

*Tesis de posgrado* presentada a la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES), Buenos Aires y la Hochschule Mainz – Universidad de Ciencias Aplicadas, Maguncia.



# **El atractivo de la localización de un país para la provisión de servicios de TI: ¿Cómo influye el Comportamiento Organizacional de Compra en la toma de decisiones?**

– Un enfoque de casos múltiples analizando compradores internacionales en la Argentina –

*Carrera:* Maestría argentino-alemana International Business |  
Negocios Internacionales (MA.AA)

*Presentada por:* Anne Synnatschke  
UCES (77789)  
Hochschule Mainz (911594)

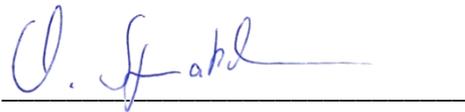
*Tutoras:* Mg. Paloma Ochoa  
Prof. Dr. Lydia Bals

*Fecha y lugar de entrega:* 1 de diciembre de 2016, Buenos Aires

## Declaración jurada

Yo, Anne Synnatschke, estudiante de la Hochschule Mainz (Maguncia) y la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (Buenos Aires), declaro que he escrito la tesis de posgrado titulada *El atractivo de la localización de un país para la provisión de servicios de TI: ¿Cómo influye el Comportamiento Organizacional de Compra en la toma de decisión?* independiente, que no he usado ningún material distinto al de las fuentes declaradas, y que las mismas han sido citadas de forma transparente y rigurosa.

Buenos Aires, 1 de diciembre de 2016

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'A. Synnatschke', is written above a horizontal line.

A. Synnatschke

## **Agradecimientos**

En primer lugar, quiero expresar mi gratitud a mis tutoras, la **Mg. Paloma Ochoa** (UCES) y la **Prof. Dr. Lydia Bals** (Hochschule Mainz) por su inspiración, su asesoramiento y su gran compromiso durante los últimos meses. Sin su ojo crítico no hubiera sido posible realizar un trabajo de esta calidad.

Debo un agradecimiento al **Prof. Dr. Ulrich Schüle** y la **Prof. Dr. Viviana Kluger** por su apoyo y su naturaleza desafiante en su posición como directores de la carrera.

Gracias de todo corazón a mi hermana argentina, **Maria Pichon Riviere**, y mi amigo para siempre, **Leandro Carranza**, por dedicar tantas horas de su tiempo a leer página por página mi tesis y su paciencia infinita. Los espero en Alemania.

No puedo dejar de agradecer al **Centro Universitario Argentino-Alemán (CUAA)** por facilitar el intercambio científico y cultural relacionado con la elaboración del presente trabajo.

Para finalizar, quiero agradecer sinceramente a **Paula Suárez** por la gran ayuda y la confianza durante el análisis de la literatura y la fase de la recopilación de los datos.

## Resumen de investigación

La externalización y la deslocalización han sido algunas de las tendencias estratégicas más discutidas a partir de los años 90. Hoy en día, en cuanto a la contratación de servicios de TI, las empresas se han vuelto más y más abiertas en sus elecciones de localización y, asimismo, aprovechan el acceso a tecnologías innovadoras y conocimiento de vanguardia en el extranjero. En este sentido, las características del país de provisión pueden ser descritas a través de su “atractivo”.

Dado que se trata de decisiones bastante complejas, no son sólo individuos aislados los que dan forma a la selección final sino un grupo de varios expertos. Por ende, el presente trabajo ofrece un modelo teórico para evaluar el atractivo de países que, más allá de los factores a nivel país, incluye consideraciones acerca del Comportamiento Organizacional de Compra (OBB). Mediante múltiples estudios de casos en seis empresas de distintas industrias se analiza cuáles son los criterios claves, cómo se estructura el proceso y qué personal está involucrado con el fin de evaluar si la Argentina puede ser un destino competitivo a través de la mejora de sus potencialidades.

En el caso de servicios de TI, el nivel académico/*expertise* del capital humano, la tasa de cambio y la infraestructura se encuentran entre los factores más influyentes a nivel país, aunque las características del proveedor desempeñan un papel más decisivo. Por parte de las empresas, el proceso de la compra se divide en cuatro fases distintas y se lleva a cabo, principalmente, por los departamentos de TI y compras. Con respecto a la situación de la Argentina, se pudieron derivar varias recomendaciones.

## Abstract

Since the 90s, (Offshore) Outsourcing has been one of the most controversially discussed strategic tendencies in modern businesses. Nowadays, in relation to IT service procurement, companies have become more open than ever when it comes to locational choices and thus they are able to take advantage of highly innovative, “cutting-edge” technology abroad. In this regard, the characteristics of the providing country can be described by means of their “attractiveness”.

Since outsourcing decisions regarding foreign locations are fairly complex in practice, they are not taken by individuals but rather by a group consisting of different experts. For this reason, the present study outlines a systematic and comprehensive theoretical model that goes beyond traditional regional factors to evaluate country attractiveness and furthermore includes considerations on Organizational Buying Behaviour (OBB). A multiple case study approach in six different companies allows an investigation of key-decision criteria, the nature of the decision-making process and the responsible staff. Based on its findings, Argentina’s strengths and weaknesses as an outsourcing destination can be analysed.

In the case of IT services, the human capital dimension (local academic standards/expertise), exchange rate fluctuations and the condition of technological infrastructure were identified as important factors on country level, although provider characteristics seem to be more decisive. The investigation showed that the buying process is divided in four main stages that are usually carried out by firm’s IT and procurement departments. With regard to Argentina’s current situation, a handful of recommendations could be derived.

## Indice

<b>Indice de figuras .....</b>	<b>I</b>
<b>Indice de tablas .....</b>	<b>II</b>
<b>Indice de abreviaturas .....</b>	<b>III</b>
<b>1            Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>2            Justificación.....</b>	<b>3</b>
<b>3            Metodología y diseño de la investigación.....</b>	<b>5</b>
3.1        Formulación de objetivos .....	6
3.2        Preguntas de investigación .....	7
3.3        Estudio bibliográfico y marco conceptual .....	7
3.4        Orientación filosófica .....	9
3.5        Método de investigación.....	9
3.5.1    Tipo de investigación.....	9
3.5.2    Muestreo e instrumentos de recopilación de datos .....	10
3.5.3    Validez y fiabilidad.....	12
3.6        Etica relativa a la investigación .....	15
3.7        Decisiones con respecto a la forma y el proceso del estudio.....	16
<b>4            Marco conceptual.....</b>	<b>17</b>
4.1        El fenómeno de la compra global, el atractivo de países y su relevancia para la externalización de servicios de TI .....	17
4.1.1    Definiciones fundamentales.....	18
4.1.1.1    Servicios de TI.....	18
4.1.1.2    Compra global .....	19
4.1.1.3    Externalización y deslocalización.....	20
4.1.1.4    Reshoring, nearshoring, backshoring e insourcing .....	21
4.1.2    Tipología y tendencias en la actualidad.....	21
4.1.3    Factores que determinan el atractivo de países y su evaluación en la práctica	24
4.1.3.1    Capital humano .....	28
4.1.3.2    Factores económicos y políticos.....	31
4.1.3.3    Infraestructura.....	33
4.1.3.4    Imagen del país .....	34
4.1.3.5    Estabilidad jurídica .....	35
4.1.3.6    Factores moderadores .....	36
4.1.4    Limitaciones y la creciente tendencia de revertir proyectos de externalización	38
4.2        El Comportamiento Organizacional de Compra y su relevancia para la selección del proveedor .....	40
4.2.1    Definiciones fundamentales.....	41

