para el 2010 es el que el Gobierno catalán ha propuesto delante de los medios de comunicación: conseguir el 110% de la media de PIB por capita de la UE-15 en PPP, que equivale a elevar el PIB per capita hasta el 94% de la media europea en términos nominales. Esto implica que Cataluña tiene que conseguir un crecimiento adicional del 1,7% por encima del de la Unión Europea, es decir, el 4,3% del PIB per capita europeo en PPP en lugar del 2,8% histórico.

El diagnostico realizado muestra que la economía catalana ha mejorado en el periodo 1996-2001: Cataluña creció una tasa anual del 2,8%, el PIB por capita en PPP, pasó del 95% al 102% de la media europea y las exportaciones consiguieron un nivel equivalente al europeo. Así mismo, aún manteniendo el ritmo de crecimiento histórico, no será posible igualar la renta europea en términos reales el año 2010.

Según un estudio realizado por la Generalitat de Cataluña para conseguir llegar al 94% del PIB por capita europeo el 2010, se consideraría necesario:

- Aumentar la captación de IEDE del 5% actual al 10% del PIB, equivalente a la media europea.

- Potenciar la educación con la prolongación de los años de escolarización, el fomento de los estudios técnicos y un salto drástico en el porcentaje de la población que entiende y es capaz de expresarse con fluidez en inglés.
- Promover la I+D con el desarrollo de centros de excelencia, el aumento del financiamiento en la búsqueda e impulso de plataformas como la IED, la educación, el dinamismo empresarial o la atracción de talentos.
- Favorecer la creación de nuevas empresas facilitando el financiamiento, muy particularmente el soporte a nuevos planes de negocio en forma de capital o en recursos para la fase de start up.
- Construir las infraestructuras previstas para el 2010, impulsar el tránsito aéreo mediante una estrategia de vuelos de aerolíneas de bajo coste y algunos vuelos intercontinentales claves, y reducir progresivamente el déficit en las vías terrestres prioritarias.
- Identificar y sostener entre tres y cinco sectores de alto crecimiento que aceleren el aumento del PIB catalán en los próximos años defendiendo a la vez la posición competitiva de los sectores actuales.

#### PIB por capita Cataluña (PPC) previsto para el 2010

Reducción anual déficit fiscal	Sin reducción	1% PIB	3% PIB	5% PIB
PIB por capita de Cataluña (PPC)UE15=100	97-101	108-112	120-130	135-150

*Fuente: Ramon Tremosa y Jordi Pons "Competitivitat de l'economia catalana en l'horitzó 2010: efectes macroeconòmics del dèficit fiscal amb l'estat espanyol"*

En cuanto al porcentaje de población que domina el inglés, es obvio que lo que sería deseable es equipararse a países pequeños y abiertos como Holanda o Dinamarca. Pero, las condiciones y límites del sistema educativo hacen que el objetivo del 35% para el 2010 ya sea una meta ambiciosa, aunque supusiera situarse todavía tres puntos por debajo de la media europea.



## Principales indicadores económicos

	Estados Unidos			Unión Europea			España			Cataluña		
	II.02	III.02	IV.02	II.02	III.02	IV.02	II.02	III.02	IV.02	II.02	III.02	IV.02
PIB	2,2	3,3	2,9	0,8	1,1	1,4	2	1,8	2,1	2,3	2,2	2,1
<i>tasa de variación interanual en términos reales (%)</i>												
Demanda Nacional	2,8	3,7	3,7	0,2	0,6	1	1,9	1,9	2,7	1,9	1,4	n.d
<i>tasa de variación en términos reales (%)</i>												
Precios de consumo	1,1	1,5	2,4	1,6	1,9	2,2	3,4	3,5	4	3,6	3,6	4,3
<i>tasa de variación anual (%)</i>												
Indicador del clima económico	131,8	129,6	130,2	99,7	99,3	99	100,3	100,5	100,6	-	-	-
<i>Índice 1995=100</i>												
Tasa de paro	5,8	5,7	6	7,6	7,7	7,8	11,3	11,6	12	9,2	9,3	9,6
<i>en % de la población activa</i>												
Tipos de interés a corto plazo	1,78	1,71	1,32	3,58	3,42	3,11	-	-	-	-	-	-
<i>Interbancario a 3 meses/Euribor a 3 meses</i>												
Tipos de interés a largo plazo	4,95	3,93	4,09	5,16	4,53	4,48	5,23	4,58	4,43	-	-	-
<i>Rend. De la deuda pública a 10 a. en mercados nacionales</i>												
Tipo de cambio del dolar	-	-	-	0,955	0,981	1,018	-	-	-	-	-	-
<i>Unidades de \$ por Euro</i>												

Fuente: INE, OCDE, Eurostat, Banco de España e Idescat.

La mayoría de economías occidentales presentan un perfil de crecimiento extremadamente débil el 2002. La norteamericana, con un crecimiento medio del 2,5% es una de las que muestran un mayor dinamismo, aunque a lo largo del año se ha producido un debilitamiento de la demanda interna y un empeoramiento de la tasa de paro, que ha llegado al 6%. Para contrarrestar esta pérdida de empuje de la demanda interna, la administración norteamericana ha promovido una reforma fiscal orientada a inyectar liquidez que coincide con una política de gasto expansiva, enfocada principalmente hacia defensa y seguridad.

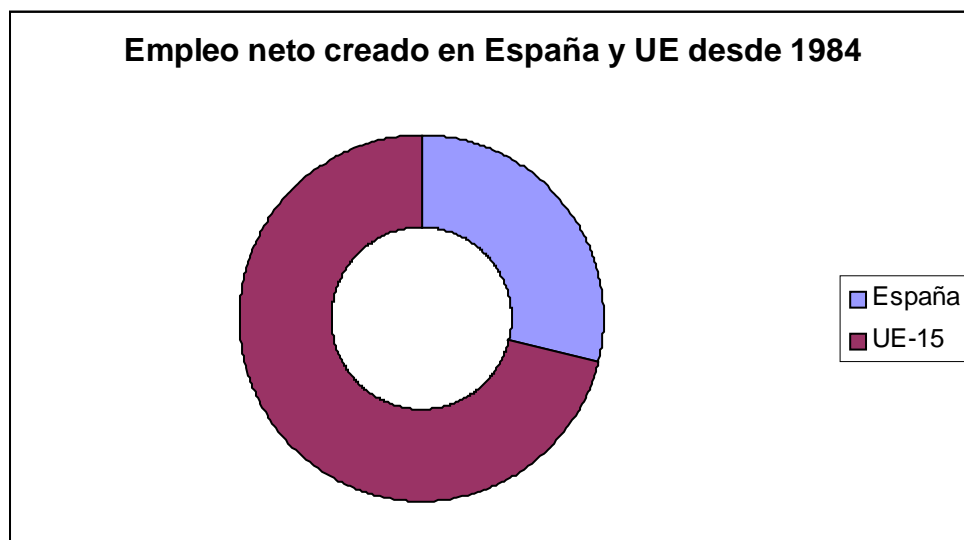
En el ámbito europeo, el crecimiento medio de 2002 ha estado extremadamente bajo, del 0,9%, aproximadamente la mitad de que se consiguió el año 2001. La situación de la economía alemana y la incertidumbre internacional son los factores que más directamente inciden sobre la debilidad de la economía europea. A pesar de estos acondicionamientos externos, la economía española ha mantenido un tono de crecimiento moderadamente saludable a lo largo de 2002, con un crecimiento del PIB del 2% en términos reales. Es la cifra más baja de los últimos años y no obstante, todavía dobla el crecimiento conseguido en la Unión Europea. A pesar de este balance comparativo favorable en relación con otras economías europeas, las tensiones inflacionistas, la elevada tasa de paro o las dificultades para aumentar la productividad y la ocupación son elementos que cuestionan las bases del crecimiento de la economía española en un panorama tan incierto como actual.



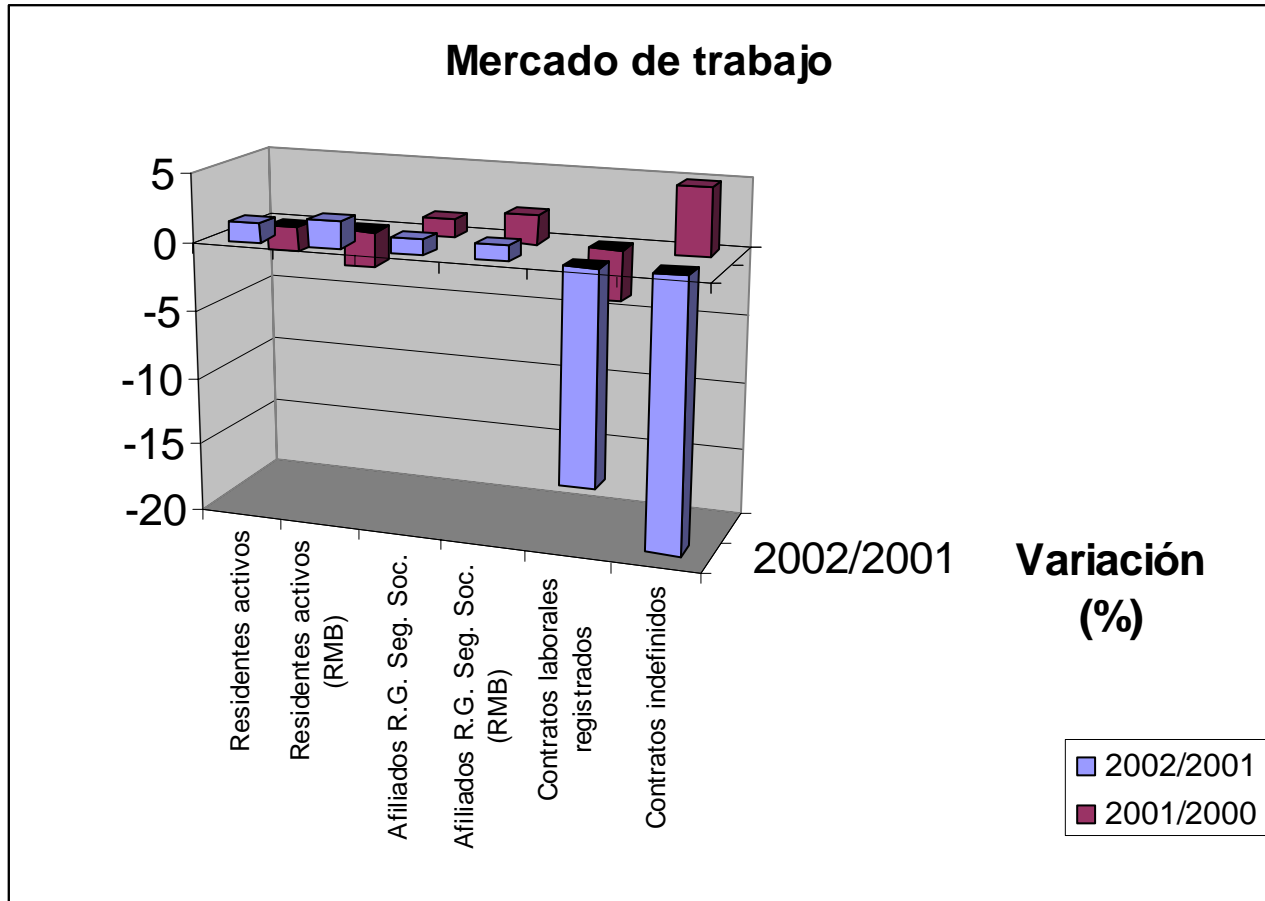
La economía catalana, referencia necesaria para enmarcar la evolución de la coyuntura barcelonesa y metropolitana, cierra el año con un crecimiento medio del 2,1%, en la línea de lo estimado por el conjunto de España y solo tres décimas menos que un año atrás. Una desaceleración relativamente moderada del crecimiento del PIB debida a la recuperación del sector agro-ramadero después del 2001 especialmente negativo. El resto de ramas de actividades han registrado crecimientos más moderados que un año atrás. Por componentes de la demanda, se ha acentuado la debilidad del consumo privado y se ha mantenido la atonía de la inversión empresarial en bienes de equipamiento.

A su vez, la actividad productiva metropolitana ha visto penalizado su crecimiento por la doble vía de la desaceleración de la demanda interna y por el impacto sobre la actividad industrial del estancamiento de las exportaciones. En el caso de la ciudad central, el crecimiento del 2002, estimado igualmente por el 2% en términos reales, se ha apoyado un año más en la construcción y en los servicios, especialmente los servicios personales fuera de mercado y los de atención a los visitantes.

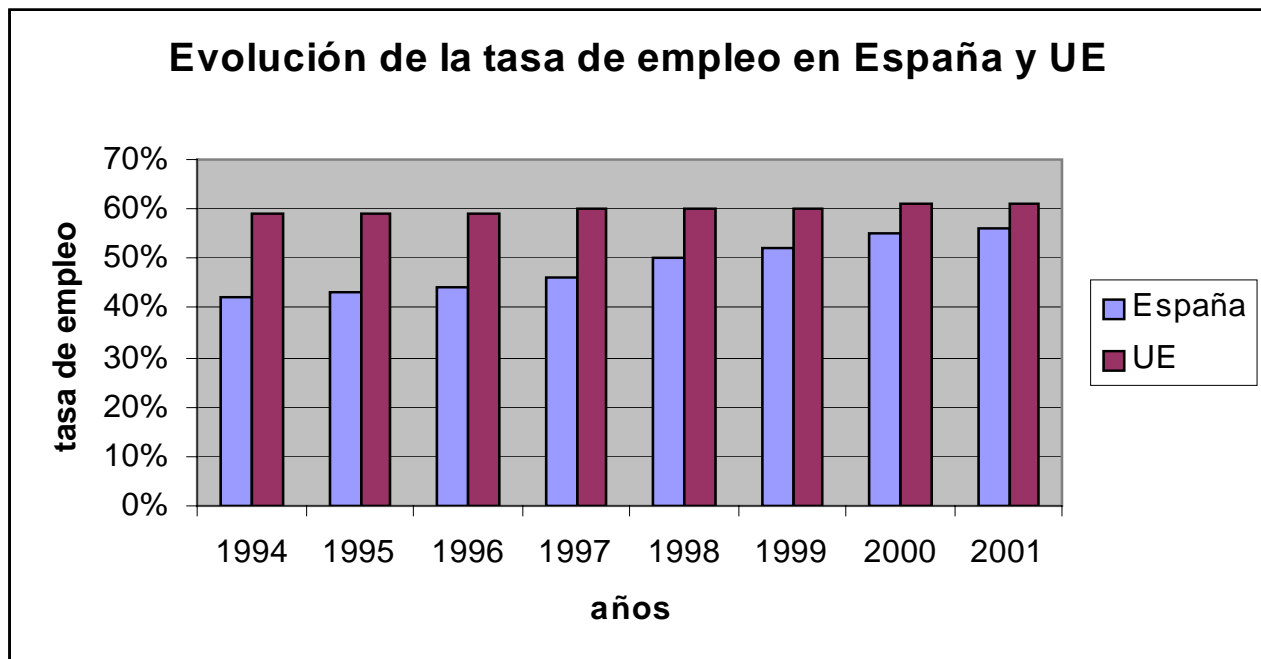
Indicador	Periodo	Valor absoluto y tasa interanual (%)		Últimos 12 meses y tasa interanual (%)		2001/00 (%)
<b>Ocupación</b>						
Residentes activos	31-dic-02	729.400	1,4	-	-	-1,9
Residentes activos (RMB)	31-dic-02	2.076.100	2	-	-	-2,6
Afiliados R.G. Seg. Soc.	31-dic-02	841.322	1,1	-	-	1,4
Afiliados R.G. Seg. Soc. (RMB)	31-dic-02	1.704.468	1,1	-	-	2,1
Contratos laborales registrados	31-dic-02	181.650	-15,6	714.928	-7,3	-3,7
Contratos indefinidos	31-dic-02	26.131	-19,7	107.054	-10,5	4,8



Fuente: Eurostat



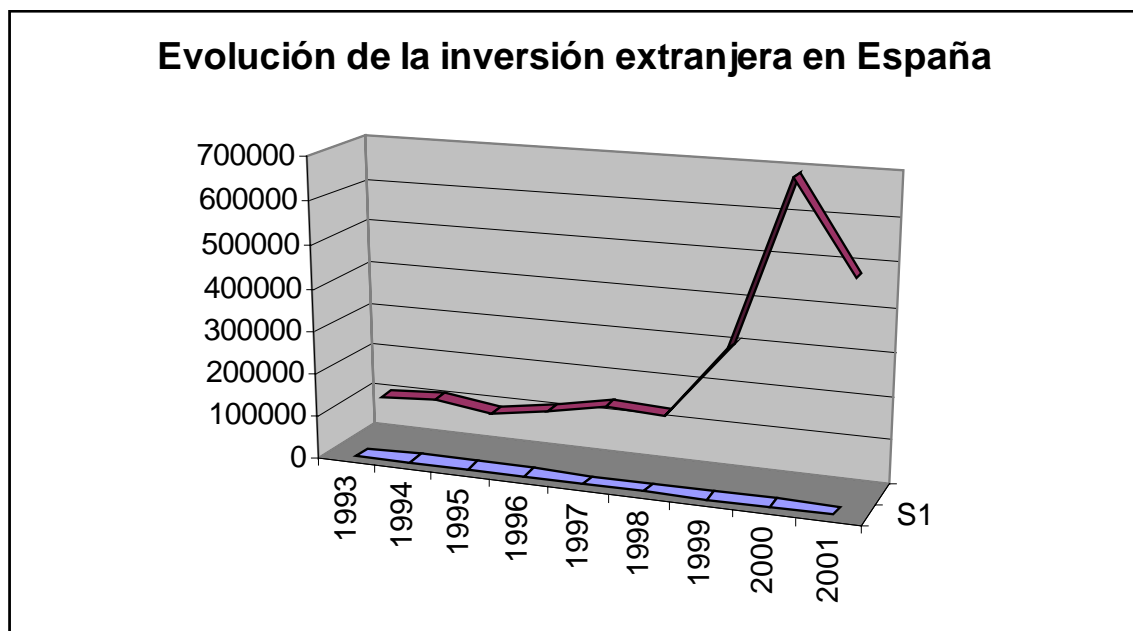
Fuente: Eurostat



Es la actividad económica la que crea empleo. El fomento de una situación macroeconómica sana, que favorezca la confianza y la competitividad de las empresas es un requisito indispensable que deberá, en todo caso, acompañarse de las adecuadas medidas laborales para permitir que todo el crecimiento económico continúe traduciéndose en creación de nuevos empleos, a pesar de afrontar un contexto menos favorable. Elementos como los costes laborales, marcos flexibles para la contratación o la reducción de cargas fiscales que gravan el factor trabajo no son ajenas a este objetivo.