4.2.1.1	Comportamiento Organizacional de Compra .....	41
4.2.1.2	Centro de compras .....	42
4.2.2	Participantes del centro de compras y su selección .....	43
4.2.3	Factores de influencia sobre el OBB .....	45
4.2.4	Tipología de situaciones de compra y categorías de productos.....	49
4.2.5	Relación comprador-proveedor y su importancia para el marketing industrial	53
<b>5</b>	<b>Síntesis y modelo teórico .....</b>	<b>55</b>
<b>6</b>	<b>Análisis de datos.....</b>	<b>58</b>
6.1	Análisis intra-grupal .....	58
6.1.1	Empresa 1: Industria de alimentos y bebidas .....	58
6.1.2	Empresa 2: Industria farmacéutica .....	61
6.1.3	Empresa 3: Industria de telecomunicaciones.....	64
6.1.4	Empresa 4: Industria electrónica .....	67
6.1.5	Empresa 5: Industria de comercio electrónico.....	69
6.1.6	Empresa 6: Industria de alimentos y dulces .....	72
6.2	Análisis inter-grupal .....	75
6.2.1	P1: ¿Qué criterios determinan, desde el punto de vista de las empresas contratantes, el atractivo de un país para proveer servicios de TI? .....	76
6.2.2	P2: ¿Cómo se estructura el proceso de evaluación del atractivo de un país para proveer servicios de TI?.....	82
6.2.3	P3: ¿Quiénes toman las decisiones para elegir locaciones proveedoras de servicios de TI?.....	85
6.3	Discusión de los resultados.....	89
<b>7</b>	<b>Evaluación de la Argentina como destino para la externalización de servicios de TI .....</b>	<b>96</b>
7.1	Factores económicos y políticos.....	96
7.2	Capital humano.....	99
7.3	Infraestructura.....	102
7.4	Situación jurídica.....	104
<b>8</b>	<b>Conclusiones y limitaciones .....</b>	<b>107</b>
	<b>Referencias.....</b>	<b>V</b>
<b>Anexo 1:</b>	<b>Letter of Acquisition.....</b>	<b>XXII</b>
<b>Anexo 2:</b>	<b>Pre-interview questionnaire.....</b>	<b>XXIV</b>
<b>Anexo 3:</b>	<b>Guía de entrevista .....</b>	<b>XXVI</b>
<b>Anexo 4:</b>	<b>Proceso de la investigación (diagrama de Gantt).....</b>	<b>XXX</b>
<b>Anexo 5:</b>	<b>Esquema de codificación (coding tree) aplicado en NVivo 11 .....</b>	<b>XXXI</b>
<b>Anexo 6:</b>	<b>Modelo teórico resultante basado en las entrevistas realizadas .....</b>	<b>XXXII</b>

<b>Anexo 7:</b>	<b>Seis dimensiones culturales según Hofstede (2011) – Una comparación entre Argentina, Chile y Uruguay .....</b>	<b>XXXIII</b>
<b>Anexo 8:</b>	<b>Plan de Acción gubernamental para el sector de SSI .....</b>	<b>XXXIV</b>
<b>Anexo 9:</b>	<b>Transcripción entrevistado #1_#1_TI.....</b>	<b>XXXVII</b>
<b>Anexo 10:</b>	<b>Transcripción entrevistado #1_#2_LE.....</b>	<b>XLII</b>
<b>Anexo 11:</b>	<b>Transcripción entrevistado #2_#1_CO .....</b>	<b>XLIII</b>
<b>Anexo 12:</b>	<b>Transcripción entrevistado #2_#2_LE.....</b>	<b>XLVIII</b>
<b>Anexo 13:</b>	<b>Transcripción entrevistado #3_#1_TI.....</b>	<b>XLIX</b>
<b>Anexo 14:</b>	<b>Transcripción entrevistado #3_#2_TI-CO .....</b>	<b>LVII</b>
<b>Anexo 15:</b>	<b>Transcripción entrevistado #3_#3_LE.....</b>	<b>LXI</b>
<b>Anexo 16:</b>	<b>Transcripción entrevistado #4_#1_TI.....</b>	<b>LXII</b>
<b>Anexo 17:</b>	<b>Transcripción entrevistado #4_#2_TI.....</b>	<b>LXVII</b>
<b>Anexo 18:</b>	<b>Transcripción entrevistado #5_#1_TI.....</b>	<b>LXXI</b>
<b>Anexo 19:</b>	<b>Transcripción entrevistado #5_#2_CO .....</b>	<b>LXXV</b>
<b>Anexo 20:</b>	<b>Transcripción entrevistado #6_#1_TI-CO .....</b>	<b>LXXIX</b>
<b>Anexo 21:</b>	<b>Transcripción entrevistado #6_#2_TI.....</b>	<b>LXXXIII</b>

## Indice de figuras

<i>Figura 1:</i>	Relación entre los pasos distintos de una investigación .....	5
<i>Figura 2:</i>	Modelo de alternativas en cuanto a la compra global.....	24
<i>Figura 3:</i>	El proceso de la externalización y la selección del destino geográfico .....	26
<i>Figura 4:</i>	Cuatro factores que influyen sobre el OBB.....	46
<i>Figura 5:</i>	El modelo BuyGrid .....	50
<i>Figura 6:</i>	Modelo teórico de la investigación .....	56
<i>Figura 7:</i>	Proceso de contratación aplicado en empresa 1 .....	60
<i>Figura 8:</i>	Proceso de contratación aplicado en empresa 2.....	62
<i>Figura 9:</i>	Proceso de contratación aplicado en empresa 3.....	66
<i>Figura 10:</i>	Proceso de contratación aplicado en empresa 4 (sociedad matriz).....	68
<i>Figura 11:</i>	Proceso de contratación aplicado en empresa 5.....	71
<i>Figura 12:</i>	Proceso de contratación aplicado en empresa 6.....	74
<i>Figura 13:</i>	Factores relevantes a nivel país – una comparación entre las entrevistas realizadas y la literatura académica .....	92

## Indice de tablas

<i>Tabla 1</i>	Lista de sinónimos y palabras relacionadas aplicada durante la búsqueda de literatura.....	8
<i>Tabla 2</i>	Plan de muestreo .....	11
<i>Tabla 3</i>	Medidas para garantizar validez y fiabilidad.....	13
<i>Tabla 4</i>	Sesgos considerados durante la realización de la investigación.....	14
<i>Tabla 5</i>	Factores que influyen sobre el atractivo de países según los estudios contemporáneos relacionados.....	28
<i>Tabla 6</i>	Impulsores de la reversión de proyectos externalizados .....	39
<i>Tabla 7</i>	Factores a nivel país que influyen sobre el atractivo de países según las entrevistas analizadas .....	77
<i>Tabla 8</i>	Factores moderadores que influyen sobre el atractivo de países según las entrevistas analizadas .....	81
<i>Tabla 9</i>	Las distintas fases de la contratación identificadas durante las entrevistas realizadas .....	83
<i>Tabla 10</i>	Antecedentes académicos de los interlocutores diferentes.....	86
<i>Tabla 11</i>	Responsabilidad final de elegir el lugar de la contratación.....	87
<i>Tabla 12</i>	Nivel de involucramiento del usuario final .....	88
<i>Tabla 13</i>	Relación entre los datos recopilados y el proceso de la compra definido en la literatura.....	93
<i>Tabla 14</i>	Relación entre los miembros del <i>buying center</i> definidos en la literatura y los datos recopilados .....	94

## Indice de abreviaturas

<b>ARS</b>	Peso argentino
<b>B2B</b>	<i>Business-to-Business</i>
<b>BPO</b>	<i>Business Process Outsourcing</i> (subcontratación de procesos empresariales)
<b>CEO</b>	<i>Chief Executive Officer</i> (director general)
<b>CESSI</b>	Cámara de Empresas de <i>Software</i> y Servicios Informáticos de Argentina
<b>CFO</b>	<i>Chief Financial Officer</i> (gerente de finanzas)
<b>CGT</b>	Confederación General del Trabajo
<b>CRM</b>	<i>Customer Relationship Management</i> (gestión de la relación con los clientes)
<b>CSR</b>	Responsabilidad Social Corporativa
<b>DJAI</b>	Declaraciones Juradas Anticipadas de Importación
<b>DPI</b>	Derechos de Propiedad Intelectual
<b>EMAE</b>	Estimador Mensual de Actividad Económica
<b>EPR</b>	<i>Enterprise Resource Planning</i> (planificación de recursos de la empresa)
<b>FONSOFT</b>	Fondo Fiduciario de Promoción de la Industria del <i>Software</i>
<b>FONTAR</b>	Fondo Tecnológico Argentino
<b>FPV</b>	Frente para la Victoria
<b>I+D</b>	Investigación y Desarrollo
<b>IDC</b>	Corporación Internacional de Datos
<b>IED</b>	Inversión Extranjera Directa
<b>ISO</b>	<i>International Organization for Standardization</i> (Organización Internacional de Normalización)
<b>ITBA</b>	Instituto Tecnológico de Buenos Aires
<b>IVA</b>	Impuesto sobre el valor añadido
<b>KPI</b>	<i>Key Performance Indicator</i> (Indicador Clave de Rendimiento)
<b>MERCOSUR</b>	Mercado Común del Sur
<b>ORB</b>	<i>Organizational Buying Behavior</i> (Comportamiento Organizacional de Compra)
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