#### *Los flujos de inversión extranjera*

Los flujos de inversión extranjera han supuesto una de las principales fuentes de financiación a lo largo de las últimas décadas, y tras un periodo de ralentización internacional de las inversiones a principios de los noventa, los flujos se estabilizaron y a partir de 1999 se puede observar un repunte en las inversiones recibidas. La práctica totalidad de las inversiones proceden de nuestros socios europeos, seguidos por EE.UU., siendo casi testimonial la inversión realizada por el resto de las zonas.



*Fuente: Ministerio de Economía*

Flujos de Inversión Directa en el Extranjero (en miles de euros, 1993-2002)					
	UE	P. Candidatos	Lationamérica	Resto del Mundo	TOTAL
Cataluña	12.187.646	271.032	4.314.911	5.343.691	22.117.280

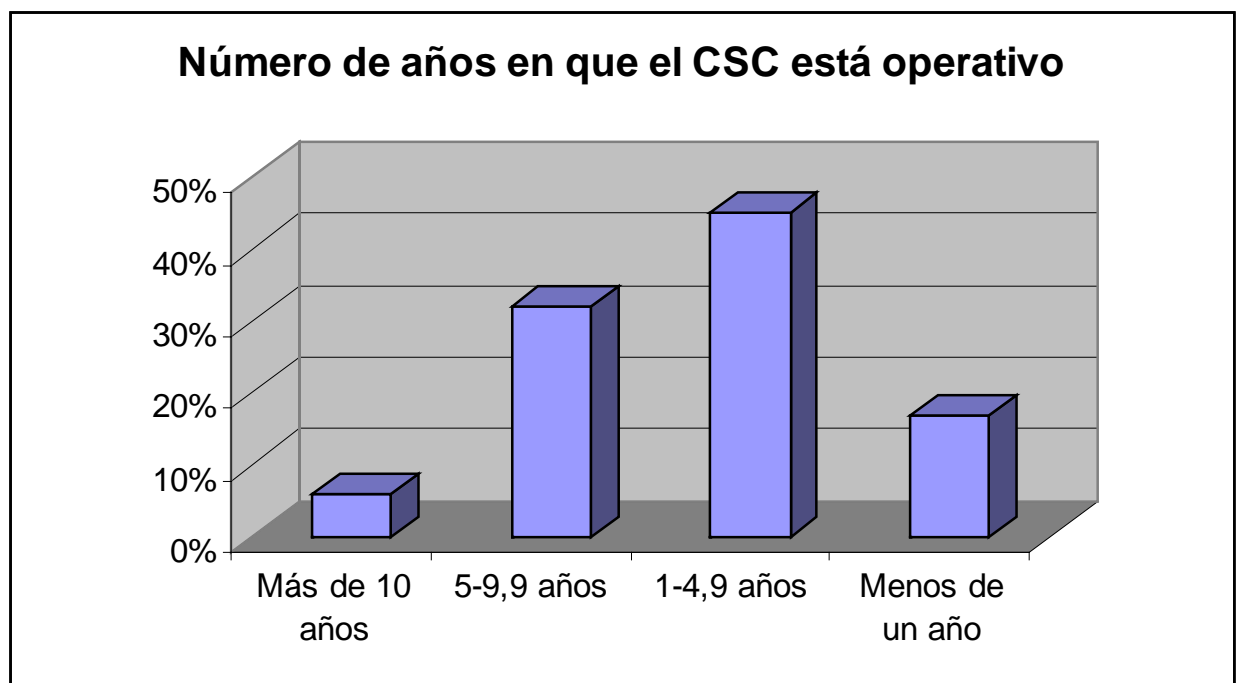
**Flujos de Inversión Directa en el Extranjero (en % sobre el total, 1993-2002)**

	UE	P. Candidatos	Lationamérica	Resto del Mundo
Cataluña	55	1	20	24

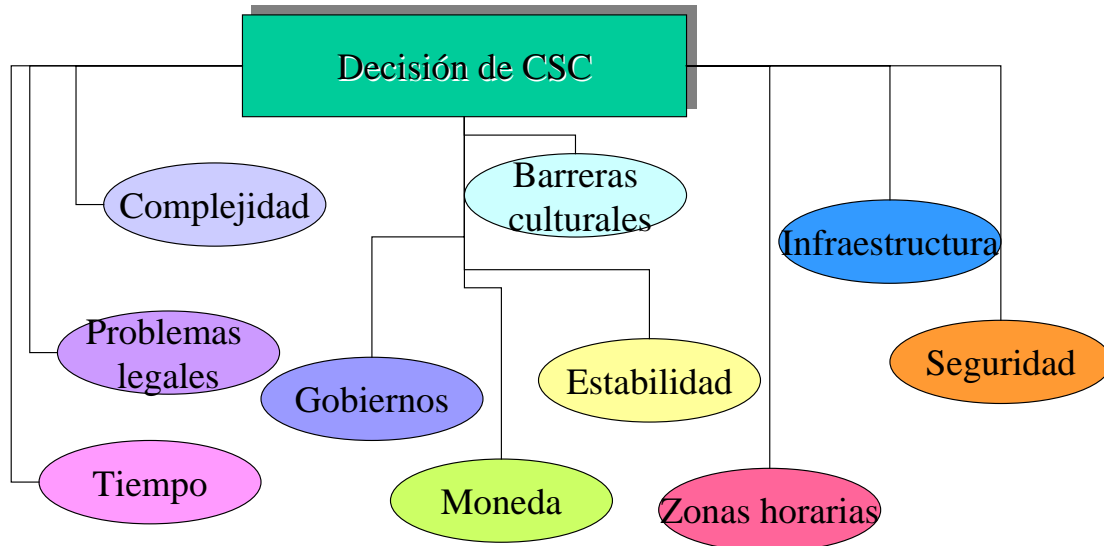
El diagnóstico revela que, si bien en los últimos años han mejorado la mayoría de las palancas del PIB, todavía hay mucho por hacer para equipararse a Europa (el PIB per capita de Cataluña es actualmente el 17% inferior que la media europea en términos nominales). Se ha propuesto un crecimiento de un diferencial del 1,7% respecto a Europa y un objetivo del 110% del PIB per capita europeo en PPP (paridad del poder de compra) el 2010.

### 3.2.2 Análisis de las tendencias

Después de años de implantaciones de gran éxito alrededor del mundo, los Centros de Servicios Compartidos se han convertido en un modelo económico utilizado por organizaciones para conseguir tangibles y duraderos resultados. Una encuesta realizada por Deloitte, revela que el 95% dice que la implantación de su CSC ha sido exitosa, y el 82% ha sido operativo por más de un año.



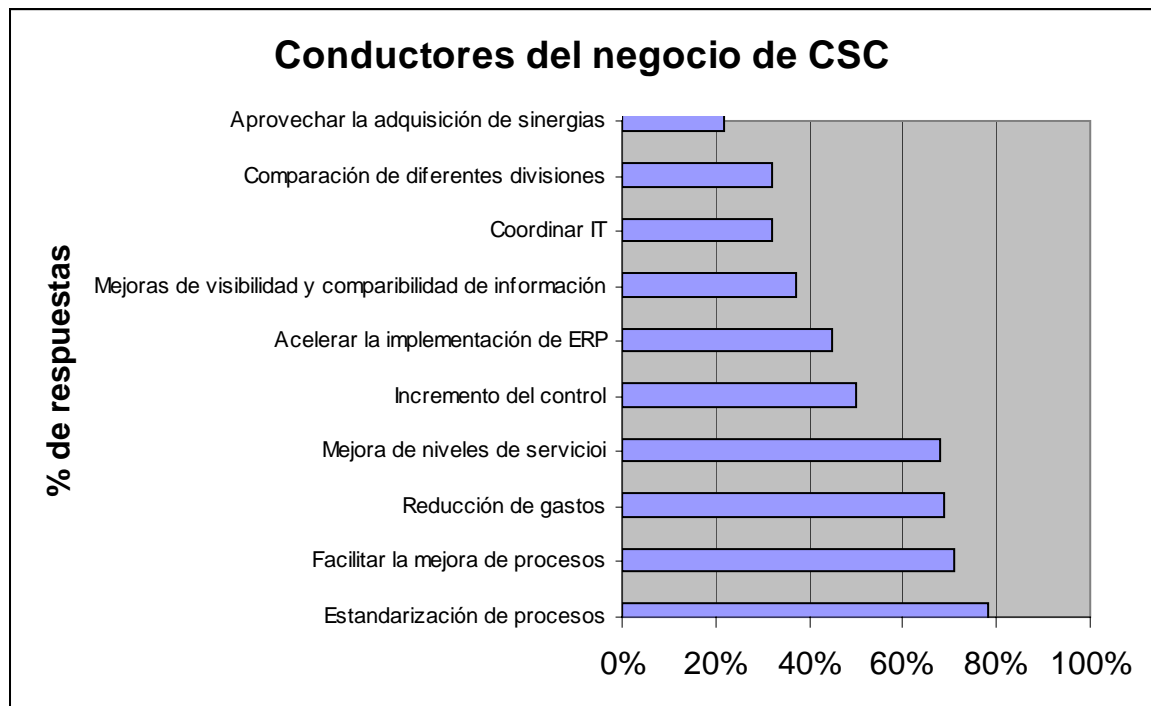
Fuente: Deloitte Research



La principal razón de crear un CSC es para realizar operaciones con un menor coste, llevando a una estandarización.

La paradoja es que para tener un desarrollo tecnológico elevado y las capacidades de realizar estas operaciones, estos CSC deben estar cerca de grandes ciudades y es imposible llevarlos a las afueras.

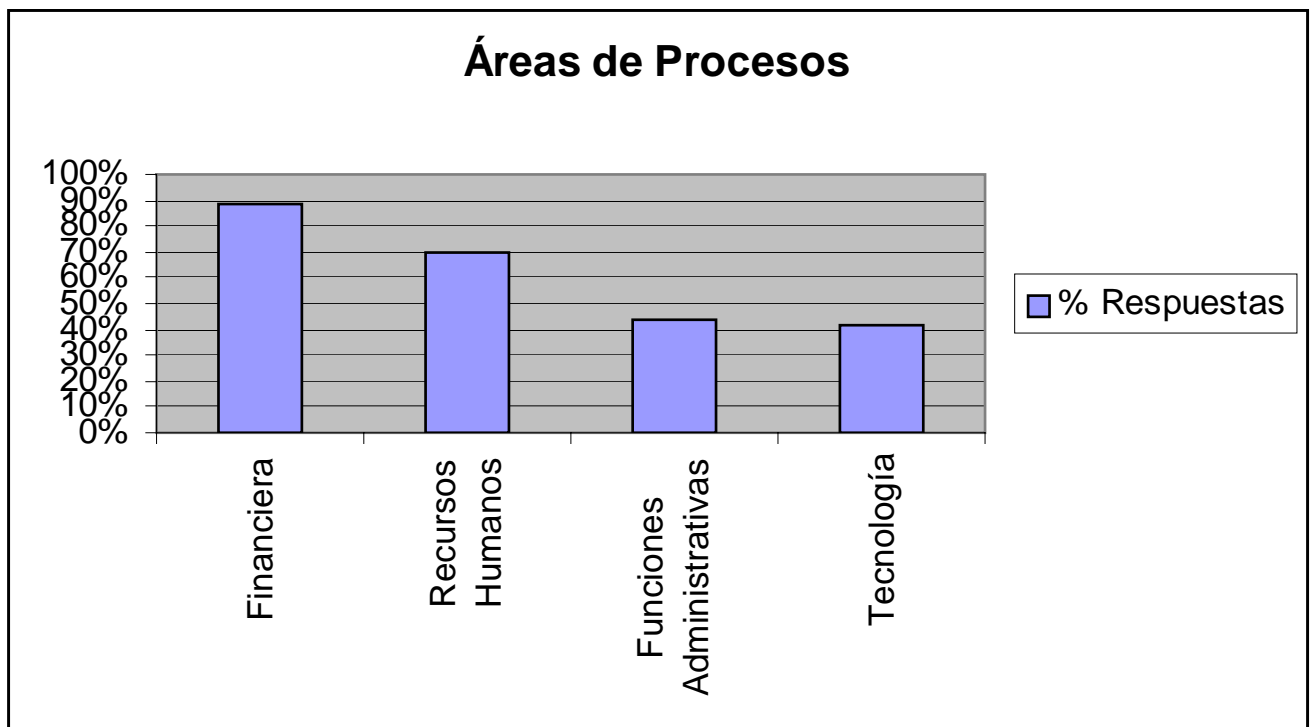
Barcelona se ha convertido en un centro de operaciones muy atractivo para los CSC europeos. Está emergiendo como una nueva localización de CSC en Europa, caracterizada por un abundante mercado laboral y una estructura de costes muy competitiva. Esta conclusión se llegó evaluando la capacidad de idiomas, el mercado laboral/disponibilidad de personal, las regulaciones laborales, la infraestructura y el entorno general de negocios.



*Fuente: Deloitte Research*

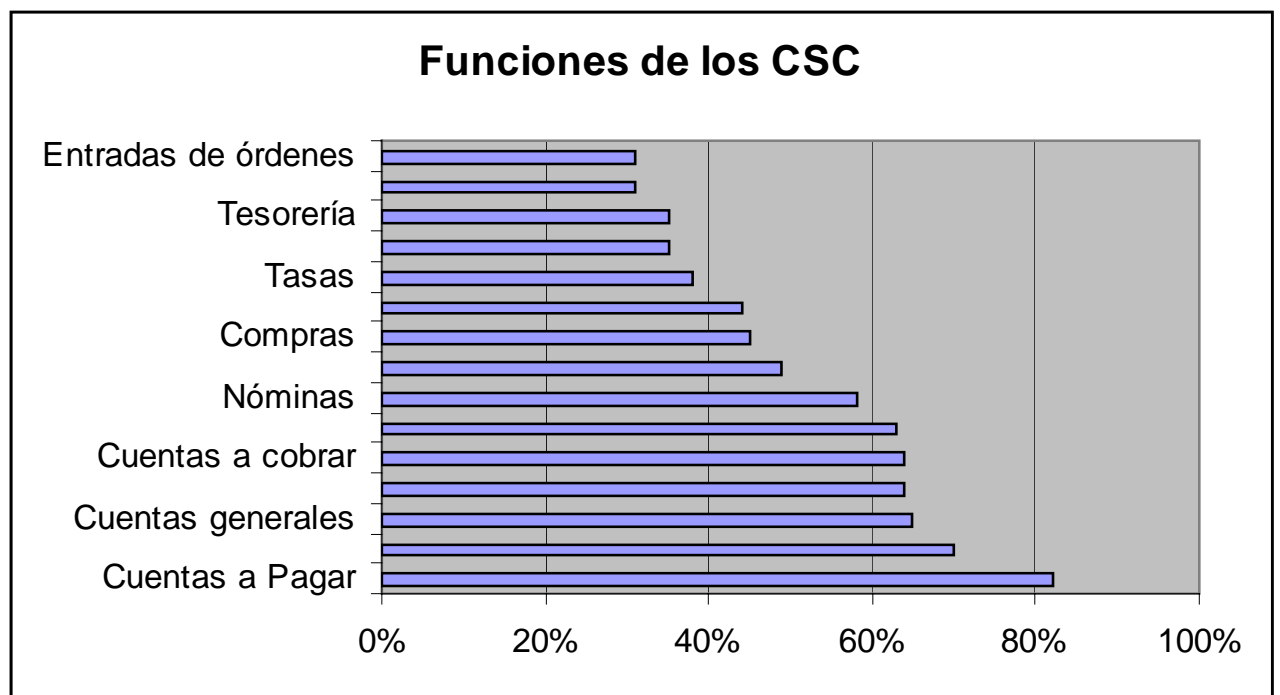
Acorde con la encuesta realizada por Deloitte, los dos conductores para la implantación de un CSC son la estandarización de procesos y ayudar la mejora de procesos. Las organizaciones admiten que la reducción de costes es importante, pero admiten que es una solución de corto plazo y operaciones simples. Se decide crear CSC por razones más estratégicas que sólo reducir el trabajo del empleado, es necesario para reducir costes a largo plazo.

Tradicionalmente, las organizaciones habían iniciado sus CSC con un pensamiento financiero, consolidando los procesos repetitivos. Aunque las finanzas han aparecido como el típico punto inicial, las organizaciones se están expandiendo de las finanzas a recursos humanos, tecnología y compras.



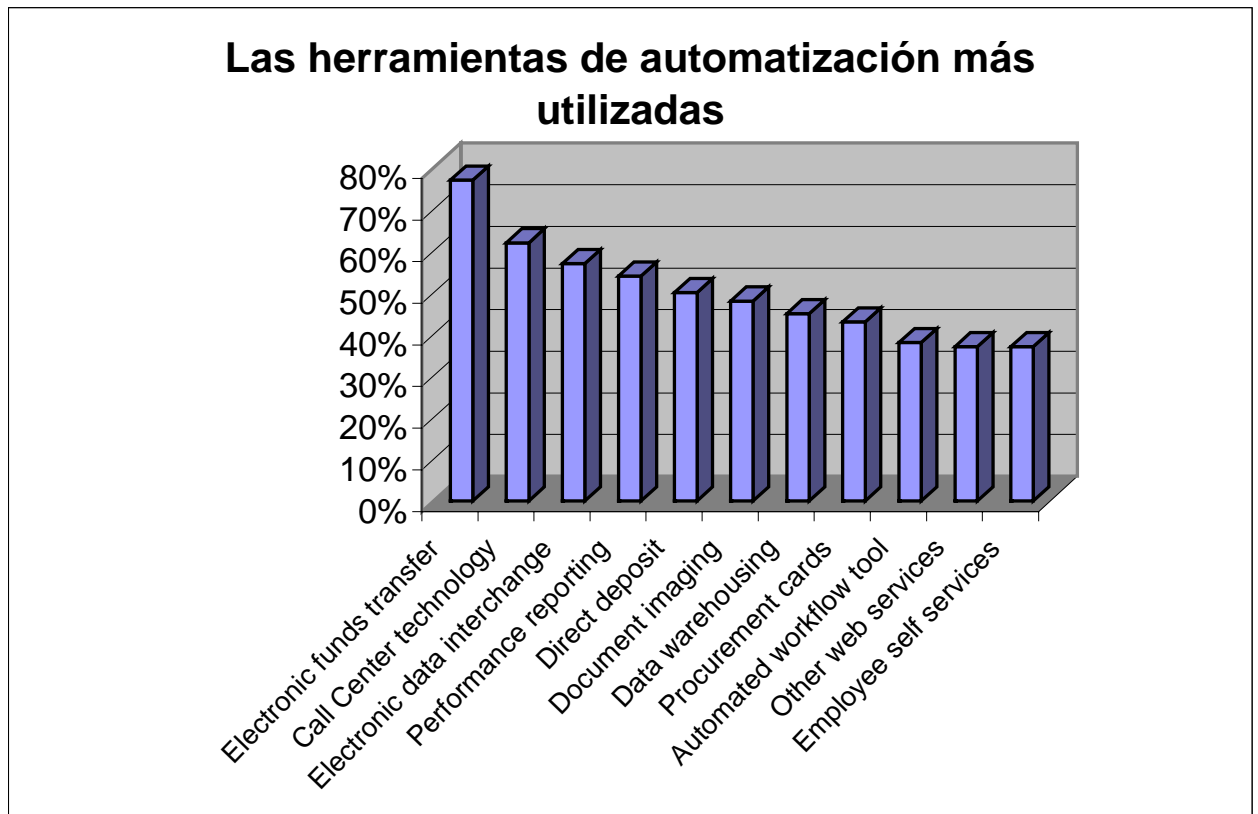
Fuente: Deloitte Research

Las funciones que se realizan más habitualmente en un CSC son las relacionadas con Cuentas a Pagar, seguida de reconciliaciones bancarias, como se ve en la gráfica que se ofrece a continuación.



Fuente: Deloitte Research

Los CSC están centrados continuamente en estandarizar procesos, aumentar los niveles de servicios, y conseguir un mejor control y medición de las operaciones. La mayoría de las encuestas revelan que la tecnología ayuda a conseguir estos objetivos.

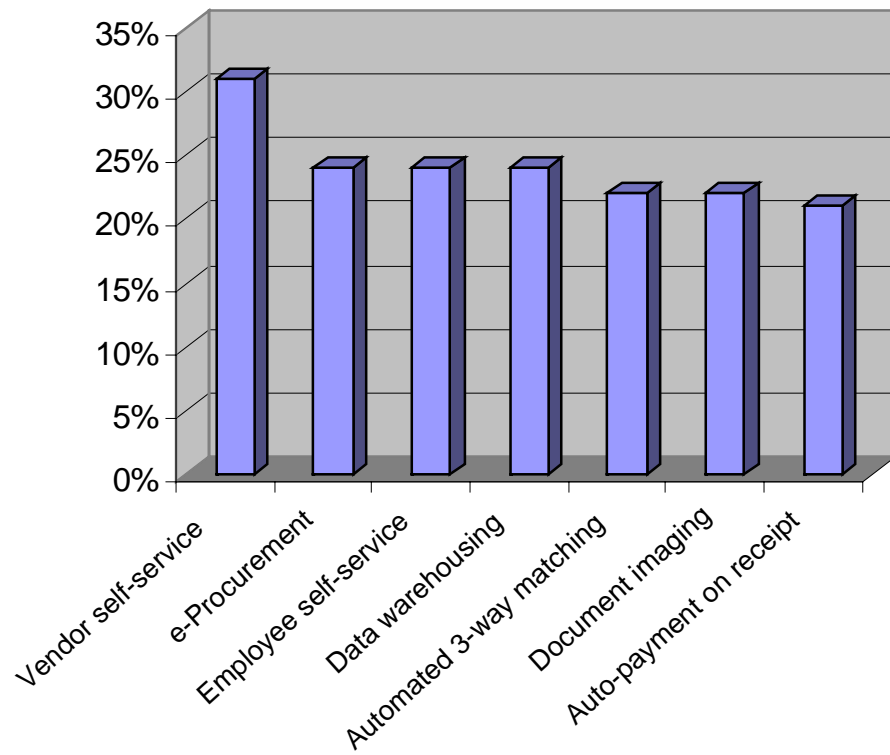


*Fuente: Deloitte Research*

La implantación de mejoras tecnológicas reduce drásticamente el coste del negocio e incrementa la satisfacción del cliente. En general las herramientas que están planeadas de implementarse en la mayoría de CSC son la autofacturación de los proveedores, e-procurement, self-service para los empleados, data warehousing, automatizar los 3-way matching (en precio, cantidad y recepción de mercancías entre la factura y la orden de compra), tratamiento de las imágenes de los documentos, y pagos automáticos a la recepción.



### Herramientas que los CSC planean implementar



Fuente: Deloitte Research

## 4. Presentación de resultados de la encuesta.

Durante el mes de Marzo de 2004 se llegó a un acuerdo con ASSET para su colaboración en la elaboración de este estudio. Decidí conjuntamente con mi tutor (Salvador Torra) de realizar una encuesta a los CSC que están trabajando en la ciudad de Barcelona para tener una base empírica de la opinión de estos propios centros sobre su propio funcionamiento, sobre la ciudad y las políticas que se están aplicando en ella.

En el mes de Mayo se contactó con CIDEM para realizar una colaboración mutua entre los dos organismos (CIDEM y ASSET) y la Universidad de Barcelona para el envío de la encuesta. A principios del mes de Septiembre se envió la encuesta anexada junto con una carta introductoria donde firma los tres organismos, explicando el objetivo de la encuesta.



"Encuesta sobre  
Centros de Servicios Compartidos\_v1

Los objetivos de esta encuesta eran los de analizar las características del funcionamiento de los CSC que están funcionando en Cataluña para ver sus similitudes y averiguar cuales son las realidades de estas empresas. Se cuestiona cuales fueron los factores que promovieron que fuera Cataluña la plaza financiera donde localizar sus empresas y que se valore el apoyo recibido desde las Administraciones Públicas.

La encuesta consta de cuatro bloques de información diferenciados que son:

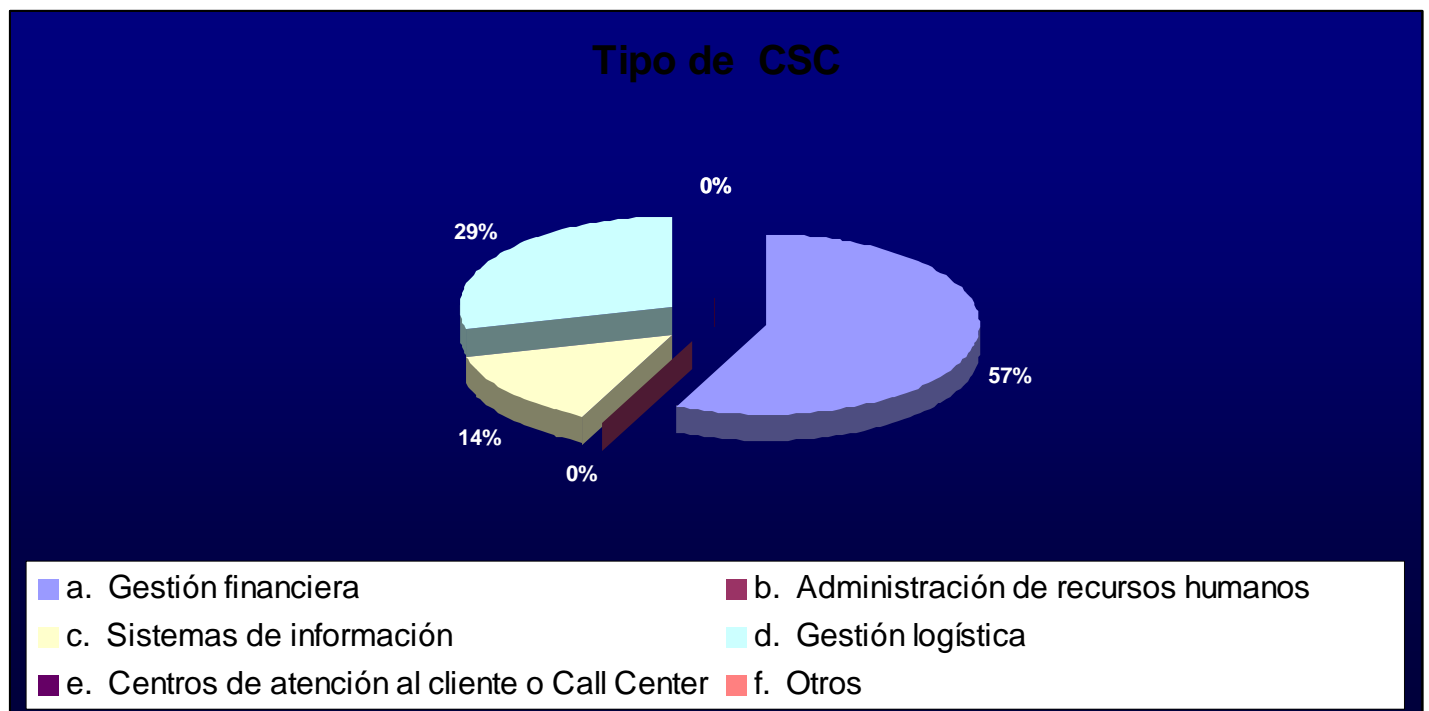
- Identificación del Centro de Servicio Compartido
- Barcelona/Cataluña como ubicación del CSC
- Análisis de la operativa interna
- Apoyo de la Administración Pública

Nuestra muestra para esta encuesta ha sido 13 empresas de Centros de Servicios Compartidos situadas en Cataluña, de las cuales han respondido a ella 7, por lo que tenemos un 54% de participación. Este resultado hace que las conclusiones extraídas de ella sean fiables.

#### 4.1 Explotación y análisis de los resultados de la encuesta

En el siguiente apartado realizaremos el análisis de los resultados obtenidos por la encuesta que se encuentra adjuntada en el apartado anterior. Pasaremos a revisar las respuestas obtenidas en cada una de las preguntas.

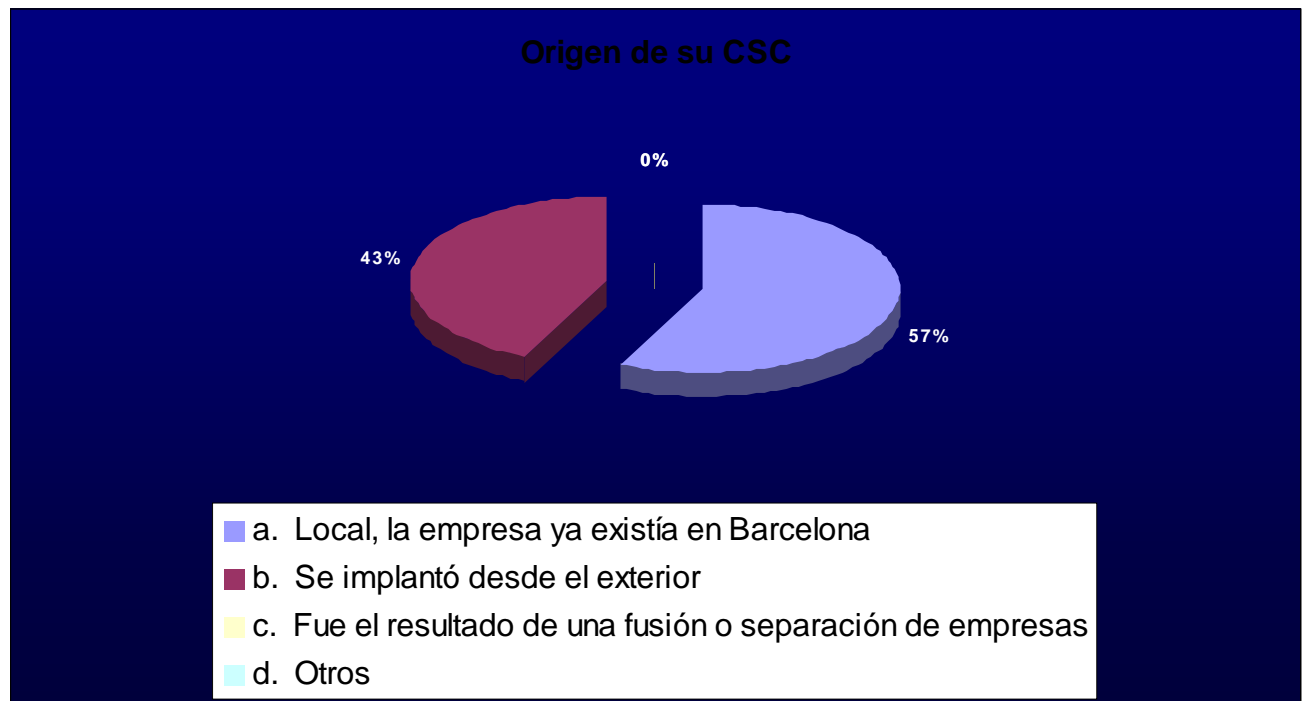
¿En qué sector se encuentra su Centro de Servicios Compartidos (CSC)?