<b>ONG</b>	Organización No Gubernamental
<b>PIB</b>	Producto interno bruto
<b>PNUD</b>	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>PRO</b>	Propuesta Republicana
<b>PwC</b>	PricewaterhouseCoopers
<b>RFI</b>	<i>Request for Information</i> (solicitud de información)
<b>RFP</b>	<i>Request for Proposal</i> (solicitud de propuestas)
<b>RFQ</b>	<i>Request for Quotation</i> (solicitud de cotización)
<b>SSI</b>	<i>Software</i> y servicios informáticos
<b>SUTIRA</b>	Sindicato Único de Trabajadores Informáticos
<b>TCE</b>	<i>Transaction Cost Economics</i> (Economía de Costos de Transacción)
<b>TI</b>	Tecnología de Información
<b>UADE</b>	Universidad Argentina de la Empresa
<b>UBA</b>	Universidad de Buenos Aires
<b>UCA</b>	Universidad Católica Argentina
<b>UNASUR</b>	Unión de Naciones Suramericanas
<b>UNLZ</b>	Universidad Nacional de Lomas de Zamora
<b>UTN</b>	Universidad Tecnológica Nacional
<b>Vs.</b>	Versus

## 1 Introducción

La compra global (*global sourcing*) es un tema ampliamente investigado y analizado con respecto al campo de externalización (*outsourcing*), deslocalización (*offshoring*) y al tema relativamente joven de externalización fronteriza<sup>1</sup> (*nearshoring*). Tomando en cuenta únicamente el caso de las actividades relacionadas con la externalización tradicional, los gastos mundiales han crecido entre 10% y 20% en la última década, de manera relativamente independiente al crecimiento económico global (IAOP, 2015). En el año 2015, se tradujo en un ingreso mundial de US\$ 63,5 millones como resultado de la exportación de servicios de TI (tecnología de información) de contratación externa (ISG, 2015). En este contexto internacional varios factores se incorporan a los análisis que realizan las compañías cuando toman la decisión de contratar estos servicios, en relación no sólo con la elección del proveedor, sino también con respecto a la localización de las actividades de prestación. En este sentido, las características del país de provisión pueden ser descritas a través de su “atractivo”.

En los primeros años de la explosión de la provisión global, la decisión de las compañías multinacionales con respecto a la contratación de los servicios de TI estaba principalmente determinada por el precio, las tasas de interés y las peculiaridades técnicas y específicas de estos servicios (Su, Levina y Ross, 2015; Furness, 2005) dejando de lado el atractivo de los países como aspecto distintivo. Sin embargo, hoy en día las tendencias han cambiado y los clientes también toman en consideración la interacción entre las ventajas y desventajas competitivas de varias localizaciones geográficas de provisión y los diferentes factores propios de los países (Vestring, Rouse y Reinert, 2005).

Por consiguiente, en la actualidad, se consideran factores adicionales debido a las características de la industria de TI que requieren competencias especiales (Feeny, Lacity y Willcocks, 2006; Knolmayer y Asprion, 2011). Surgen nuevas cuestiones diferentes, además del tipo de cambio y características específicas del servicio, que son tomadas en cuenta como protagonistas. Entre las mismas aparecen como temas relevantes el apoyo del gobierno, los incentivos para la inversión, las condiciones de transporte y de viaje, la educación y la cantidad de nuevos graduados en el sector de TI, los idiomas dominantes, la disponibilidad de infraestructura y telecomunicaciones, el ambiente cultural, los impuestos corporativos, la

---

<sup>1</sup> El término *externalización fronteriza* es una adaptación al castellano de la terminología anglosajona "nearshoring" y se utiliza en el mundo de negocios para describir un tipo de externalización que es relativamente cerca en distancia a la sociedad matriz, pero en un país extranjero. Para más profundidad sobre la cuestión véase Capítulo 4.1.1.4 o la fuente original en Foerstl, Kirchoff y Bals (2016).

facilidad de trabajar con gobiernos extranjeros, así como también el conocimiento laboral acerca de las prácticas de negocios extranjeros (Kobayashi-Hillary, 2005; Sudan et al., 2010; Kotabe y Murray, 2004; Weber, 2006; Rao, 2004; Miozzo y Grimshaw, 2008). Como consecuencia de este nuevo escenario, la provisión de servicios puede ser desafiante para países que intentan continuar desarrollándose en la industria de SSI (*software* y servicios informáticos). Es decir, las empresas multinacionales se han vuelto más abiertas en sus elecciones de localización en comparación con diez años atrás (Deloitte, 2015; Tholons, 2014; López, Ramos y Torres, 2009; CESSI, 2016). Así, se ha desarrollado un escenario más competitivo a nivel mundial que permite a jugadores de países diferentes, con características distintas a las tradicionales sacar mejores beneficios.

En lo que concierne a la estructura de este trabajo, primero, la investigación estará enfocada en la identificación de determinantes del atractivo de los países como mercados proveedores *desde el punto de vista de los compradores de servicios informáticos*. Segundo, se analizará la capacidad que tiene la Argentina, en su situación actual, para aprovechar más su potencial. Mediante la investigación de la literatura especializada, se desarrollará un modelo teórico a los fines de evaluar si el país cumple con estos criterios y puede ser un destino competitivo a través de la mejora de sus potencialidades.

Además, se analizará en profundidad cómo el Comportamiento Organizacional de Compra (OBB, por la abreviatura inglesa de *Organizational Buying Behavior*) influye en la decisión entre varias localizaciones de provisión. Dado que no son los individuos aislados los que dan forma a los procesos de compra, sino que estos procesos tienen que ver, más bien, con la interconexión que existe entre las características situacionales y la vinculación con todo el departamento de compras (Kohli, 1989), es esencial el aprendizaje de cómo estas circunstancias son llevadas a la práctica dentro de las empresas. Así, los proveedores pueden adaptar su organización estructural y su portfolio para disminuir sus incertidumbres a un nivel manejable (Juha y Pentti, 2008; Spekman y Stern, 1979) y, al mismo tiempo, reducir obstáculos probables para sus clientes. En particular, la siguiente investigación aspirará a identificar quién inicia el proceso de compra, quiénes desempeñan un papel clave y cómo se estructura el proceso durante las distintas etapas de la toma de decisión (Manrique Molina, 2014).

Para finalizar, se promoverán propuestas para otras líneas de investigación futura, a fin de seguir aportando al conocimiento en esta temática.

## 2 Justificación

Desde el comienzo de los años 90, el *offshore* y *outsourcing*, es decir la “reubicación de las actividades o funciones internas del país de origen de una empresa a un tercero independiente en otro país”<sup>2</sup> (Gylling et al., 2015, p. 92), han sido estrategias de negocio importantes y siguen siendo de gran interés para gerentes de empresas multinacionales, así como también para académicos (Bals et al., 2013; Monczka y Trent, 1991). En el pasado, la decisión entre “fabricar o comprar” dio como resultado, frecuentemente, la contratación externa para reducir costos y transferir riesgos y responsabilidades a proveedores situados fuera de la sociedad matriz (Su, Levina y Ross, 2015). Especialmente, países de bajos costos, como India o Brasil, han sido beneficiados por su ventaja comparativa con referencia a mano de obra barata y costos de fabricación bajos (Gylling et al., 2015). Además, en el caso de la externalización de servicios de TI, las empresas ampliaron su cartera de proveedores no sólo para ahorrar gastos, sino también para usarla como herramienta estratégica para incluir empresas más pequeñas con naturaleza innovadora superior en comparación con sus competidores multinacionales (Su, Levina y Ross, 2015). Sin embargo, más recientemente, la evidencia empírica indica que los gerentes han empezado a reconsiderar estas estrategias y, en algunos casos, han comenzado a frenarlas o revertirlas por distintas razones, entre otras, costos ocultos, pérdida de calidad y/o distancia cultural (Foerstl, Kirchoff y Bals, 2016; Horn, Schiele y Werner, 2013; Arlbjørn y Mikkelsen, 2014). Este cambio crea un entorno económico más exigente para los proveedores, hace que la competencia se intensifique y, como consecuencia, los factores relacionados con la localización del proveedor cobran más importancia.

Por ende, las preguntas ¿qué?, ¿dónde? y ¿cómo? externalizar siguen siendo temas claves para investigaciones contemporáneas (Hätönen y Eriksson, 2009). Mientras que el atractivo, es decir “el poder con el que los clientes son atraídos hacia la empresa”<sup>3</sup> (Ellegaard y Ritter, 2007, p. 2), de proveedores ha sido investigado ampliamente (Ellegaard y Ritter, 2007; Kohler y Smolka, 2014; Chen y Wang, 2009), el atractivo a nivel país para la provisión de servicios de TI, por el contrario, ha sido menos considerado en la literatura académica (Rao, 2004). Los modelos existentes tratan la cuestión sin suficientes pruebas empíricas (Jain

---

<sup>2</sup> Traducción propia, original en inglés: “Relocation of in-house activities or functions from a company's home country to an independent party in another country.”

<sup>3</sup> Traducción propia, original en inglés: “Attractiveness is the power with which customers are pulled towards the firm.”