Se puede comprobar que la mayor parte de CSC que acoge Barcelona son de Gestión financiera, y ésta es la misma situación que tiene la mayoría de ciudades europeas que tienen en su territorio una empresa de este tipo. Han sido los primeros tipos de CSC que surgieron y poco a poco se está viendo que se puede aplicar la misma política de agrupación de actividades para otro tipo de servicios. Así como la Gestión logística que le sigue con un elevado número de empresas CSC que se destinan a este tipo de actividades y ya en un menor grado las de Sistemas de Información.

El hecho que los Call Centers y Administración de recursos humanos tengan salgan con un 0% no nos indica que no existan empresas de este tipo en Barcelona, de hecho se tiene constatado que si que existen, sino que no han sido parte de las conclusiones ya que no hemos recibido ninguna respuesta de su parte a este estudio.

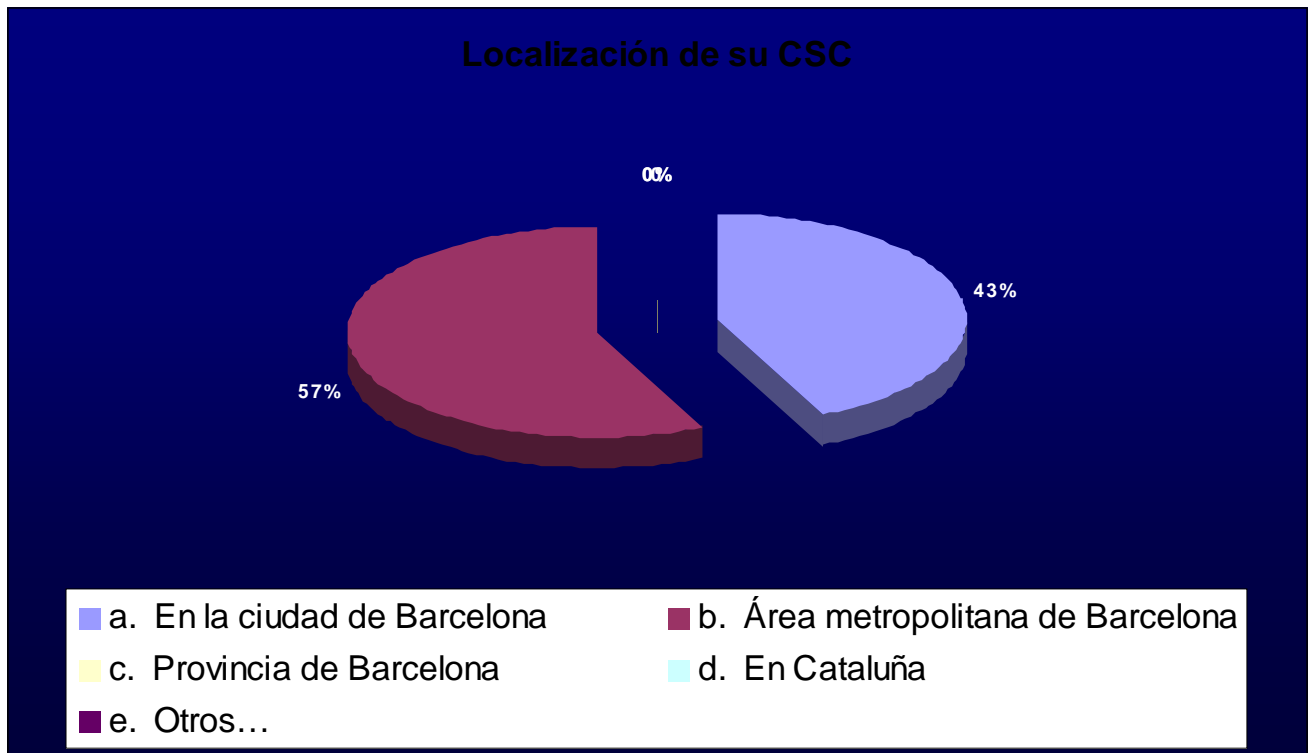
El origen de su CSC en Barcelona es...



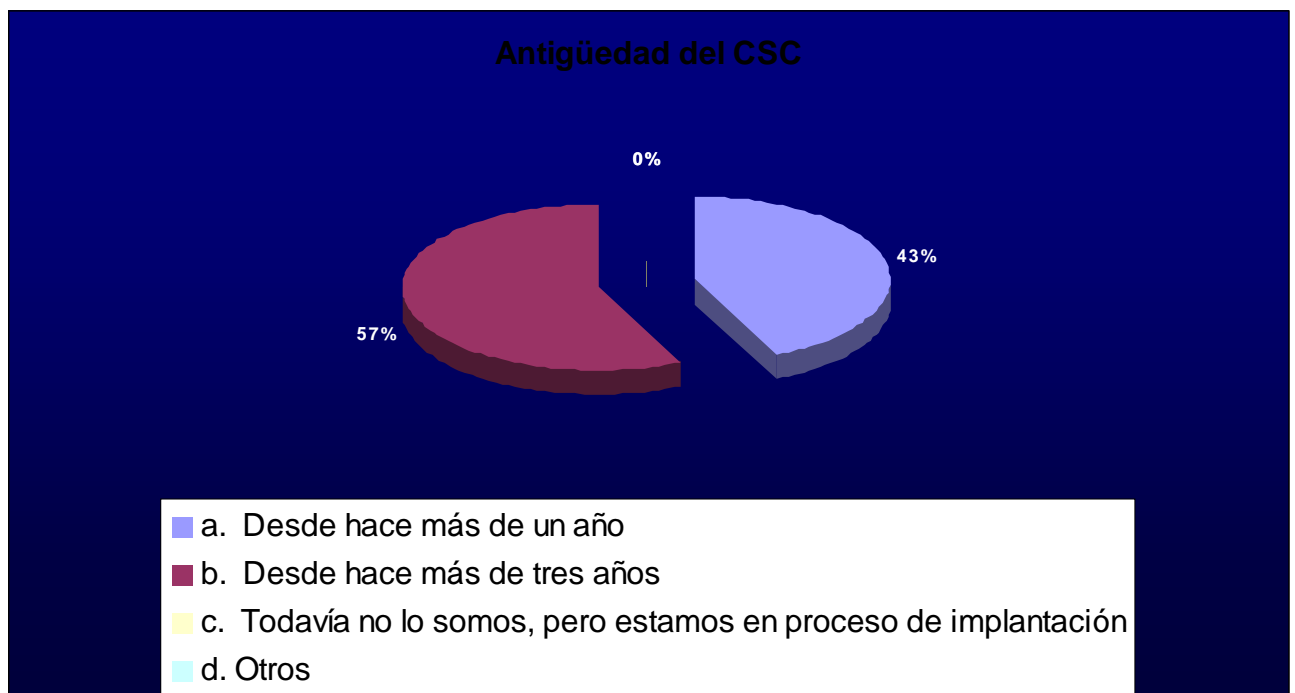
La mayoría de empresas que deciden instalar su nuevo CSC cuando realizan el análisis de la localización de este, tiene un peso elevado el hecho que esta empresa ya tenga actividad en esa zona (brownfield), ya que el greenfield es mucho más complicado. Es por esta razón que en Barcelona al igual que en otras plazas financieras la creación se debe a que la empresa ya estaba actuando en la ciudad. Siempre es mucho más fácil instalarte en un lugar donde ya conoces las peculiaridades con antelación, donde se reducen las complicaciones.

¿Dónde está localizado su CSC?

Por razones de mayor concentración de recursos la mayoría de los CSC están situados en el área metropolitana de Barcelona, ya que en la ciudad se encuentran la gran parte de las empresas de servicios que trabajan en Cataluña. Así bien el 43% de CSC están en la ciudad de Barcelona, es decir que incluye zonas de la periferia como Sant Cugat, Sant Joan Despí, etc. ya que son zonas muy cercanas al centro de la ciudad pero menos caras. Por cuestiones del elevado precio del suelo en Barcelona, está provocando que cada vez mayor número de empresas se estén situando en el extrarradio. También existen algunos CSC situados fuera de la ciudad de Barcelona pero que no salen reflejados en esta encuesta, pero en su caso son la minoría.



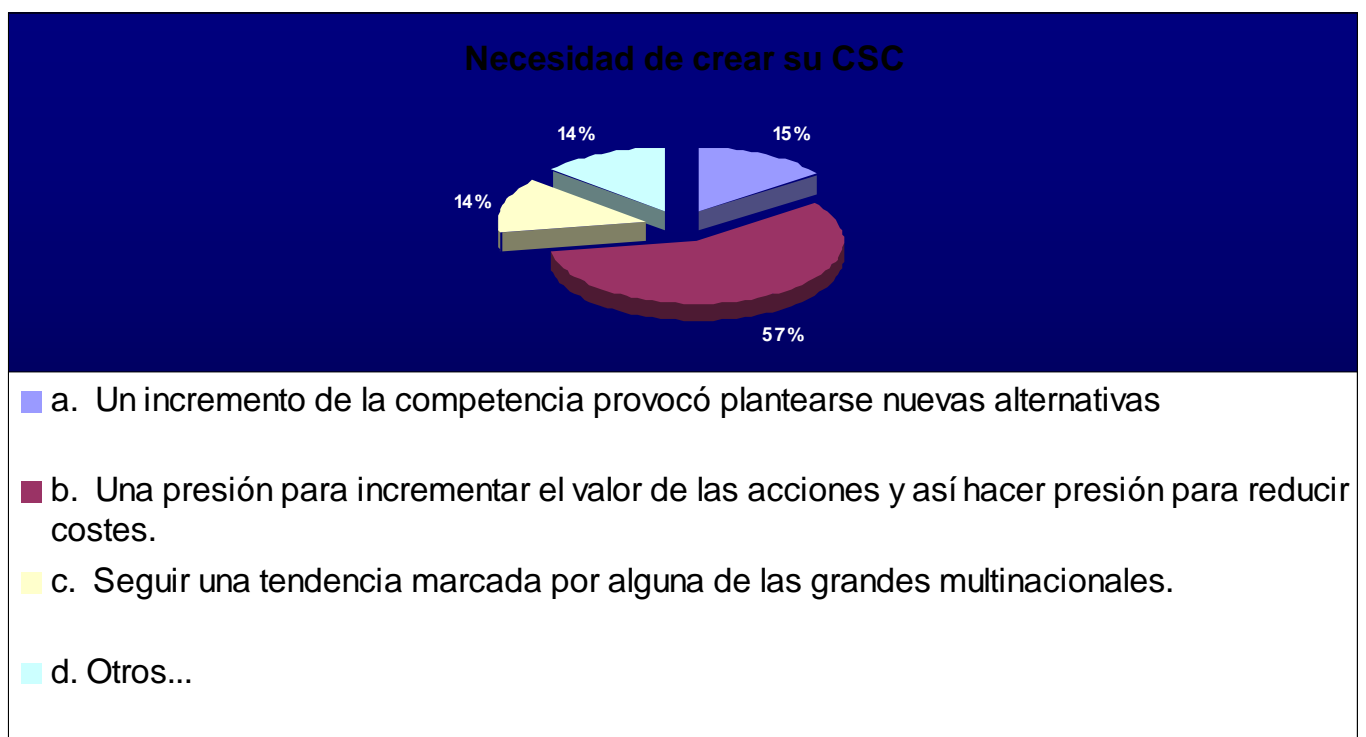
¿Desde cuando está operando su CSC en Barcelona?



El 57% de los CSC que están trabajando actualmente en Barcelona llevan más de 3 años aquí. Esto nos sitúa en que el mayor aumento de este tipo de empresas en la ciudad fue a finales de los 90, un poco más tarde que algunos de los países pioneros como Dublín o Holanda que llevaban algunos años de ventaja ya que fueron de los primeros países en Europa. El resto de ellos llevan más de un año y ninguno según nuestro estudio ha sido creado durante este año. Aunque por fuentes oficiales sabemos que realmente ha sido creado uno nuevo, que ha sido el de la empresa Aguas de Barcelona. Este resultado también nos puede indicar que en la actualidad no se están creados tantos nuevos CSC como en años pasados, hecho que debería preocupar a la Administración Pública.

Puede indicar que deberíamos aplicar políticas que indujeran a empresas de este tipo invertir en Barcelona y no desviarse hacia otro tipo de países posiblemente más económicos.

¿Cuales fueron las principales necesidades que tuvieron para decidir crear su propio CSC?

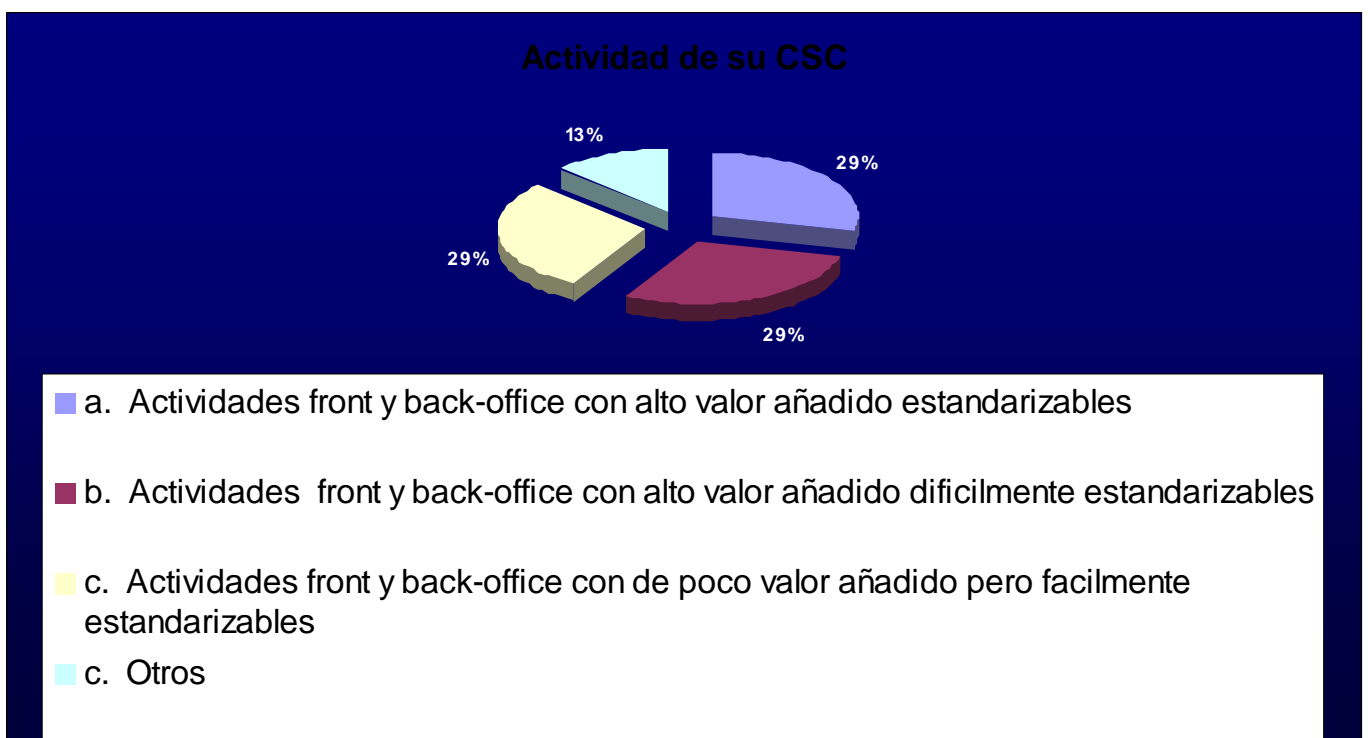


El 57% de los CSC fueron creados por razones básicamente de reducción de costes, presionados por incrementar el valor de las acciones, seguido de un planteamiento de nuevas alternativas por el incremento de la competencia. Se puede ver de una forma clara que el mercado es cada vez más competitivo y exigente y demanda reducciones de costes para poder seguir siendo

competitivo y mantenerte dentro. Una de las alternativas para esta reducción de costes se da en la centralización de actividades como se da en los CSC, que provocan economías de escala y un aprovechamiento de las sinergias que originan el hecho que esté agrupado en una misma plaza.

Aunque ésta fue una de las razones originales para la expansión de CSC ahora se ha podido comprobar que además existe otro tipo de ventajas como se puede comprobar en el capítulo de este estudio que recoge las diferentes ventajas o beneficios que aporta la creación de un CSC. Se ha visto también que la decisión tiene un elevado componente político y estratégico, por seguir las tendencias que marcan las grandes multinacionales que son las que lideran el mercado y marcan el camino que deben seguir el resto de empresas.

¿Qué tipo de actividades se realizan desde su CSC?

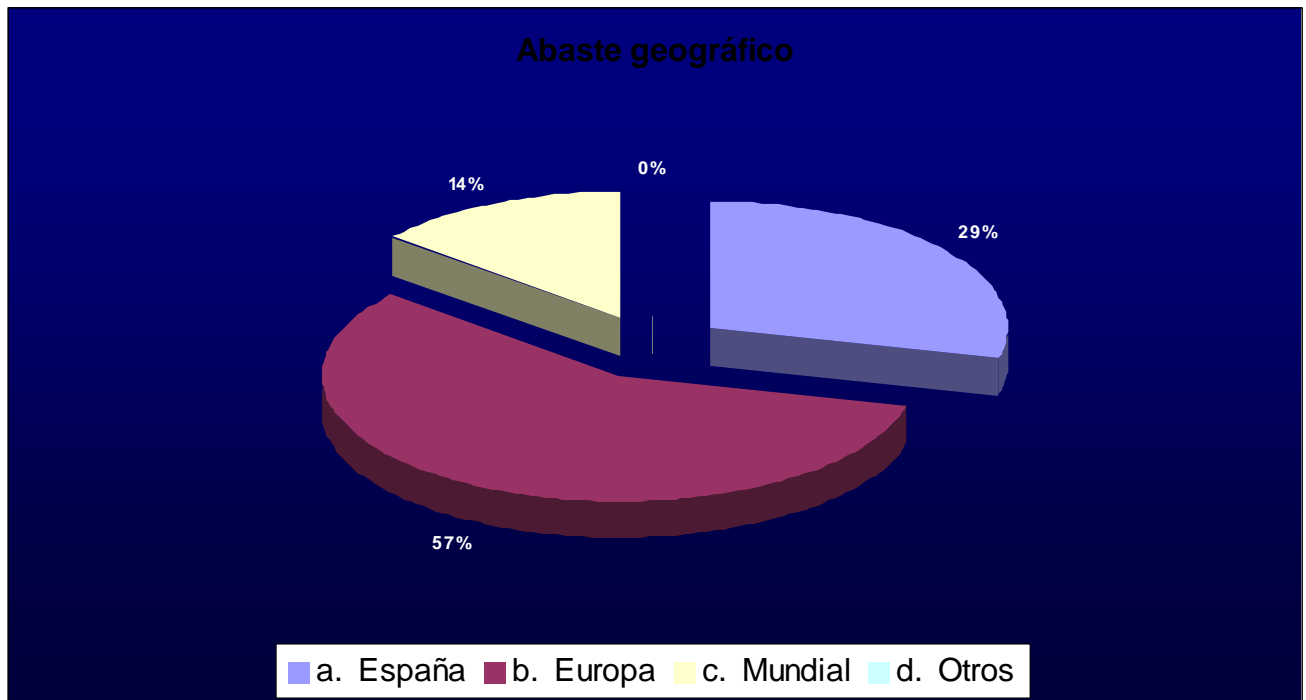


Queda reflejado que la mayoría de las actividades que se realizan son de alto valor añadido para la empresa y fácilmente estandarizables. Normalmente se externaliza las actividades que no son claves para el negocio de la empresa, que suele quedar localmente y que ocupan mucho tiempo de las personas. Además el tipo de trabajos realizados suelen ser estandarizables de forma que se puedan realizar de manera centralizada.

Casi el 30% de los CSC afirman realizar actividades difícilmente estandarizables, es decir que requieren de una plantilla de elevada preparación

que sean capaces de realizar tareas de manera diferente en función de los requisitos de cada momento. De las empresas que han marcado otros, declaran que solamente realizan actividades de back-office y en este caso quiere decir que el nivel de formación y preparación de la plantilla es menor que cuando también se tiene front-office ya que las actividades que se realizan deben ser de un menor grado de complejidad y responsabilidad.

¿Cuál es el abaste geográfico de su CSC?



Casi el 60% de los CSC que están en Barcelona tienen un negocio abaste toda la zona europea. Una posible razón es que España reúne todas las condiciones para implantar un CSC por su localización estratégica, bajos costes respecto al resto de países europeos y elevada formación y nivel de idiomas de la población. Todo esto hace que Barcelona se sitúe en la mayoría de los casos en la lista corta de posibles áreas de localización para este tipo de empresas. Ahora ha surgido un nuevo competidor fuerte a nivel europeo y son los países del Este que son aparentemente más baratos que España, pero que en cambio aún no reúnen muchas de las condiciones que ofrece este último.

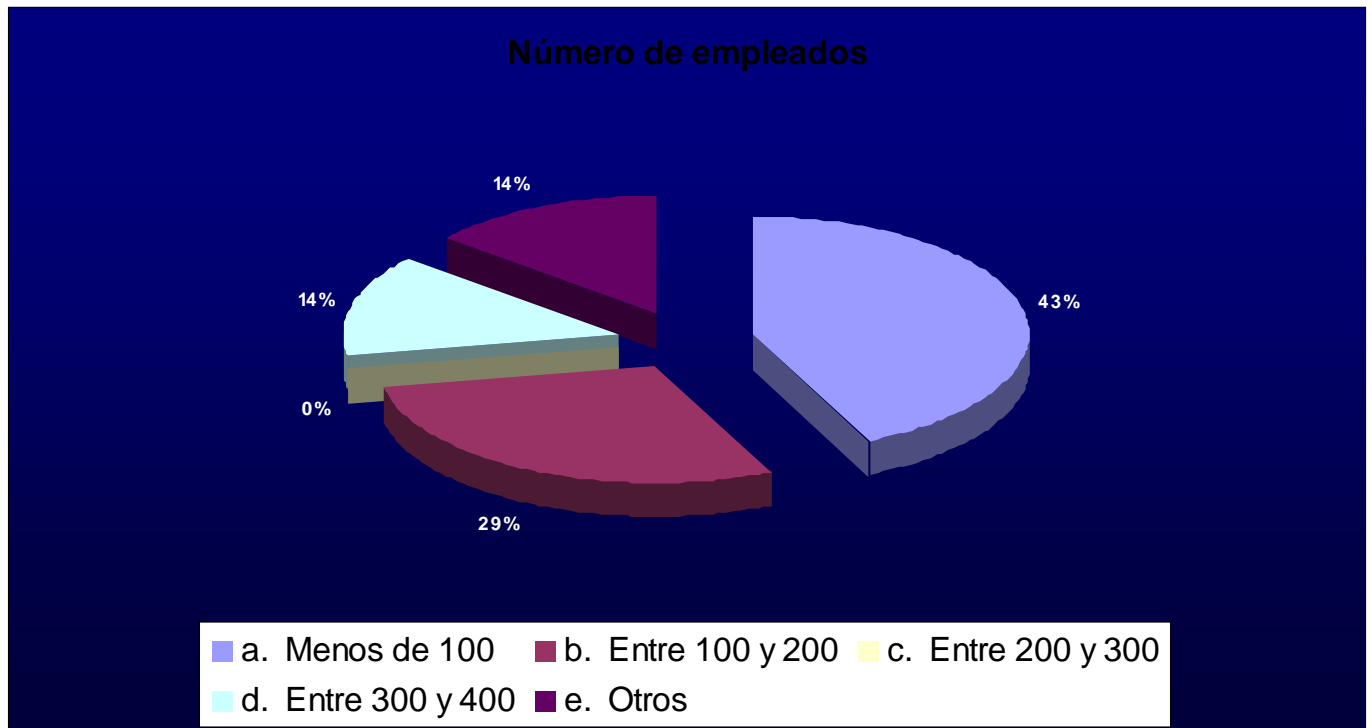
También existe un elevado número de CSC que actúan de manera nacional, es decir ofrecen sus servicios a empresas españolas, donde se facilita mucho más el trato con las entidades legales, ya que se comparte un mismo idioma y muchas veces una misma forma de trabajar.

Por último tenemos que la minoría de los CSC (14%) trabajan para también para países fuera de la UE, es decir tienen un abaste mundial. Barcelona debería intentar atraer más a este tipo de CSC ya que son parte de las



tendencias futuras, la creación de CSC mundiales. Aunque a este nivel se convierte más complicado luchar con países que son sustancialmente más económicos como es el caso de la India, o China. Barcelona debe apostar más por un enfoque de calidad del servicio y no en reducción de costes, como se lleva planteando hasta ahora.

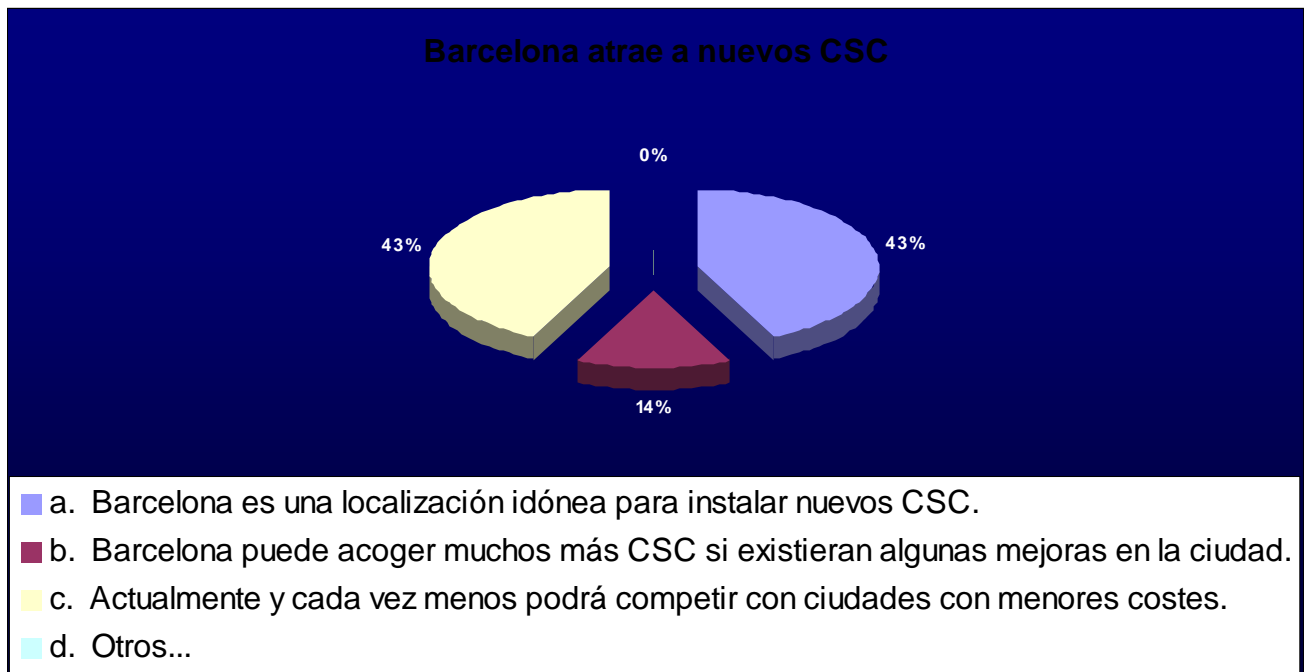
¿Qué número de empleados tiene actualmente en plantilla?



Podemos ver que la mayoría de empresas tiene menos de 100 empleados por lo que no son empresas que requieran un elevado número de personal. Se puede conseguir economías de escala a la hora de que el mismo trabajo que antes se hacía localmente con un determinado número de personal, ahora se puede hacer con menos, o incrementando el número de actividades de control y mejora de las mismas.

Después existen varios CSC que tienen contratados a un mayor número de empleados que puede pasar de los 400. En este caso serán empresas que tienen un mayor abasto y que el nivel de negocio es mayor.

¿Cómo ve a la ciudad de Barcelona para atraer a nuevos CSC?



Los resultados obtenidos con esta pregunta han sido totalmente polares, es decir existe la misma proporción de empresas que creen que Barcelona es una localización idónea para instalar nuevos CSC, como los que afirman que no puede ni podrá competir con ciudades de menores costes. Por lo que las valoraciones que hacen las empresas son muy diferentes en función de las expectativas que ellas tenían y como ven a esta ciudad situada.

También hay un 14% que cree que se deberían realizar algunas mejoras en la ciudad para que pueda ser competitiva y seguir siendo atrayente para las inversiones de nuevas empresas.

Valore del 1 al 5 los activos que dispone Barcelona para atraer nuevos CSC

Entre los CSC los aspectos más valorados de la ciudad de Barcelona son sobretudo el nivel de impuestos y disposición de concesiones gubernamentales, ya que en comparación al resto de países europeos esta ciudad puede conceder un mayor número de ayudas y subvenciones a la creación de nuevas empresas de este tipo. Y el nivel de impuestos y grabaciones son menores que algunas de las ciudades que acostumbran a estar incluidas en las listas cortas en la hora de la decisión de localización.

En segundo lugar valoran muy positivamente el nivel de infraestructuras de las que dispone la ciudad, comunicación tanto aérea como terrestre con el resto de ciudades europeas. El grado de infraestructura en comunicaciones permite que se pueda trabajar sin ninguna complicación con cualquier otro lugar del mundo.

Después con un 2,7 de media han valorado la estabilidad económica y política de la zona. Este factor es importante a la hora de crear confianza en los inversores sobre el lugar donde invertir. Hemos podido ver en el apartado de este estudio sobre el entorno económico, que las magnitudes macroeconómicas nos demuestran que España y Cataluña están en una etapa de crecimiento sostenible por encima de la mayoría de países europeos.

Y uno de alrededor de la misma puntuación con un 2,6 han valorado al coste y flexibilidad de la fuerza de trabajo. Este punto es de gran importancia para CSC ya que requieren de un personal flexible y evidentemente de menor coste que cuando se realizaban las actividades en el ámbito local.

Entre otros de los factores que han valorado ha sido la disponibilidad de mercado cualificado y la diversidad en la fuerza de trabajo.



Pondere del 1 al 5 los activos anteriores según su peso específico en la decisión de localizar su CSC en Barcelona



De los resultados se desprende que el punto que más poder de tuvo para decantar la balanza a la hora de elegir Barcelona como localización de su CSC fue la infraestructura con la que cuenta. En segundo lugar la estabilidad económica y política ha sido un elemento de gran peso así como el nivel de impuestos y disposiciones de concesiones otorgadas por la Administración Pública. Y por último los factores que declaran fueron los que menor impacto tuvieron en su decisión fue el coste y flexibilidad de la fuerza de trabajo, junto con la disponibilidad de nativos de otras lenguas o capacidad de atraerlos y la diversidad de la fuerza de trabajo.

¿Cuáles de los aspectos siguientes cree que debería mejorar Barcelona para atraer nuevos CSC?

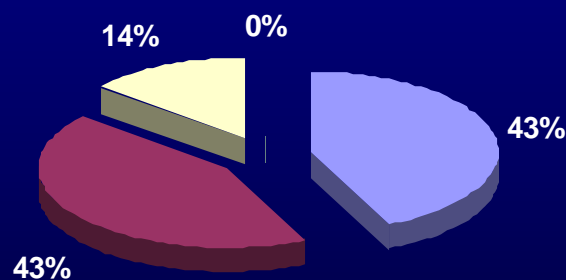
El punto que consideran que se debería mejorar más urgentemente en la ciudad de Barcelona, curiosamente es uno de los más valorados en las preguntas anteriores y son las infraestructuras. La lectura que se puede hacer de estos resultados es que aunque el nivel actual de éstas es bueno se debería seguir mejorando para que Barcelona pueda ser una de las ciudades con mejores infraestructuras de la Unión Europea.

Al mismo nivel de valoración está la reducción de costes laborales ya que se asume que éstos deberían ser menores para poder ser competitivos con países

que pasan a ser ahora rivales directos con Barcelona, como son los países del Este, incluso con países como India, o China.

Y por último se refleja que se debe mejorar las telecomunicaciones (14%) pero con un grado de importancia menor al resto de factores citados anteriormente. Es decir que aunque se considera que es un aspecto a mejorar, no se cree que su nivel sea insuficiente.