Palvia, 2004) o se concentran en ángulos más específicos (Graf y Mudambi, 2005). En la literatura especializada se puede observar que los académicos utilizan los principales fundamentos teóricos (paradigma OLI, Nueva Teoría del Comercio, ventaja comparativa, etc.) para explicar el fenómeno de la compra global. No obstante, las futuras investigaciones deben combinar los conocimientos ya existentes con variables de otros campos de gestión para examinar mejor los procedimientos subyacentes (Jain, Kothari y Kumar, 2016).

A este respecto, el tema del OBB constituye una perspectiva atractiva para evaluar los procesos *dentro de las empresas contratantes*, dado que influye sobre todas las actividades de los miembros de una organización, y define la situación de compra, la evaluación y la elección entre diferentes alternativas y proveedores (Webster y Wind, 1972a). Además, el OBB depende en gran medida del contexto cultural en el que se posicione una empresa (Sheth, 1996). Debido a ello, se genera la necesidad de realizar investigaciones específicas por país, un tema que fue descuidado, hasta ahora, en los estudios científicos. Este punto de vista está apoyado por Manrique Molina que argumenta: “[l]a investigación sobre OBB se necesita en los mercados emergentes, especialmente en América Latina, ya que no se ha encontrado ningún estudio en esta búsqueda exploratoria relacionado con este tema” (2014, p. 128). Otros investigadores como Ellram, Tate y Billington (2008) exigen adicionalmente que futuros estudios no sólo deban involucrar a los gerentes encargados de la compra, sino que también a todo el personal responsable.

La presente tesis buscará llenar este vacío generado por el déficit de investigación, dado que se desarrolla en el ámbito argentino y, asimismo, intentará producir un modelo de atractivo para la externalización de servicios informáticos. Dicho modelo se basará en la i) Teoría de la Economía de los Costos de Transacción (TCE, por la abreviatura inglesa de *Transaction Cost Economics*), ii) la Teoría de Recursos e incluirá también cuestiones relacionadas con iii) el OBB. Durante la fase de la recopilación de datos no sólo se realizaron entrevistas con personas con responsabilidad final, sino con una gran variedad de personal involucrado.

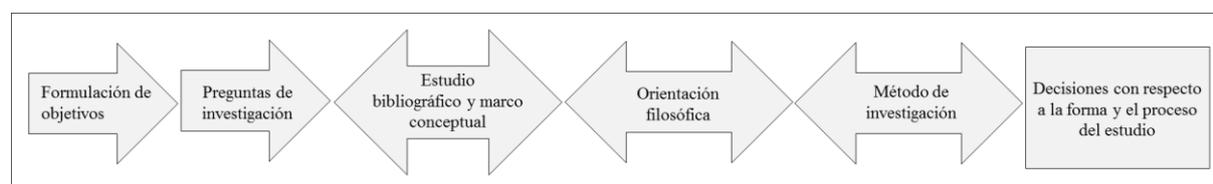
Para cumplir estas metas en la práctica, la investigación se guía por las siguientes tres preguntas: 1) ¿qué criterios determinan, desde el punto de vista de las empresas contratantes, el atractivo de un país para proveer servicios de TI?, 2) ¿cómo se estructura el proceso de evaluación del atractivo de un país para proveer servicios de TI? y 3) ¿quiénes toman las decisiones para elegir locaciones proveedoras de servicios de TI?.

### 3 Metodología y diseño de la investigación

En términos generales, la elección del diseño y la estrategia metodológica corresponde a las características del objetivo general de un trabajo, igual que a las preguntas de la investigación. Se entiende como herramienta que guía la recopilación de datos para obtener información profunda sobre distintos fenómenos en sectores insuficientemente investigados (Sampieri, Collado y del Pilar Baptista Lucio, 2010). En la sección siguiente, se explicarán el diseño usado en la presente tesis, los instrumentos metodológicos, el procedimiento detallado, el plan de muestreo, así como la ética relativa a la investigación.

En este punto de la elaboración es importante tener en cuenta que este proyecto, además de ser la tesis de la maestría argentino-alemana International Business/Negocios Internacionales entre la UCES y la Hochschule Mainz, forma parte, también, del “proyecto de investigación 2014-2016<sup>4</sup>” iniciado en cooperación con el Centro Universitario Argentino-Alemán (CUAA/DAHZ) y el Servicio Alemán de Intercambio Académico (DAAD). Es decir, el trabajo tendrá la ventaja de la participación de varios investigadores experimentados, como la administradora del proyecto Prof. Dr. Lydia Bals, quien cuenta con experiencia de más de diez años en relación con investigaciones sobre temas de cadenas mundiales de suministros y la provisión de servicios de IT, entre otros.

Como ilustra la Figura 1, Thomas (2016) argumenta que el diseño de una investigación consiste de varios elementos que se pueden entender como etapas consecutivas (*linear approach*). Según su planteamiento, se influyen entre sí directamente y en direcciones diversas. En lo siguiente, su modelo servirá como lista de verificación para el diseño y la metodología aplicada en la presente tesis.



*Figura 1:* Relación entre los pasos distintos de una investigación (propia representación en base a Thomas, 2016, p. 27)

<sup>4</sup> En más detalle, la investigación trata del tema “análisis de riesgos y oportunidades de un involucramiento mayor de empresas argentinas en cadenas de suministro globales”. Como resultado, se crearon tres sub-proyectos en que estudiantes argentinos de la UCES en conjunto con estudiantes alemanes de la Hochschule Mainz analizaron temas diversos en relación con el potencial de la Argentina para formar parte del comercio internacional. La tesis será el producto final de una de estas cooperaciones bilingües gracias al trabajo con la compañera de investigación Paula Cecilia Suárez.

### **3.1 Formulación de objetivos**

Los objetivos se derivan de la formulación del problema y están estrechamente vinculados con el marco conceptual que se elaborará en más detalle en el Capítulo 4. En síntesis, ha habido un cambio de paradigma en la contratación global y hoy en día se presentan en consideración varios factores que las compañías tienen en cuenta – además de los potenciales de ahorro de costos – cuando las mismas toman la decisión de externalizar los servicios de TI, factores en relación no sólo con la elección del proveedor, sino también con la localización de las actividades de prestación. Los clientes consideran la interacción entre las ventajas y desventajas competitivas de varios lugares, en base a diferentes factores propios de los países.

En la parte analítica de este proyecto que se basa en estudios de casos de empresas de varias industrias, se evaluará el vínculo entre estos criterios, a partir de lo cual, la tesis tendrá el siguiente objetivo general:

*Comprender los criterios que determinan el atractivo de un país, específicamente la Argentina, para la provisión de servicios de TI y de qué manera el Comportamiento Organizacional de Compra influye en las decisiones relacionadas con la contratación.*

Cinco objetivos específicos permiten alcanzar el objetivo general y la meta de desarrollar un modelo de atractivo para proveer servicios de TI:

- 1) *Comprender las características que favorecen la contratación de proveedores de servicios de TI, a través del análisis del caso argentino*
- 2) *Identificar, mediante el análisis del caso argentino, los criterios que se oponen a la contratación de proveedores*
- 3) *Obtener una visión de las razones por las cuales los proyectos fallan en relación con la contratación de servicios de TI en el caso de la Argentina*
- 4) *Describir el proceso de compra desde su inicio hasta la toma de decisión final de contratación*
- 5) *Identificar el personal y los departamentos involucrados en el proceso de toma de decisiones para contratar servicios de TI.*

### **3.2 Preguntas de investigación**

En el marco concreto que define los objetivos del trabajo, el análisis se enfocará especialmente en los procesos internos de decisión de empresas internacionales, es decir, la toma de la decisión de contratar servicios de TI. Eso se refleja en las siguientes tres preguntas de investigación:

- P1: ¿Qué criterios determinan, desde el punto de vista de las empresas contratantes<sup>5</sup>, el atractivo de un país para proveer servicios de TI?*
- P2: ¿Cómo se estructura el proceso de evaluación del atractivo de un país para proveer servicios de TI?*
- P3: ¿Quiénes toman las decisiones para elegir locaciones proveedoras de servicios de TI?*

De esta forma se investigará un problema poco estudiado, las preguntas ayudarán a ofrecer perspectivas innovadoras, se identificará un concepto promisorio y preparará el terreno para seguir estudiando la temática (Sampieri, Collado y del Pilar Baptista Lucio, 2010). Estos aspectos, le dan un carácter exploratorio a la investigación. Es decir, en vez de enfocarse en ¿qué está pasando?, se analizará ¿cómo y por qué está pasando? (Thomas, 2016). No obstante, algunas partes de la elaboración se realizarán de una manera más descriptiva, por ejemplo, el estudio bibliográfico, dado que los conceptos de globalización, externalización o deslocalización de otros grupos de productos ya están ampliamente analizados desde el punto de vista científico.