## Aspectos a mejorar de Barcelona



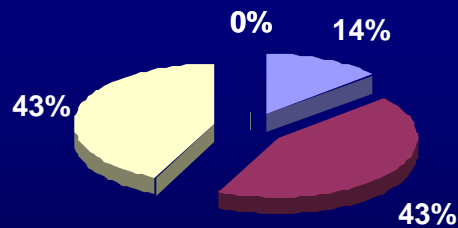
- |  |  |
|--|--|
| <span style="color: blue;">■</span> a. Infraestructuras.     | <span style="color: maroon;">■</span> b. Costes laborales. |
| <span style="color: yellow;">■</span> c. Telecomunicaciones. | <span style="color: cyan;">■</span> d. Otros...            |

### ¿Qué otras plazas financieras competían con Barcelona en la decisión de localizar su CSC?

Barcelona tiene como mayores competidores a los países del Este según los resultados de esta encuesta, ya que han sido citados por el 43%, al mismo nivel que otras ciudades europeas. Eso nos indica que no debe sólo medirse con otras ciudades de España sino que debe hacerlo a nivel europeo. Como comentábamos anteriormente los países del Este van a ser uno de los grandes rivales para España ya que ahora ya no seremos de los países más económicos de la Unión Europea. Este es el momento en diferenciarnos del resto no solo a nivel de costes sino de una mayor calidad en el servicio que permita no tener que medirnos directa y exclusivamente a nivel de costes con el resto de países.

Resulta sorprendente ver que no había ninguna ciudad que no fuera dentro de la UE. Ésto quiere decir que de momento Barcelona está compitiendo a nivel europeo.

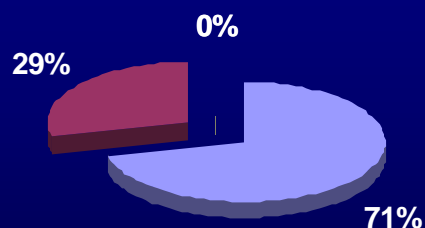
## Competidores de Barcelona



- a. Otras ciudades de España
- b. Otras ciudades de la UE.
- c. Países del Este
- d. Otras ciudades de países asiáticos.
- e. Otros ...

¿Si tuviera que volver a tomar ahora la decisión de donde localizar su CSC seguiría eligiendo Barcelona?

## Decidiría Barcelona de nuevo?



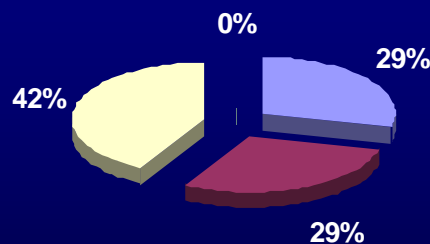
- a. Si, la ciudad ha cumplido con todas nuestras expectativas.
- b. Si, pero no todas nuestras expectativas han sido realizadas.
- c. No, elegiríamos otra ciudad analizada.
- d. Otros...

La amplia mayoría con un 71% considera que Barcelona ha cumplido con todas las expectativas que tenían antes de instalarse, y que de volver al momento de la toma de decisión volverían a elegir la misma ciudad. Ésto denota que la experiencia ha sido positiva y que han quedado satisfechos con los resultados obtenidos en términos generales.

En cambio también queda casi un 30% de empresas que consideran que no se han cumplido todas sus expectativas, aunque siguen creyendo que volverían a elegir a Barcelona. De todos modos se ve de forma clara que Barcelona seguiría siendo votada por todos ellos, una vez han comprobado que la ciudad ha sido capaz de ofrecerles aquello que buscaban, en mayor o menor medida. Tiene una lectura totalmente positiva para la ciudad, “los que la prueban repetirían”.

¿Considera como una alternativa de negocio poder transferir actividades de mayor valor añadido y estratégicas desde las entidades locales hacia su CSC?

### Más actividades de VA para sus CSC

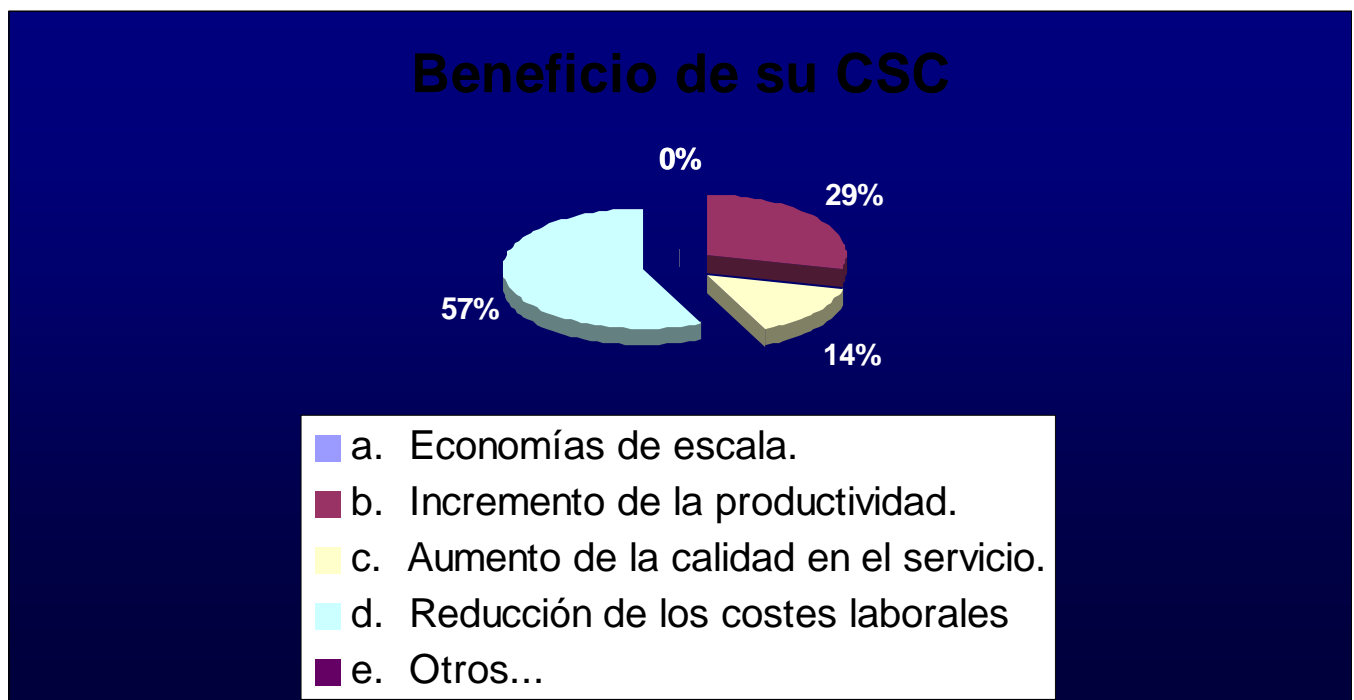


- a. No es posible por las características de los CSC.
- b. Si, pero serían necesarios bastantes cambios estructurales en la empresa
- c. Si, podría ser posible sin grandes cambios internos.
- d. Otros...

Por las propias características de los CSC consideran que si que podrían absorben más actividades con mayor valor añadido sin necesidad de realizar grandes cambios internos el 42% de las empresas, con lo que conlleva que realmente si que estarían preparadas para poder absorber un mayor número de volumen de negocio, con una tipología de actividades diferentes a las que realizan en la actualidad. Pero cerca de un 30% cree que si que las podría absorber si realizase cambios estructurales en su empresa. Es decir actualmente la empresa no está preparada para poder absorber otro tipo de actividades que las que realiza en la actualidad.

En cambio queda un 30% que considera que no podría realizar actividades de mayor valor añadido por la propia definición de un CSC. Quiere decir que consideran que se debe realizar sólo actividades de poco valor añadido que sean fácilmente estandarizables, para poder conseguir así economías de escala y las actividades estratégicas o con mayor valor añadido deben quedar a nivel local.

¿Qué beneficios aporta el traspaso de actividades hacia un CSC?



El mayor beneficio que declaran se obtiene a partir de la creación de un CSC ha sido la reducción de los costes laborales. Los clientes están situados en países donde los costes laborales son mucho mayores, por lo tanto al transferir parte de sus actividades a un CSC se reduce considerable la partida de costes laborales. La misma actividad realizada desde local o desde un CSC tiene un coste diferente por el hecho que los costes laborales de los dos países que la ejecutan son diferentes.

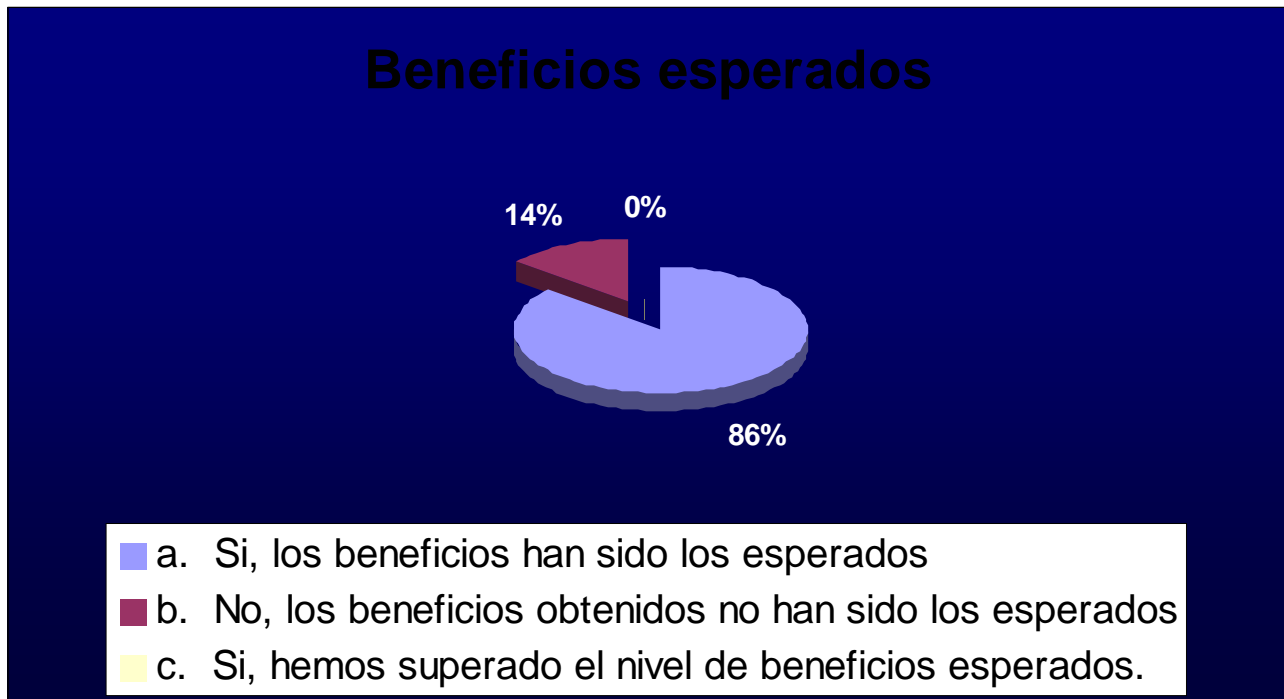
Otro de los beneficios que afirman tener es el incremento de la productividad, que genera el hecho de agrupar en un mismo centro todas las actividades del mismo tipo que se estaban realizando a nivel desagregado localmente. La especialización de tareas ha provocado este incremento de la productividad.

Y por último un 14% considera que otro beneficio es el aumento de la calidad en el servicio. El hecho de la especialización puede provocar una mayor calidad en el producto y en el servicio. También al externalizar estas



actividades se introduce nuevas subactividades que hacen que se mejore la calidad, como más controles internos, controles de los niveles de actividad, control de los errores producidos... todo ésto hace que se aporte un mayor valor añadido a las mismas actividades que antes se realizaban localmente.

¿Han sido los beneficios obtenidos con la creación de su CSC los esperados?

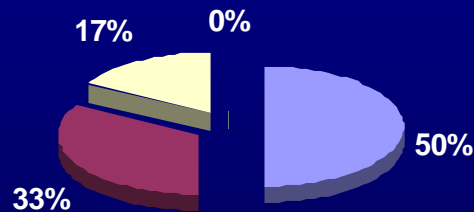


La amplia mayoría de las empresas declaran que los beneficios que han obtenido a partir de la creación de su propio CSC han sido lo que habían planificado. Ésta es una buena noticia, ya que las expectativas que las empresas matrices habían depositado en este tipo de centros han sido realizadas, reflejándose que el modelo diseñado funciona.

Solamente un 14% de las empresas declaran no haber conseguido los objetivos marcados antes de la creación de su CSC.

¿Cómo considera usted que es la percepción que tienen sus clientes de los servicios ofrecidos por su CSC?

## Percepción de sus clientes



- a. Un servicio de alta calidad que se ajusta a sus necesidades de negocio
- b. Actualmente el servicio no llega al nivel exigido por el cliente, pero se está mejorando los procesos para conseguirlo.
- c. Los clientes perciben una mejora respecto a cuando estas actividades se realizaban desde las sedes locales.
- d. Otros

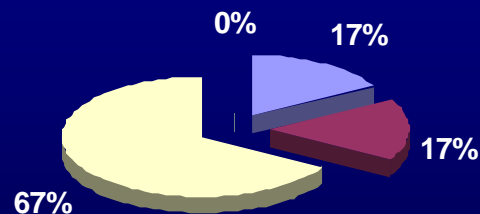
Exactamente la mitad de las respuestas indican que el servicio ofrecido por sus CSC se ajusta exactamente al nivel de calidad demandado por sus clientes, y es elevado. Aunque en un primer momento la calidad del servicio puede ser insuficiente, una vez pasada el periodo de transición el nivel ofrecido es de igual o mayor valor. Este desajuste inicial se debe al hecho del periodo transitorio en que las actividades se acaban ajustando y cada agente sabe perfectamente que papel juega y como realizar todas sus actividades.

Un 33% de empresas declaran que el nivel de servicio que ofrecen en la actualidad no llega al que exige el cliente, pero se están tomando medidas para corregirlo. Estas empresas deberán actuar de forma rápida y efectiva para que sus clientes al no quedar satisfechos de los servicios prestados, decidan volver a llevar estas actividades a local otra vez.

El 17% restante son más positivos y declaran que los clientes perciben una mejora respecto a cuando estas actividades se realizaban localmente. Ésto refleja que el modelo de CSC aporta un incremento en la calidad de servicio que era lo que veíamos en el apartado de los beneficios de los CSC de este estudio.

¿De qué forma desea su CSC ampliar su abaste?

## Ampliación de su CSC



- a. A nivel funcional, ampliando los servicios ofrecidos desde el CSC.
- b. A nivel geográfico.
- c. A nivel de volúmenes, adquiriendo nuevos clientes.
- d. Otros

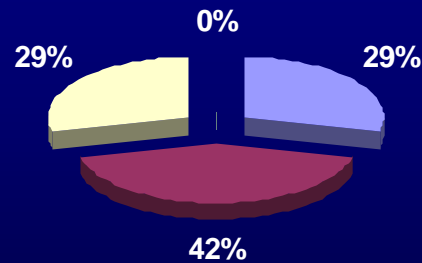
Queda reflejado que más de la mayoría de empresas (61%) desea ampliar su negocio a través de ir adquiriendo nuevos clientes, que a su vez aporten un mayor volumen de negocio a nuestro CSC. Es decir se realizarían el mismo tipo de actividades que se están haciendo en este momento, pero destinado a un mayor número de clientes.

Las otras dos opciones han sido marcadas por el mismo número de empresas y consisten o ampliar los servicios ofrecidos por su CSC al mismo número de clientes o incluso a alguno nuevo y la segunda es incrementar a nivel geográfico, ampliando el área donde pueden coger clientes. Es decir si un CSC es de escala europea, pues se plantea poder coger clientes de otras partes que no sean de la UE, por ejemplo USA, Canadá...

¿De qué forma está definido su CSC respecto a la empresa matriz?

Un 42% de empresas analizadas repercuten sus costes al resto de filiales de la empresa, es decir que tiene un grado de dependencia respecto a la empresa matriz. Y tenemos con el mismo porcentaje del 29% tanto las empresas que son autónomas, ya que tienen su propia cuenta de resultados y las que tienen un grado de dependencia total ya que son una división de la empresa matriz y les tiene que reportar continuamente. Las decisiones se toman desde la empresa matriz y afectan directamente al CSC.

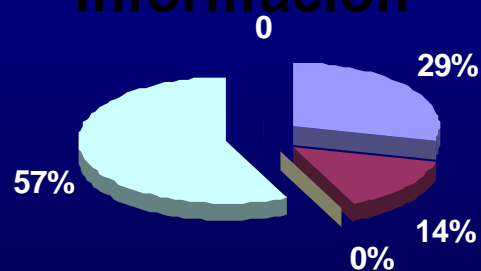
## CSC respecto empresa matriz



- a. Es una empresa autónoma con cuenta de resultados propia
- b. Es una empresa que repercute sus costes al resto de filiales.
- c. Es una división de la empresa matriz.
- d. Otros

¿La implantación del CSC ha provocado la modificación de sus sistemas de información?

## Modificación de los sistemas de información



- a. Si, ha provocado la implantación de nuevos sistemas de información.
- b. No, se han adaptado los propios sistemas del grupo.
- c. Si, ha modificado los sistemas de información utilizados en todo el grupo.
- d. No se han modificado con la implantación del CSC.
- e. Otros

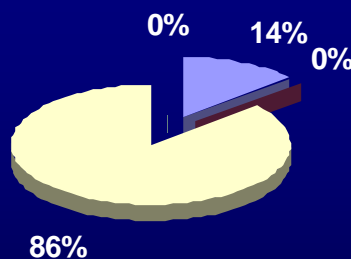
En la mayoría de los casos no se han modificado los sistemas de información por la creación de un CSC, quiere decir que con el nivel de telecomunicaciones que tenía la empresa han tenido suficiente para poder mantener el servicio una vez el CSC está separado de las empresas locales.

En un 29% de los casos las empresas han tenido que ampliar o modificar su actual sistema de información, ya que no debería ser suficiente para poder operar desde un nuevo CSC, teniendo en cuenta las características de estos centros vemos que es necesario un sistema de información y de telecomunicaciones potente, ya que el flujo de información que se ha de compartir es muy elevado.

Y por último el 14% han modificado los sistemas de información que ya estaban utilizando en el momento de la creación del CSC.

¿Los proveedores locales (consultoría, RRHH, sistemas, bancarios...) han sido de fácil acceso?

## Proveedores locales



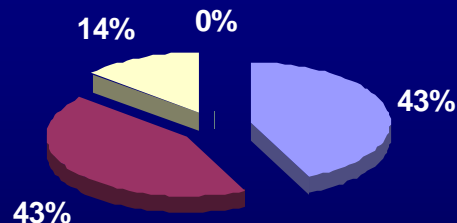
- ☐ a. Los han encontrado fácilmente en Barcelona y han requerido de sus servicios.
- ☐ b. No han sido de fácil acceso, y los han utilizado los mismos del grupo.
- ☐ c. Algunos servicios se han contratado a proveedores locales y otros son los mismos del grupo.
- ☐ d. Otros

Una amplia mayoría de CSC asegura que alguno de los servicios como de consultoría, RRHH, sistemas bancarios... han sido contratados a proveedores locales y otros son del mismo grupo. Indica que parte de los proveedores o han sido difíciles de encontrar o ha sido mejor traer a los que ya ofrecían sus servicios a empresas del grupo, por un tema de confianza, precio...

El resto de empresas (14%) aseguran que han encontrado todos los servicios que requerían de una manera sencilla en Barcelona y que los han contratado, sin necesidad de traer los mismos que ya utilizaban otras empresas del grupo.

¿Cree Ud. que las políticas desempeñadas por las Administraciones Públicas son adecuadas para atraer nuevos CSC a Cataluña?

### Políticas de las Adm. Pub.



- a. Si, las políticas aplicadas desde los organismos oficiales son un incentivo más para la localización de CSC en Barcelona
- b. No se le está dando la suficiente importancia a la atracción de CSC y estas políticas son insuficientes
- c. Si, pero se debería dar una mayor importancia a los CSC.
- d. Otros...

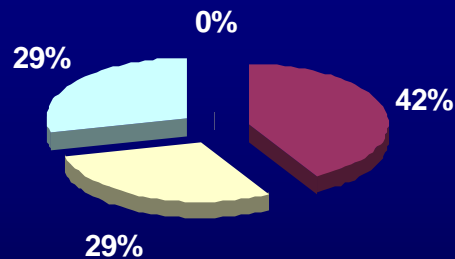
El 43% de empresas considera que las políticas aplicadas desde los organismos oficiales son un incentivo más para localizar en Barcelona su CSC, debido a que consideran que las políticas son las adecuadas y realmente incentivan la inversión de este tipo de empresas.

Con el mismo porcentaje están las empresas que consideran que la Administración Pública no está dando suficiente importancia a la atracción de nuevos CSC y que las políticas que está aplicando son insuficientes. Estas empresas consideran que los organismos oficiales deberían tener más presente y darle una mayor prioridad a la creación y atracción de empresas de este tipo que son realmente parte de un nuevo modelo económico, en el que Barcelona puede surgir ampliamente beneficiada.

Por último y con un 14% consideran que si que son adecuadas las políticas aplicadas por la Administración Pública, pero que aún así se debería dar una mayor importancia a los CSC de lo que se está haciendo en la actualidad.

¿Cómo considera el nivel de concesiones y subvenciones que se conceden desde los organismos oficiales para la implantación de nuevos CSC?

## Nivel de concesiones



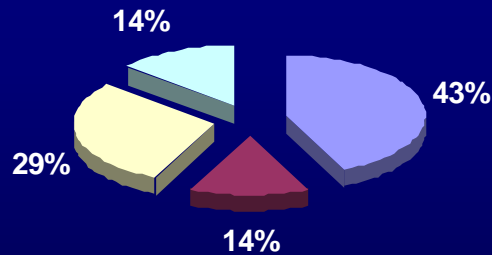
- a. El nivel de concesiones y subvenciones es de los más elevados de las ciudades que analizamos.
- b. El nivel de concesiones y subvenciones está por debajo que otras ciudades que consideramos, pero son razonables.
- c. El nivel de concesiones y subvenciones no es suficiente, se debería aumentar.
- d. Otros...

En suma, se concluye que el nivel de concesiones y subvenciones que otorga la Administración Pública es ajustado o insuficiente. Existen países dentro de la UE que tienen un nivel más elevado de subvenciones a la creación de nuevas empresas de este tipo. Aunque la mayoría afirman que son pocas las subvenciones concedidas el 42% consideran que son razonables, por lo que no creen que sea un problema el hecho que las Administraciones Públicas no considerasen aumentar el nivel de las mismas. En cambio casi un 30% declara que es insuficiente y que se debería aumentar para poder equipararse con otros de los países que compiten con la ciudad.

En todos los casos vemos que Barcelona no tiene un elevado nivel de concesiones y subvenciones ya que no ha habido ninguna empresa que lo haya recogido en sus respuestas. Desde mi punto de vista este sería un punto a ser considerado por la ciudad ya que es uno de los factores que las empresas más analizan antes de decidir donde localizar su CSC. Realmente si que habría que conceder una mayor importancia al tema de la atracción de inversiones en la ciudad de nuevos CSC.

¿En qué mejoraría las políticas aplicadas?

## Mejoras de las políticas aplicadas



- a. Un incremento en las subvenciones que reciben las empresas que se instalan en Barcelona.
- b. Una mayor implicación de los organismos oficiales en la información y negociación de la localización de CSC.
- c. Una reducción de los impuestos a este tipo de empresas.
- d. Otros...

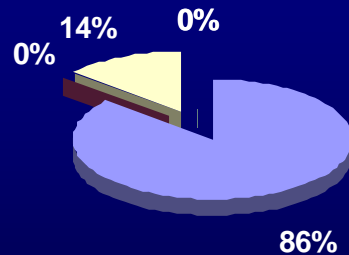
En esta pregunta las respuestas están bastante fragmentadas. Tenemos que como lo que consideran más importante de mejorar en las políticas aplicadas es incrementar el nivel de subvenciones que reciben las empresas que deciden instalarse en Barcelona, seguido por una reducción de los impuestos a este tipo de empresas.

Por último tenemos una mayor implicación de los organismos oficiales en la información y negociación de la localización de los CSC. Ésto nos indica que las empresas solicitan una mayor implicación de la Administración Pública en la negociación a fin de poder hacer decantar la balanza hacia el lado de Barcelona y no ninguna de las otras ciudades con las que competía. En algunos casos se quejan de la actitud un tanto pasiva de los organismos oficiales que esperan que sean las empresas las que contacten con ellos a fin de solicitar información y no tiene una actitud proactiva que incite la localización de nuevos CSC.



¿Contactó en la fase de implantación de su CSC, con algún organismo oficial?

## Contacto con organismos oficiales



- a. Si, porque lo consideraba necesario
- b. Si, porque era una formalidad
- c. No, no lo consideraba necesario
- d. No, no lo veíamos conveniente
- e. Otros

La amplia mayoría de las empresas habían contactado con algún organismo oficial antes de implantar su CSC en Barcelona, ya que lo consideraban necesario. Nos indica que la Administración Pública tiene constancia de la mayoría de CSC que se tenía pensado instalar en la ciudad, por lo que habrá podido ofrecer la ayuda necesaria para hacer la implantación más sencilla.

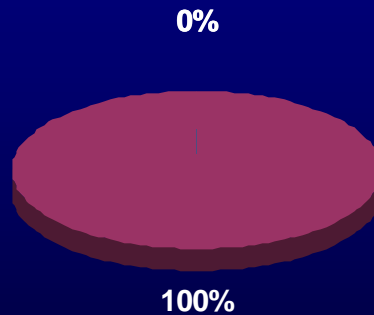
Queda un 14% de empresas que no habían contactado con ningún organismo oficial ya que no lo consideraban necesario. Puede ser debido a que estas empresas ya estaban trabajando anteriormente en la misma ciudad y conocían todos los requerimientos y características del lugar, por lo que no les era tan necesaria la ayuda de la Administración Pública.

En el caso que contactase con algún organismo oficial, ¿con quién lo hizo?

La totalidad de empresas que contactaron con algún organismo oficial fue con el organismo autonómico, en nuestro caso la Generalitat, en concreto con el departamento de Inversión extranjera (CIDEM), que colabora con este estudio.

En ningún caso contactó con organismos locales como el Ajuntament de Barcelona o organismo nacional.

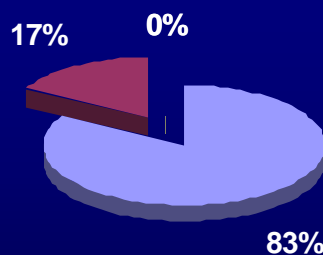
## Tipo de organismos oficiales



- |  |  |
|--|--|
| <span style="color: blue;">■</span> a. Organismos nacionales | <span style="color: red;">■</span> b. Organismos autonómicos |
| <span style="color: yellow;">■</span> c. Organismos locales  | <span style="color: cyan;">■</span> d. Otras instituciones   |

¿Qué tipo de atención/información recibió por parte de los organismos público cuando consideró a Barcelona como posible localización de su CSC?

## Valoración de la atención recibida



- |   |
|---|
| <span style="color: blue;">■</span> a. La información recibida fue de una gran calidad y nos fue muy útil para la toma de decisión. |
| <span style="color: red;">■</span> b. La información fue escasa y no recibimos una gran atención por parte de los organismos.       |
| <span style="color: yellow;">■</span> c. Recibimos más información de la que requeríamos.   |
| <span style="color: cyan;">■</span> d. Otros...   |

El 83% de las empresas valoran positivamente la información recibida desde la Administración Pública, destacando que son de gran calidad y utilidad para la toma de la decisión. Este resultado refleja que realmente la atención recibida ha sido ampliamente bien recibida y valorada por las empresas que se habían planteado poder instalarse en la ciudad de Barcelona.

También hay un 17% restante que considera que la información recibida fue escasa, es decir que no consiguieron recabar lo que les hubiera hecho falta a fin de tomar la decisión con el máximo de información posible. Y también destacan que la atención recibida no fue la esperada.

¿Cómo ve la evolución de su CSC en los próximos años? (Describallo brevemente)

En esta pregunta vamos a recoger algunas de las respuestas ofrecidas por las empresas.

- *“La tendencia actual es externalizar, fundamentalmente para reducir los números de personal propio e incrementar el ratio “turnover” frente a “personal””.*
- *“Nos encontramos en la fase de consolidación después de haber migrado las tareas de los países. Mayor reto consiste en cumplir la calidad, contención de costes (excesiva inflación en España) y evitar el encarecimiento desmesurado de la fluctuación del personal”.*
- *“La competitividad con los precios y servicios otorgados por empresas de outsourcing en países del Este hace posible pasar en 2008 por dificultades por mantener este tipo de servicios en nuestro país. Al mismo tiempo, es difícil competir con oferta gubernamental de países del Este a modo de incentivos fiscales que aquí no se ofrecen.”*
- *“Si somos pro-activos tanto la Administración como los ejecutivos de las empresas, Barcelona podría tener un papel importante.”*
- *“Consolidación del centro a través del incremento de servicios y volúmenes gestionados”.*
- *“Dudosa, si no se cambia el enfoque de la colaboración y soporte con la Administración Autonómica”.*

Vemos que las respuestas son muy heterogéneas, cada empresa tiene una concepción diferente de lo que será su plan de futuro. Va desde las más negativas que consideran que si no hay un cambio de la Administración Pública no ve viable la continuidad de la empresa en Barcelona, hasta los que creen que la ciudad puede tener un papel importante.

Otros centros ya han llegado a una etapa de estabilización, en que pretenden mejorar la calidad de sus servicios y reducir costes. En la etapa de transición donde se traían las actividades de las empresas locales, se migraba con un criterio de estandarización, pero muchas veces se habían de mantener las peculiaridades de cada país. Una vez todas las actividades se están realizando desde un mismo centro, se pueden aprovechar de las sinergias, con modelos de mejora continua donde se analizan los procesos en busca de posibles mejoras.

Uno de los problemas más graves que sufre un CSC es la fluctuación de personal que puede oscilar sobre el 10% de la plantilla anual. Esta variación de personal hace que sea imprescindible la documentación de los procesos a un nivel de detalle que permitiese a una persona nueva que no tenga los conocimientos específicos del departamento poder realizar esa actividad sin problema. Pero como recoge el comentario de uno de los CSC, esa fluctuación tiene un coste para la empresa y es el de preparar a una nueva persona para que sea capaz de poder realizar las mismas actividades que la persona que lo deja, a nivel de cursos, tiempos de formación...

En otro de los comentarios, se refleja el miedo que existe ante la entrada de los países del Este en la UE, ya que el coste de estos países es menor al de España. Además su sistema de subvenciones y concesiones es mayor al de Barcelona, por lo que existe un riesgo que va siendo creciente con este tipo de países y que las Administraciones Públicas deben recoger y tratar de forma adecuada.

## 5. Conclusiones

En este apartado pretendo recoger todas las opiniones que me han surgido al respecto del tema que se estaba tratando de los Centros de Servicios Compartidos situados en la ciudad de Barcelona. He pretendido coleccionar opiniones de varias personas expertas en la materia sobre cuáles consideran ellos las tendencias de los CSC en los próximos años, a fin de poder considerar todos sus puntos de vistas y poder extraer puntos que considero acertados de cada uno de ellos, que son los que recojo en este apartado.

Aunque los CSC se comenzaron a instalar en Barcelona a mediados de los 90, éstos ya llevaban tiempo trabajando en otros países de Europa como Dublín y mucho antes en USA que fue donde surgió este movimiento de centralizar los servicios en un centro especializado en unas determinadas actividades de la empresa. El concepto de Centro de Servicios Compartidos ha sido aceptado y entendido por Europa y se está situando a los mismos niveles que tiene en la actualidad EE.UU. En el caso de Europa la adopción de este modelo empresarial ha sido más lento y difícil debido a la heterogeneidad de idiomas, tasas y cultura empresarial, pero aún así hemos sido capaces de superar todas estas barreras y han sido implantados satisfactoriamente cientos de CSC en Europa y en Barcelona cerca de una treintena de ellos.

No todos los CSC han tenido éxito en su implantación y algunos de ellos han tenido que cerrar y devolver sus actividades a las entidades legales, pero si que es verdad que la mayoría de ellos han conseguido alcanzar los objetivos que pretendían con su creación. Ésto nos demuestra que los Centros de Servicios Compartido no son una moda, sino que son un nuevo modelo empresarial que ha tenido una gran aceptación en nuestros mercados. Están siendo considerados como una “best practice” para incrementar la eficiencia y la eficacia en las organizaciones. Son una oportunidad de reingeniería donde se puede dar un servicio de calidad a la vez de conseguir una reducción de costes significativa.

En sus comienzos uno de los principales motivos para crear su propio CSC era la reducción de costes que se pretendía tener, después también se buscaba incrementar la calidad del servicio y como parte de la estrategia corporativa. Esta reducción de costes se ha debido a la simplificación y estandarización de los procesos, al uso de nueva tecnología y la alineación de la organización.