### **3.3 Estudio bibliográfico y marco conceptual**

El proceso del estudio bibliográfico se basa en la literatura científica relacionada con los siguientes conceptos claves: i) el atractivo de los países, tratando del fenómeno general, pero sobre todo el vinculado con la compra y provisión de servicios de TI, ii) el campo de la externalización (*outsourcing*) y la deslocalización (*offshoring*) y iii) el OBB. Con respecto a

---

<sup>5</sup> Este trabajo formó parte del proyecto de investigación 2014-2016 financiado por el CUA/DAHZ. En el marco de dicho proyecto se establecieron tandems de investigación. El presente trabajo se enfoca exclusivamente en los procesos internos de los compradores de servicios informáticos. Es decir que aborda cómo los tomadores de decisión dentro de estas empresas evalúan el atractivo de un país para proveer servicios de TI mientras la tesis de la compañera de investigación, Paula Cecilia Suárez, se concentró en i) la percepción del lado oferente y ii) los potenciales de mejora de los proveedores argentinos.

las fuentes de los datos secundarios, el marco conceptual se beneficiará de la inclusión de múltiples métodos para obtener información fiable y válida.

Como resultado, se usa una combinación de *investigación documental*<sup>6</sup> (publicaciones científicas recuperadas a través Google Scholar, EBSCOhost, ScienceDirect, etc.), *investigación de archivos*<sup>6</sup> (reportes de la CESSI<sup>7</sup>, consultorías, etc.), *análisis de contenido*<sup>6</sup> (libros pertinentes en la biblioteca de la UCES o en línea, etc.) y *análisis textual*<sup>6</sup> (artículos en revistas especializadas como *Journal of Supply Chain Management*, *Strategic Management Journal*, etc.). De esta manera se garantiza una perspectiva amplia – tanto histórica como actual – de las temáticas.

Con el objetivo de estructurar la búsqueda de literatura e identificar todos los documentos disponibles en los tres idiomas español, inglés y alemán, se formó una lista de sinónimos y palabras relacionadas para guiar el proceso (véase Tabla 1):

Tabla 1  
*Lista de sinónimos y palabras relacionadas aplicada durante la búsqueda de literatura*

Concepto	Español	Inglés	Alemán
Comprador	Cliente (potencial), consumidor, adquirente, compañía, empresa, firma	(Prospective) buyer, client, customer, purchaser, consumer, company, enterprise, MNE organisation/organization	(Ein)Käufer, Konsument, Abnehmer, Kaufinteressent, Firma, Unternehmen, Gesellschaft, Betrieb
Proveedor	Proveedor, fabricante, suministrador, (empresa/compañía de) consultoría, empresa/compañía de servicios	Supplier, (service) provider, seller, consultant firm, service company	Lieferant, Anbieter, Zulieferer, Verkäufer, (Fach-) Berater, Dienstleister, Dienstleistungsunternehmen
Servicios de TI	Tecnologías de información, aplicación informática, programa de TI, sistema de información	Software, information technology (IT), information system (IS), data/information processing	Informationstechnologie, IT Serviceleistung, IT System, Programmausstattung, Serviceapplikation
Externa- lización/ Deslocal- ización	(Sub)contratación, (proceso de) tercerización, sourcing global, (decisión de) localización, elección del emplazamiento/ubicación	Outsourcing, offshoring, foreign sourcing, IT sourcing, global sourcing, location decision, locational choice	Standortverlagerung, Beschaffung im Ausland, Standortwahl, Standortentscheidung
País	Región, campo, nación	Country, land, state, cluster	Land, Staat, Gegend
Cri- terio	Aspecto, característica	Factor, aspect, criteria, characteristic	Faktor, Aspekt, Eigenschaft, Kriterium/ Kriterien
Comporta- miento de compra	Conducta de compra, centro/central de compra, proceso/procedimiento de compra, decisión de compra, toma de decisión	Organisational/organizational buying behavio(u)r, OBB, buying centre/center, buying/purchase decision, decision maker, purchasing process	(Institutionalisiertes) Einkaufsverhalten, Einkaufsgremium, Entscheidungsträger, Einkaufsprozess, Einkaufsentscheidung

<sup>6</sup> Para recuperar la definición detallada de los términos véase Quinlan (2011, pp. 184-188).

<sup>7</sup> CESSI se refiere a la Cámara de Empresas de *Software* y Servicios Informáticos de Argentina que se dedica “al desarrollo, producción, comercialización e implementación de *software* y todas las variantes de servicios en todo el ámbito de la República Argentina” (CESSI, 2015, primer párrafo) y publica un reporte anual del sector de *software* y servicios informáticos.

Para ver los resultados del análisis bibliográfico véase Capítulo 4.

### **3.4 Orientación filosófica**

El marco filosófico define “la visión del mundo en que la investigación está ubicada<sup>8</sup>” (Quinlan, 2011, p. 95) y, asimismo, influye en la dirección general de la recopilación de datos. De esta forma, el enfoque en este trabajo será de tipo *cualitativo*. Los paradigmas del constructivismo, naturalismo, interpretativismo o fenomenología son útiles porque implican que existe una realidad que descubrir, construir e interpretar (Sampieri, Collado y del Pilar Baptista Lucio, 2010) – en este caso, la toma de decisiones con respecto al atractivo de países para proveer servicios de TI. Por las necesidades que surgen de los objetivos del trabajo, se aplicará la teoría del conocimiento constructivista, ya que permite la observación de fenómenos económicos y sociales de una manera holística. Es decir, estudia la realidad desde un enfoque global sin seccionarla ni fragmentarla en variables, incluyendo la influencia del contexto social en su visión. Esto permitirá en el análisis la inclusión del factor humano – representado por el Comportamiento Organizacional de Compra.

### **3.5 Método de investigación**

El término método de investigación, de acuerdo a la definición de Thomas (2016) – es decir la metodología aplicada – está compuesto del “tipo” de investigación, la selección cuidadosa del muestreo y los instrumentos que aseguran la validez y fiabilidad de los datos recopilados.

#### **3.5.1 Tipo de investigación**

Para confirmar y contestar las preguntas de investigación, se utilizó un enfoque de estudios de casos múltiples (*multiple case study approach*) con el fin de obtener una perspectiva relativamente representativa sobre varias industrias y su capacidad de tomar decisiones relacionadas con la compra de servicios de TI. En la literatura especializada, se describen posibilidades versátiles de aplicación del concepto del estudio de caso que se define como:

---

<sup>8</sup> Traducción propia, original en inglés: “The worldview within which the research is situated.”

“[...] una exploración profunda de múltiples perspectivas de la complejidad y singularidad de un proyecto particular, política, institución, programa o sistema en un contexto de la ‘vida real’. Está basado en investigación, integrando diferentes métodos, y es guiado por la evidencia. El propósito principal es generar una comprensión profunda de un tema específico [...], programa, política, institución o sistema para generar conocimiento y/o informar un cambio de política, una práctica profesional y una acción civil o comunal.” (Simons, 2009, p. 21)

La “exploración profunda”, permitirá entender los motivos de los consumidores de servicios de TI, los antecedentes en sus compañías y los procesos aplicados, y por lo tanto, establecer un modelo de atractivo para países como mercados competitivos de provisión de servicios de TI. Para obtener “múltiples perspectivas” y suficiente evidencia empírica, la investigación se basará en varias entrevistas que testean los supuestos subyacentes desarrollados en el análisis de literatura secundaria.

Aunque las sugerencias para el número de casos usados en una investigación de casos múltiples varían (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003) en función del objeto de la investigación, Eisenhardt (1989) sugiere que siete casos son el máximo que una persona puede procesar mentalmente. En este contexto, los seis casos que forman la base de la presente tesis casi llegan a los límites de la cantidad que debería ser procesada en un sólo estudio.

### **3.5.2 Muestreo e instrumentos de recopilación de datos**

Para “aproximarse más a la realidad<sup>10</sup>” (objetivo principal de un estudio de caso, Thomas, 2016, p. 6), se consideran como relevantes varias unidades de análisis. El aspecto principal es que en el muestreo de investigación se incluirán empresas de industrias distintas con perfiles diferentes respecto a su forma jurídica, número de empleados, cartera de productos, etc. que tienen experiencia con la compra de servicios de TI i) en Argentina y/o ii) a fuera del país. Dentro de cada compañía, se busca obtener la visión más completa posible y, por lo tanto, las entrevistas no se limitan a gerentes y/o empleados del departamento de TI, sino que también se extiendan a otros departamentos. Los principales criterios de selección son i) personas que son responsables de la decisión de compra, ii) personas que guían el proceso de la compra y/o iii) otros expertos dentro de la compañía que influyen en manera

---

<sup>9</sup> Traducción propia, original en inglés: “[...] is an in-depth exploration from multiple perspectives of the complexity and uniqueness of a particular project, policy, institution, programme or system in a ‘real life’ context. It is research based, inclusive of different methods and is evidence-led. The primary purpose is to generate in-depth understanding of a specific topic [...], programme, policy, institution or system to generate knowledge and/or inform policy development, professional practice and civil or community action.”