En la actualidad ya no se considera la reducción de costes como el principal objetivo a conseguir a partir de la creación de un CSC. Es sobretudo una parte de la estrategia corporativa, que la Directiva está considerando y priorizando entre sus planes de acción. Con la implantación de CSC se ha mejorado la consolidación de la organización. La estandarización de sistemas y procesos, las mejoras en el tratamiento de la información, el CSC ha podido en muchos casos mejorar el servicio e incrementar el valor de la organización. El

incremento de los controles hace que la organización puede confiar más en la precisión de los reportes y la fiabilidad de los resultados. Aunque siendo totalmente realistas uno de los mayores problemas con los que se está encontrando los CSC es con el de mantener un nivel de servicio estable y de calidad que permita a sus clientes sentirse satisfechos del servicio prestado en todo momento. Aunque por regla general el nivel es aceptable, existen períodos en que el nivel acordado con los clientes en sus SLA no se pueden satisfacer y este es un punto crítico en el que están trabajando la mayoría de centros. Las relaciones con los clientes internos son clave para el éxito o no del CSC, ya que sin su colaboración se podría desestabilizar la organización, para ellos se recomienda hacerles tener unos SLA realistas, proponer visitas periódicas al centro para que puedan ver con propios ojos como está funcionando el centro, etc.

Aunque en sus comienzos la mayoría de los CSC eran puramente financieros englobando los procesos de Accounts Payables, Accounts Receivables, General Ledger, e Internal Accounting, ésto sólo ha sido el punto de partida. Cada vez se está expandiendo más los Centros de Servicios Compartidos para temas relacionados con Recursos Humanos, tecnología, compras o con la cadena de aprovisionamiento. Con la integración de cada vez un mayor número de actividades se está tendiendo a lo que se denomina BPO (Business Process Outsourcing). Se debe a una constatación que el modelo propuesto ha sido efectivo y los resultados han sido los esperados, por lo que se ha analizado si pudiese ser compatible este modelo con otras áreas de la organización donde existen también muchas actividades que no son clave para la misma y donde se podría sacar mucha rentabilidad si se externalizara y centralizara en un mismo sitio.

Se ha visto que el futuro de los CSC pasa por incrementar el uso de la tecnología en sus procesos para poder así incrementar la eficiencia. Es aquí donde realmente permitirá a la empresa poder ser más competitiva y eficaz en su trabajo y a su vez ofrecen un mejor servicio a sus clientes. Ya no sirve solamente con el uso de sistemas ERP que están básicamente especializados en funciones financieras sinó ampliar el uso de tecnología a nuevas áreas de la empresa. Se están implementando:

- sistemas de workflows
- self-service tanto para proveedores como empleados
- electronic funds transfers
- herramientas de call centers
- intercambio electrónico de información
- realización electrónica de reportes
- e-procurement
- uso de la imagen en la gestión de transacciones

Esta tecnología se debe ampliar a nuevas áreas como las de Recursos Humanos, IT, compras o cadena de aprovisionamiento.

Se ha podido percibir que la mayoría de las organizaciones han creado sus CSC en lugares donde o está su sede central o bien ya estaban operando con

anterioridad, denominado brownfield. De esta manera se hace mucho más fácil la implantación de un nuevo centro ya que se conoce las peculiaridades del lugar, así como donde acudir y actuar en cada uno de los casos. Siempre es más fácil empezar de nuevo en un sitio donde ya tienes experiencia que en un lugar nuevo, donde tienes que empezar todo el proceso desde el principio.

Pero vemos que cada vez con mayor frecuencia se están instalando empresas en lugares donde no operaban con anterioridad, denominado greenfield. Se debe a que son países con unos costes muchos menores que el resto de países considerados y hace que sea mucho más atractivo localizarse allí. Las regularizaciones de estos países se están adaptando rápidamente para permitir la instalación de estos centros a nivel de propiedad empresarial, tratamiento fiscal, formación, acceso a tecnologías. De todos modos hay que tener en cuenta que este tipo de lugares como podría ser China, India o incluso los países del Este de Europa son lugares donde necesitas tener un elevado negocio y operaciones que realizar para que sea rentable. De otra forma los costes de desplazarse y instalarse en estos lugares se comen total o parcialmente los beneficios esperados. Dicho de otra forma antes de embarcarse en la aventura de invertir en estos países hay de estar seguro que tenemos un nivel de negocio suficiente como para que siga siendo rentable invertir allí.

Actualmente la tendencia que se está observando en el mercado de los Centros de Servicios Compartidos es la unificación de ellos en Centros de competencia mundial. Es decir en un sólo CSC se realizan operaciones para cualquier entidad legal del mundo. Normalmente estos centros se están situando en países con muy bajos costes de personal como puede ser India o China.

A su vez por problemas de poca maniobrabilidad en este Centro de Servicios Compartidos mundial, se requiere de Centros Regionales. En estos centros se realizan operaciones que no son competencia del mundial, por motivos de desfase horario, problemas de idiomas... dotan a la organización de una mayor flexibilidad y adaptabilidad ya que recoge con una mayor exactitud los requerimientos de los clientes al estar más próximos a ellos. En muchos casos hacen de intermediarios entre el cliente final y el centro de servicios mundial, para facilitar y agilizar los temas al cliente.

Por último además de los centros mundiales y los regionales también se tiende a crear centros locales. Éstos son de mucha menor dimensión y queda en ellos actividades que no se pueden transferir ni al centro mundial ni al regional. En ellos se recoge con mayor exactitud los requisitos del cliente respecto al servicio que debe ser prestado.

Con este nuevo modelo planteado una posible pregunta sería en que papel queda Barcelona. Pues bien, ya que los centros mundiales tienden a formarse en zonas donde los costes son muy bajos, Barcelona no puede competir en este momento a nivel de costes con países como India o China. Eso indica que aunque realmente la ciudad tiene muchas de las competencias necesarias para poder localizar un CSC, es más difícil por el tema de los costes.

Nos queda pues la captación de CSC a nivel regional que son los que afectan a más de un país. A este nivel si que la ciudad Barcelona puede competir con cualquier otra plaza financiera en cualquiera de las características se quieran analizar, costes laborales, incentivos fiscales, infraestructuras, estabilidad económica, telecomunicaciones, facilidad de encontrar trabajadores con el perfil adecuado, nivel de idiomas, calidad de vida...

En mi opinión los organismos oficiales deben contemplar esta tendencia de futuro respecto a los Centros de Servicios Compartidos y tomar medidas lo antes posible para poder mantener los centros que trabajan en la actualidad en la ciudad de Barcelona, así como tener la capacidad e incentivos para atraer nuevas empresas.



## 6. Bibliografía

### ***Libros:***

- Eco, Humberto(1992): *¿Cómo se hace una tesis?*
- CIDEM: *Shared Services in Catalonia: A Practical guide for decision-makers*
- Barcelona Activa: *Barcelona, sede de Centros de Competencia Internacional*
- Thompson, Arthur (2001): *Strategic Management- Concept and Cases*
- Greaver, Maurice: *Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiat*
- Bragg, Steven M (1998): *Outsourcing: A Guide to...selecting the Correct Business Unit-Negotiations the Contract-Maintaing Control of the Process.*
- Gil Girón (1998): *Nuevos modelos de gestión empresarial el outsourcing.*
- Don Schulman (1999): *Shared services adding value to the business units.*
- El model Barcelona. Una ciutat d'oportunitats per la inversió: Barcelona Activa.
- Javier Santoma (2000): *Gestión de Tesorería*. Ed. Gestión 2000
- Joaquim Solà, Paloma Miravittles y Gonzalo Rodríguez (2001): *Estratègies industrials de les multinacionals estrangeres a Catalunya.*

No existen muchos libros que traten sobre este tema, ya que es bastante reciente, en cambio existe mucha información en páginas de Internet, artículos en prensa especializados, documentos internos de las empresas y organismos encargados de promocionar este sector.

**Webs:**

[www.cfo.com/article/1,5309,8760%7C18%7CA%7C1331%7C6,00.html](http://www.cfo.com/article/1,5309,8760%7C18%7CA%7C1331%7C6,00.html)

[www.bizsites.com/2001/am2001/global\\_market.html](http://www.bizsites.com/2001/am2001/global_market.html)

[www.zurichmednet.org/features/BusinessBeyondUSBorders.html](http://www.zurichmednet.org/features/BusinessBeyondUSBorders.html)

[www.cfoproject.com/documents.asp?d\\_ID=2145](http://www.cfoproject.com/documents.asp?d_ID=2145)

[www.10.gencat.net/cidem/catalonia/en/why/key/ssc.html](http://www.10.gencat.net/cidem/catalonia/en/why/key/ssc.html)

[www.investindk.com/visArtikel.asp?artikelID=8142&print=true](http://www.investindk.com/visArtikel.asp?artikelID=8142&print=true)

<http://www.asset.es/comun/ofertasCondiciones.asp?idSeccion=6,1,0,0>

ASSET (Asociación Española de Financieros y Tesoreros de la Empresa)

<http://businessfinancemag.com/site/search/search.cfm>

Revista especializada en temas financieros.

<http://www.eurofinance.co.uk/links.htm>

Eurofinance, empresa encargada de realizar congresos y seminarios para Managers de empresas y entre ellos los CSC.

<http://www.helsinki.fi/WebEc/framem.html>

Web especializada en todo tipo de temas de economía.

Este trabajo va a servir para realizar una recopilación sobre todas las webs que hablan sobre el tema de los CSC.

[www.manchesterknowledge.com](http://www.manchesterknowledge.com)

Publicación encargada de promocionar a Manchester como una futura localización de futuros CSC.

[www.bcn.es/barcelonabusiness](http://www.bcn.es/barcelonabusiness)

Web que promociona a la ciudad de Barcelona para invertir desde el extranjero. Realizada por el Ayuntamiento de Barcelona.

[www.cfoasia.com/archives/9811-36.htm](http://www.cfoasia.com/archives/9811-36.htm)

Nos relata el caso de una experiencia que no fue positiva con CSC.

**Revistas:**

- Harvard-Deusto Finanzas & contabilidad: Sumari 1999, Vol. Num 29  
Rey, José Manuel; Ballesteros, Emilio  
Cuando implantar servicios compartidos en la función financiera
- Dirección Progreso  
2001, Vol. núm. 180  
Campos López-Carrión, Juan  
Transición a un centro global de servicios compartidos
- Economistas  
2000, Vol. 18 núm. 84  
Scheifler, M<sup>a</sup> Antonia  
Los centros de servicios compartidos. El caso de Madrid
- Barcelona: Bones notícies “Business Bridges, una nova manera de promocionar Barcelona i les seves empreses”  
Hivern 2004 nº 29
- Barcelona: Buenas noticias “Barcelona reafirma su posicionamiento en los primeros puestos del ranking internacional”  
Otoño 2003, nº 28
- “Informes y Estudios de CEOE: Competitividad en España. Problemas y Propuestas de mejora”  
Confederación Española de Organizaciones Empresariales.
- “Panorama Regional: Un análisis de las economías regionales de España”  
Junio 2003, CEPREDE
- “Barcelona economía: Indicadors econòmics de Barcelona i de la regió metropolitana”  
Marzo 2003, nº 51. Ajuntament de Barcelona
- “Documents de Reflexió Estratègica: Catalunya 2010, orientacions de les millors pràctiques internacionals per a l’economia catalana”  
The Boston Consulting Group y la Generalitat de Catalunya.

**Publicaciones:**

- “The future of Shared Services: Realizing and Sustaining the Benefits”  
Deloitte Research Study
- “Shared Services: Eine Alternative zum Outsourcing” Deloitte Research  
Study
- “Establishing a Shared Service Center: Legal and Fiscal issues”  
Accenture
- “España localización preferente/selectiva de Centros de Servicios  
Financieros Compartidos (CSFC)” Artículo publicado por la revista número  
31 de ASSET.
- “España una localización competitiva para Centros de Servicios  
Compartidos” Artículo publicado por la revista número 32 de ASSET.
- “Manchester: Knowledge Capital”
- “Sectors estratègics amb marca Barcelona”  
Departamento de Promoción Económica del Ajuntament de Barcelona
- “Barcelona, metrópolis para vivir y trabajar”  
Departamento de Promoción Económica del Ajuntament de Barcelona
- “La inversió estrangera a l'àrea de Barcelona”  
KPMG, CIDEM y Ajuntament de Barcelona
- “Cuándo implantar servicios compartidos en la función financiera: Doce  
preguntas a plantearse”  
José Manuel Rey Emilio Ballesteros  
Publicación “La economía de Madrid”
- “Los Servicios Compartidos no son una moda”  
Javier Amézola y Mercedes Oblanca  
ASSET Año 12 nº 31
- “Centros de Servicios Financieros una perspectiva jurídica-fiscal”  
Armando Tomás Vidal y Pedro Brosa & Asociados.  
ASSET Año 12
- “La nueva opción en España... los Shared Service Centers”  
Sarah-Jane Stone y Nexus  
ASSET Año 12

Esther Sánchez Gómez  
Centros de Servicios Compartidos en Barcelona.

- “Posicionamiento Internacional de España ante los procesos de creación de Centros de Servicios Compartidos”

Juan José Berbel Sánchez, SEPI  
ASSET Año 12

- “Shared Services Grows up”  
Journal of Business Strategy

- “Which Global Financial Center is Best for you?”  
Global Finance magazine.

- “Building a shared services data center”  
IBM Global Services publication

- “Shared Services in Wales”  
Welsh Development Agency

- “Centros de Servicios Compartidos. El proceso de creación”  
Accenture, CIDEM, Catalunya innovació y ASSET.

- Material presentado en un seminario realizado en Barcelona el 10 y 11 de Abril de 2003 sobre “ Shared Services: Measuring results” por Marcus Evans.

En este seminario se presentaban los siguientes temas:

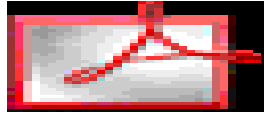
- Achieving operational excellence with shared services
- Improving service quality and transaction processing
- Migrating smoothly to shared services
- Measuring operational and financial results
- Overcoming resistance to change
- Rapidly developing a multi-country network
- Implementing a pay back system within the organisation
- Re-engineering work practices around shared services
- Moving from a cost center mentality to a “front office” service providers mentality
- Deciding between global and regional shared services
- Increasing efficiency through corporate portals, web sites, intranets, business intelligence systems...

En este seminario estaban representadas las empresas:

Sara Lee, Telefonica Shared Service Centers, Ericsson, Adecco, DHL, Agilent, Asea Brown Boveri, Bodegas y Bebidas, Fujifilm, Schindler, Canon, Schlumberger UK, Bayer, General Motors, Nissan Motor Ibérica, ACS Shared Service Centers for General Motors, Alpi Comunicaciones y CzechInvest.

## 7. Anexos

Puede consultar los resultados de la encuesta en el siguiente link donde se encuentra el documento anexo



"Explotación de la  
encuesta sobre Centros de Servicios Compartidos\_

Además se adjunta la carta enviada conjuntamente con la encuesta a los Centros de Servicios Compartidos, donde se explican los objetivos de la misma y que organizaciones están colaborando con la misma, como son la Universidad de Barcelona, ASSET y CIDEM.



Barcelona, a 1 de Septiembre de 2004

Apreciado Sr.

La **Universitat de Barcelona**, en colaboración con la **Asociación Española de Financieros y Tesoreros de Empresa –ASSET–**, y con el soporte de la Generalitat de Catalunya a través del **CIDEM** quieren profundizar en la promoción y análisis de los **Centros de Servicios Compartidos en Catalunya (CSC)**.

Es por ello que, basándose en el interés de Dña. Esther Sánchez, estudiante del **Master de Comercio Internacional de la Universitat de Barcelona**, tutelado por el Dr. Salvador Torra y dirigido por la Dra. Susana Gordillo (Directora del Master), le remito la encuesta que ha sido elaborada como complemento de su tesina final.

**La encuesta pretende, mediante un método comparativo, analizar e identificar las características comunes de los CSC y las diferentes realidades prácticas existentes; investigar sobre aspectos relativos a la elección de Catalunya como localización; estudiar su funcionamiento interno; y valorar el apoyo institucional recibido.**

Entendemos que el esfuerzo de cumplimentar esta encuesta, que será recogido en la tesina final del Master de Comercio Internacional, será de gran ayuda tanto para las instituciones públicas como para las empresas interesadas, favoreciendo la estabilidad de estos centros y fomentando la implantación de nuevos **CSC** en nuestro país.

Para cualquier ayuda que necesite, puede dirigirse a:

**Sr. Salvador Torra**  
**Dpto. Econometría, Estadística y Economía Española**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad de Barcelona**  
**C/ Tinent Coronel Valenzuela, 1-11 (T4 P3 D307) E-08034 Barcelona**  
**☎ 93 402 45 98**  
**✉ [storra@ub.edu](mailto:storra@ub.edu)**

Rogamos remitan dicha encuesta por correo o por e-mail a las direcciones indicadas.

Agradeciendo su inestimable colaboración, le saludan muy atentamente,

Salvador Torra  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de Barcelona

Javier Aragüés  
Director General  
ASSET