<sup>10</sup> Traducción propia, original en inglés: “[...] getting closer to reality [...].”

significativa en el proceso de compra. Dado que los participantes implicados en el proceso pueden ser diversos en cada empresa, se espera que estos produzcan un “efecto multiplicador”, es decir, que cada entrevistado proporcione contactos de otros departamentos a los que también pueda entrevistarse.

Después de una fase extensa de contactar empresas adecuadas a través del *acquisition letter* (véase Anexo 1), se pudo realizar el siguiente muestreo dependiente de la voluntad de cooperación de las empresas (véase Tabla 2). Para identificar los casos adecuados, se usó un método de muestreo intencional (*purposive sampling*) (Oliver y Reddy Kandadi, 2006), es decir que el conocimiento del estudio y de la población ayudó a elegir participantes concretos. Las entrevistas se realizaron entre noviembre 2015 y julio 2016<sup>11</sup>, personalmente o virtualmente (Skype y Facetime). Un breve formulario digital (*pre-interview questionnaire*, véase Anexo 2) previo a las entrevistas ayudó a recoger información sobre el entrevistado particular (departamento, responsabilidades, antecedentes educativos, etc.).

Tabla 2  
*Plan de muestreo*

$\Sigma$	Código del entrevistado*	Posición del entrevistado	Industria de la empresa	Antigüedad** (años)	Tamaño** (mil empleados)	Fecha de entrevista
1	#1_#1_TI	Director de TI para América y España	Industria de alimentos y bebidas	51-100	51-100	(5) 8 de enero de 2016
2	#1_#2_LE	Legal & Compliance Director Southern Cone, Latin America				(9) 27 de abril de 2016
3	#2_#1_CO	Regional Service Desk Sourcing Coordinator for LATAM	Industria farmacéutica	>100	51-100	(7) 14 de enero de 2016
4	#2_#2_LE	Senior Lawyer for LATAM				(11) 5 de junio de 2016
5	#3_#1_TI	Regional Chief Business Solution Manager	Industria televisiva	21-30	21-30	(1) 10 de noviembre de 2015
6	#3_#2_TI/CO	Project Manager within Regional Demand Management for LATAM				(8) 15 de abril de 2016
7	#3_#3_LE	Vice President General Counsel and Corporate Affairs for LATAM				(10) 27 de abril de 2016
8	#4_#1_TI	Tech Partner, Planificación Estratégica (TI)	Industria electrónica	51-100	0-10	(4) 7 de enero de 2016
9	#4_#2_TI	IT Director				(6) 14 de enero de 2016
10	#5_#1_TI	Product Development Manager	Industria de comercio electrónico	0-10	0-10	(2) 25 de noviembre de 2015
11	#5_#2_CO	Senior Purchasing Analyst				(3) 16 de diciembre de 2015
12	#6_#1_TI/CO	Gerente Corporativo de Compras relacionadas con TI	Industria de alimentos y de dulces	51-100	21-30	(12) 30 de junio de 2016
13	#6_#2_TI	Gerente Corporativo de Gestión de TI				(13) 5 de julio de 2016

\* #caso\_#entrevistado\_departamento, TI= TI, CO= Compras, LE= Legales

\*\* Para proteger la identidad de las empresas se indica un rango de años/empleados (Golicic y Sebastiao, 2011)

Con el fin de llevar la investigación a la práctica, se creó una primera versión extensa de la guía de entrevista constituida por 35 preguntas. En un proceso compuesto de múltiples

<sup>11</sup> Las entrevistas fueron parcialmente realizadas en forma conjunta con Paula Cecilia Suárez en el marco del proyecto de investigación entre la UCES y la Hochschule Mainz.

fases incluyendo una breve prueba piloto en agosto 2015, se la adaptó de acuerdo a su aplicabilidad a la realidad hasta llegar a la última versión que está estructurada sobre la base de las tres preguntas de la investigación (véase Anexo 3). Dependiendo de la posición en la empresa y del horario de disponibilidad del entrevistado las entrevistas tuvieron una duración de entre media hora y una hora y media.

La mayoría de las preguntas fueron abiertas para “no delimita[r] de antemano las alternativas de respuesta” (Sampieri, Collado y del Pilar Baptista Lucio, 2010, p. 221), dado que todavía no existe información exhaustiva sobre las posibles respuestas como consecuencia del carácter exploratorio del proyecto. Para evitar sesgos, sólo en casos excepcionales en los cuales algún entrevistado no sabía contestar una pregunta se presentaron ejemplos neutrales derivados de la literatura secundaria:

**Pregunta 4.5:** ¿Cómo son elegidos los miembros que forman parte del centro de compra?

**Ejemplos:** (1) Por experiencia y/o (2) Por norma organizacional y/o (3) Por otras características personales.

A pesar de su composición controlada, la guía puede interpretarse como un instrumento *semiestructurado* debido a que el orden de las partes concretas y su redacción se adaptaron en cada caso a los requisitos de la empresa y al perfil del entrevistado (experiencia relacionada con procesos de la externalización de servicios de TI, posición en la empresa, departamento, etc.).

### 3.5.3 Validez y fiabilidad

Aunque “el significado de [validez y fiabilidad] en un estudio de caso es mucho menos claro<sup>12</sup>” (Thomas, 2016, p. 64; Smith y Deemer, 2000) que en otros tipos de investigación, como por ejemplo la recopilación de datos a través de un diseño longitudinal, estos aspectos también fueron considerados durante el desarrollo del cuestionario y los pasos posteriores. Las medidas presentadas en la Tabla 3 permitieron asegurar la calidad de la investigación y la credibilidad de sus resultados:

---

<sup>12</sup> Traducción propia, original en inglés: “Their meaning in the case study is far less clear.”

Tabla 3

*Medidas para garantizar validez y fiabilidad (adaptado de Yin, 2003, pp. 34-39; Bals, Hartmann y Ritter, 2009, p. 894)*

<i>Tipos de validez (Yin, 2003, p. 34)</i>	
<p>“Validez de constructo” Identificar medidas operativas adecuadas para analizar el objeto de la investigación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La triangulación de                             <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Datos obtenidos en el análisis intra-grupal (<i>within-case results</i>)</li> <li>(2) Datos obtenidos en el análisis inter-grupal (<i>cross-case results</i>)</li> <li>(3) Análisis de documentos estudiados</li> </ul> </li> <li>✓ El involucramiento de múltiples entrevistados de diferentes áreas (compras, TI, legales)</li> <li>✓ El involucramiento de múltiples entrevistados dentro de la misma empresa</li> <li>✓ El marco teórico se basa en varias fuentes de información confiables (Google Scholar, EBSCOhost, ScienceDirect, etc.)</li> </ul>
<p>“Validez interna” Establecer relaciones causales, en las cuales condiciones particulares dan paso a otras condiciones, para distinguirlas de otras relaciones espurias.</p>	<p style="text-align: center;">Según Yin (2003, p. 36) el concepto no es pertinente para estudios exploratorios o/y descriptivos.</p>
<p>“Validez externa” Establecer un ámbito en que los resultados de la investigación pueden ser generalizados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El muestreo representa algunas de las industrias más influyentes al nivel global y, por ello, permite una perspectiva amplia de procesos de decisión</li> <li>✓ El muestreo dentro de cada compañía no se limita a un tomador de decisiones sino se extiende a varias/todas personas claves</li> </ul>
<p>“Fiabilidad” Demostrar que las actividades de la investigación pueden ser repetidas con los mismos resultados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El desarrollo de un cuestionario semiestructurado que podría ser reutilizado de manera transparente</li> <li>✓ La prueba piloto eliminó sesgos potenciales, ambigüedad e incomprensibilidad</li> <li>✓ El diseño y el procedimiento de la investigación se crearon a través de confidencialidad, igualdad de trato y libertad de opinión (ética en la investigación)</li> </ul>

Dependiendo del método, los proyectos de investigación tienden a sufrir el impacto negativo de sesgos sistémicos que influyen en la calidad de los resultados. Según Pannucci y Wilkins (2010) son especialmente relevantes durante el período de planificación, la recopilación de datos, el análisis en profundidad y en la fase de publicación. Aunque “ningún método de investigación existe sin sesgo [...] [y] diversos defectos metodológicos<sup>13</sup>” (Webb et al., 2000, pp. 1-2) las siguientes fallas de estudios de casos en general se consideraron en la investigación para minimizar los efectos de distorsión (véase Tabla 4).

<sup>13</sup> Traducción propia, original en inglés: “No research method is without bias [...] but having different methodological weaknesses.”

*El atractivo de la localización de un país para la provisión de servicios de TI: ¿Cómo influye el Comportamiento Organizacional de Compra en la toma de decisiones?*

Tabla 4

*Sesgos considerados durante la realización de la investigación (en base a varias fuentes)*

<i>Tipo de sesgo</i>	
<p>Sesgo autoinformado/"<i>Self-report o self-editing bias</i>" (Donaldson y Grant-Vallone, 2002, pp. 246-247) Una gran medida de estudios de casos involucran autoinformes, es decir que el entrevistado pueda "entrevistarse a sí mismo" sin control de gerentes y/o colegas. Este hecho obstaculiza una medición precisa y puede influenciar la validez del contenido (<i>under-report behavior</i>).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Control del muestreo en el sentido de involucrar a varias personas claves de la misma empresa que, asimismo, permite la comparación de afirmaciones distintas</li> <li>✓ Evaluación y comparación de publicaciones externas e internas de la empresa</li> </ul>
<p>Sesgo de confirmación/"<i>Confirmation bias</i>" (Woodside, 2010, p. 131) Sesgo cognitivo que se refiere a la tendencia de la gente a favorecer información que confirma las propias creencias y a subestimar las demás.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Uso de datos cuantitativos ("<i>hard facts</i>", p. ej. porcentaje de servicios contratados vía outsourcing) y cualitativos ("<i>soft facts</i>", p. ej. ventajas de elegir un proveedor argentino)</li> <li>✓ Preguntas concretas revisadas por investigadores con amplia experiencia en estudios cualitativos para identificar fallas y potenciales de mejora</li> </ul>
<p>Sesgo de deseabilidad social/"<i>Social desirability bias</i>" (Woodside, 2010, p. 49) Ocurre cuando un sujeto responde a preguntas de acuerdo con su actitud, origen cultural principios personales, religión, etc. y, por eso, tergiversa la realidad. Este comportamiento está estrechamente vinculado con el concepto del sesgo cultural (Woodside, 2010, p. 132).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Anonimización después de la entrevista y codificación de los entrevistados consultados de acuerdo con principios éticos de la investigación para aumentar el nivel de respuestas verdaderas</li> </ul>
<p>Sesgo de exceso de confianza/"<i>Overconfidence Bias</i>" (Woodside, 2010, pp. 131-132) Un efecto que ocurre cuando la confianza subjetiva de un entrevistado supera su desempeño actual. Así se crea una brecha entre la realidad y la percepción subjetiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formulación de preguntas sencillas y claras que se enfocan en descripciones objetivas sin dejar espacio a elaboraciones subjetivas (p. ej. "¿Podría describir el procedimiento desde su iniciación hasta el alcance [...]?" en vez de preguntar por la percepción individual del entrevistado)</li> </ul>
<p>Sesgo del investigador/"<i>Researcher o experimenter bias</i>" (Eisenhardt, 1989, p. 546; Woodside, 2010, p. 70) El error surge del papel del investigador que influencia los resultados de la investigación debido a los procedimientos sesgados o su asistencia personal. Está estrechamente vinculado con el concepto del sesgo del entrevistador (Woodside, 2010, p. 248, 267).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisión frecuente de las grabaciones para mejorar la conducción de las entrevistas</li> <li>✓ Participación de dos entrevistadores, incluyendo un hablante nativo, para prevenir sesgos lingüísticos</li> </ul>
<p>Sesgo de no respuesta/"<i>Non-response bias</i>" (Woodside 2010, p. 341) Un bajo índice de respuestas resulta en una falta de precisión del resultado ya que las respuestas obtenidas se distinguen (considerablemente) de la población del estudio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los entrevistados se encontraron por contactos actuales de un socio de investigación y/o en un "efecto multiplicador" por lo cual cada entrevistado proporcionó contactos en otros departamentos, este vínculo personal ayudó a mantener el nivel de "no respuesta" muy bajo</li> <li>✓ Las entrevistas en profundidad se realizaron personalmente, la guía nunca se les mandó por mail a los entrevistados potenciales</li> </ul>

Tabla 4 (continuada)

*Sesgos considerados durante la realización de la investigación (en base a varias fuentes)*

<p>Sesgo de procesamiento de la información/"<i>Information-processing biases</i>" (Eisenhardt, 1989, p. 540)                  Por su naturaleza, los seres humanos son malos procesadores de información porque toman decisiones en base a un acceso limitado de datos. Por ello, no siempre son capaces de obtener perspectivas holísticas que producen una desviación en el procesamiento de la realidad.</p>	<p>✓ Triangulación de                  (1) Datos obtenidos en el análisis intra-grupal (<i>within-case results</i>)                  (2) Datos obtenidos en el análisis inter-grupal (<i>cross-case results</i>)                  (3) Análisis de literatura secundaria</p>
<p>Sesgo retrospectivo/"<i>Retrospective bias</i>" (Woodside, 2010, p. 10)                  Con el resultado de distorsionar los resultados, los seres humanos tienden a modificar la opinión sobre lo que ha ocurrido a lo que sabían desde el principio y, por lo tanto, se crea un falso recuerdo.</p>	<p>✓ Involucramiento de varias personas que toman decisiones relevantes de la misma empresa para obtener la perspectiva más realista y actual posible</p>
<p>Sesgo de selección/"<i>Selection bias</i>" (Dul y Hak, 2007, p. 42)                  Efecto negativo por un error en la selección de los individuos o grupos que participan en un estudio científico. Por lo tanto, será imposible extraer generalizaciones sistemáticas porque el muestreo no representa bien a la población del estudio (<i>one shot confirmation</i>).</p>	<p>✓ El muestreo representa varias industrias y empresas de tamaños diferentes                  ✓ El muestreo dentro de cada compañía no se limita a un tomador de decisiones, sino que se extiende por varias/todas las personas claves                  ✓ El cuestionario semiestructurado permitirá realizar una serie de réplicas para comparar el desarrollo durante un periodo de tiempo</p>
<p>Sesgo subjetivo/"<i>Subjective bias</i>" (Flyvbjerg, 2006, p. 17)                  Muchos investigadores experimentados concuerdan en que estudios de casos tienen la tendencia de verificar los supuestos del investigador así que sus instrumentos se consideran como menos rigurosos con menos evidencia empírica que métodos cuantitativos ("<i>crippling drawback</i>", Diamond, 1996, p. 6).</p>	<p>✓ El diseño y la realización de la investigación fueron revisadas por investigadores con amplia experiencia en estudios cualitativos para identificar fallas y mejoramientos                  ✓ NVivo 11 – un <i>software</i> profesional que se dirige a investigaciones con métodos cualitativos y mixtos; está diseñado para ayudar a organizar, analizar y encontrar perspectivas objetivas – ayudó a procesar los datos obtenidos durante las entrevistas</p>

### 3.6 Ética relativa a la investigación

Por otra parte, en estudios sobre individuos o grupos humanos, es importante considerar estándares éticos con los fines de crear un ambiente cómodo, es decir, maximizar los beneficios del participante y minimizar cualquier posible efecto perjudicial. Los principios éticos influyen todo el proceso de la investigación para asegurar la sensibilidad hacia las personas involucradas. Quinlan (2011) argumenta que se muestran en gran medida en la integridad, la validez, el poder estadístico de los resultados y la transparencia de la investigación.

En el caso concreto de la presente tesis, se prestó atención especial a no hacer daño (principio de "Primum Non Nocere", latino: no ocasionar daños; Smith, 2005) a los

entrevistados que contribuyeron con su tiempo valioso. Para garantizar eso y recibir su aprobación ética, se les mandó adjunto al “pre-interview questionnaire” un formulario de consentimiento informado antes de su participación (véase Anexo 2). Contuvo una descripción profunda del proyecto, solicitando el permiso de grabar la entrevista con un plugin para Windows 10. En los casos en que el entrevistado se negó a ser grabado, un hablante nativo de español transcribió a mano la entrevista mientras se realizaba. En ambos casos, los datos se convirtieron después en datos anónimos conforme al esquema “#caso\_#entrevistado\_departamento” para que el resultado del examen no se pueda rastrear a un individuo específico. La parte del análisis y la codificación se realizaron en base a la teoría fundamentada en datos (*grounded theory*) con ayuda de NVivo 11, un *software* profesional que, entre otras, se dirige a investigaciones con métodos cualitativos. Gracias a ello, se garantizó un modo de implementación transparente y, asimismo, la integridad de la investigación.

Además de estos aspectos relacionados con principios éticos, la investigación siguió una política de no plagio.

### **3.7 Decisiones con respecto a la forma y el proceso del estudio**

En cuanto a la implementación de las diversas etapas del proyecto para lograr los objetivos específicos, hay que tener en cuenta que las actividades se diferencian entre las que sirven únicamente a: i) los propósitos del proyecto de investigación y/o ii) los de la tesis. De todas formas, cabe destacar que ambos propósitos se encuentran estrechamente interconectados y cumplen, hasta cierto punto, los mismos requisitos (para un resumen del proceso completo con todos sus sub-periodos, véase Anexo 4).

## **4 Marco conceptual**

### **4.1 El fenómeno de la compra global, el atractivo de países y su relevancia para la externalización de servicios de TI**

El enfoque de la primera parte del estudio bibliográfico – la compra global (*global sourcing*) y sus sub-fenómenos – ha sido una de las tendencias estratégicas más discutidas a partir de los años 90 (Kotabe y Murray, 2004; Hätönen y Eriksson, 2009), de modo que la compra global de materias primas, de productos semi-terminados y de otros insumos necesarios es de suma importancia para el éxito de las empresas modernas. Las compañías deciden en relación a la ubicación del proveedor (extranjera vs. doméstica), así como también sobre la estructura de propiedad (integración vertical vs. transacción al mercado). Es decir, sobre la base de características de productividad y peculiaridades sectoriales, las empresas evalúan si un producto o servicio se debe integrar en la propia producción o es mejor subcontractarlo. Sin embargo, en ambos casos tienen que elegir de qué país de origen viene el material necesario para la producción (Antras y Elhanan, 2003). En este contexto, varios estudios confirman que se pueden lograr importantes reducciones de costos a través de las economías de escala y del aumento de la eficiencia en el extranjero (p.ej. Kohler y Smolka, 2014; Tate et al., 2009; Kotabe y Murray, 2004; Antras y Helpman, 2003). En una encuesta con 138 directivos en sectores que van desde la automoción a los productos químicos, Vestring, Rouse y Reinert (2005) relevaron que el 80% de los gerentes confirman que la externalización de sus actividades a países de bajo costo es una alta prioridad en su industria. No obstante, hoy en día las operaciones de compra internacionales no sólo sirven como medida de ahorro, sino también para obtener acceso a tecnologías innovadoras, a ideas frescas y a conocimiento de vanguardia (*cutting-edge expertise*) (Su, Levina y Ross, 2015). Especialmente en el sector de TI – todavía una de las industrias con mayor crecimiento mundial, favorecido por la rápida adopción de dispositivos móviles (Forbes, 2015) – estas capacidades se encuentran, con frecuencia, entre los proveedores más pequeños y más ágiles (Su, Levina y Ross, 2015). Por esta razón, las locaciones con bajos costos como la India se han visto beneficiadas por su base de capacidades, su buen dominio del inglés, sus metodologías profesionales para el desarrollo de *software*, junto con otros aspectos relacionados con la adaptación al estilo de gestión occidental (Kotlarsky y Oshri, 2008). Además, la importancia de la compra global y de los procesos de la externalización se apoya en estudios secundarios que confirman ingresos mundiales de US\$ 63,5 millones en 2015 como resultado de la exportación de servicios de TI de contratación externa (ISG, 2015).

Para poner la compra global en práctica y generar ventajas competitivas sostenidas, las empresas pueden elegir entre varias formas de externalizar sus servicios, su producción y/o algunas funciones administrativas (Foerstl, Kirchoff y Bals, 2016). Estas alternativas y consideraciones necesarias para tomar una decisión en cuanto al lugar de la provisión serán los objetos de estudio durante la siguiente investigación de literatura. Más allá de las circunstancias generales, las excepciones y peculiaridades para la compra de servicios de TI serán de suma importancia.

#### **4.1.1 Definiciones fundamentales**

##### **4.1.1.1 Servicios de TI**

La mayoría de las empresas hoy en día depende de los beneficios de información, los cuales son facilitados por servicios de TI. La orientación a estos últimos es una tendencia de rápido crecimiento que influye sobre varios procesos en casi todos los departamentos de una empresa moderna, entre otros, contabilidad, finanzas, marketing, informática, sistemas de información y logística (Bardhan et al., 2010).

Sin embargo, la definición del término “servicio” suele ser poco precisa porque se refiere básicamente a todo lo que no es la agricultura, la minería o la fabricación tradicional (Dossani y Kenney, 2006). La gran empresa consultora de investigación de TI, Gartner, describe los servicios de TI como “la aplicación de experiencia técnica y comercial para facilitar a las organizaciones la creación, gestión y optimización del acceso a la información y del negocio<sup>14</sup>” (Gartner, 2016a, primer párrafo). Sobre la base de esta definición, el mercado correspondiente puede ser segmentado por el tipo de capacidad que se emplea para prestar el servicio: i) diseñar, ii) crear, iii) ejecutar iv) archivar y v) reutilizar (Gartner, 2016a; Bardhan et al., 2010). Otra clasificación es a través de la categoría de servicio: i) procesos empresariales (facturación, asistencia sobre productos, contacto con clientes, etc.), ii) servicios de aplicación (servicios de computación, *software*, etc.) y iii) servicios de infraestructura (administración de centros de datos, servicio de asistencia en TI, etc.) (Gartner, 2016a; Graf y Mudambi, 2005).

Según Gartner, en 2016, se estiman gastos globales en TI – tanto en *hardware*, *software* como los servicios asociados – de aproximadamente US\$ 3,49 trillones que significaría una caída de un 0,5% en comparación con las cifras del año anterior (Gartner, 2016b). Por otra

---

<sup>14</sup> Traducción propia, original en inglés: “application of business and technical expertise to enable organizations in the creation, management and optimization of access to information and business processes.”

parte, los gastos en los servicios de TI exclusivamente están en constante aumento y llegaron a US\$ 683,8 billones en 2015. Con referencia a los cálculos de la Corporación Internacional de Datos (IDC), crecerán en 2016 a US\$ 704 y hasta 2019 aún más a US\$ 771,5 (IDC, 2016).

#### 4.1.1.2 Compra global

La creciente competencia global resulta en ciclos de vida de productos drásticamente acortados, que no permite más a empresas modernas el uso de un enfoque policéntrico, es decir, la orientación por país (*country-by-country*) de negocios internacionales. La historia de los últimos 35 años ha demostrado que en un ambiente altamente competitivo, los productores multinacionales tienden a deslocalizar la producción hacia un país de menor costo o, por lo menos, subcontratar la fabricación de productos y componentes de productores más económicos en el extranjero (Kotabe y Murray, 2004). Teniendo en cuenta lo anterior, la compra global se refiere a:

“[L]a gestión de (1) la logística, es decir la identificación de las unidades de producción que servirán para mercados concretos y cómo se suministrarán los componentes para la producción y (2) la coordinación de la I+D, la fabricación y la comercialización a nivel mundial. El objetivo principal de la estrategia global de compra para la empresa es explotar tanto su propia ventaja competitiva, como la de sus proveedores y aprovechar las ventajas comparativas de distintos países en la competencia global.<sup>15</sup>” (Kotabe y Murray, 2004, p. 8)

Sin embargo, los bajos costos por sí solos no pueden garantizar el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible. Más bien, es de suma importancia que las compañías lo complementen con fuertes inversiones en innovación, producción de alta tecnología y comercialización. Por eso, tanto en la producción tradicional como en la prestación de servicios, las empresas compran cada vez más en todo el mundo para acceder a las capacidades de los proveedores internacionales (Su, Levina y Ross, 2015). El gran desafío sigue siendo la coordinación estrecha entre la I+D, la producción y las actividades de marketing a través de las fronteras nacionales. Es decir, la adaptación de las operaciones de varios proveedores a diferentes sistemas jurídicos, tipos de cambio, entornos políticos y culturales en países distintos (Kotabe y Helsen, 2004).

---

<sup>15</sup> Traducción propia, original en inglés: “[M]anagement of (1) logistics identifying which production units will serve which particular markets and how components will be supplied for production and (2) the interfaces among R&D, manufacturing, and marketing on a global basis. The ultimate objective of global sourcing strategy is for the company to exploit both its own and its suppliers’ competitive advantages and the comparative locational advantages of various countries in global competition.”

Según los planteamientos de Monczka y Trent (1991) la compra global se divide en cuatro fases sucesivas: i) la compra de productos domésticos, ii) la compra en el extranjero si es necesaria, iii) la compra en el extranjero como parte de la estrategia de suministro y iiiii) la integración de una estrategia global de suministro.

#### **4.1.1.3 Externalización y deslocalización**

En el contexto de la compra global, la externalización (*outsourcing*) es el proceso por el cual una compañía delega una parte de su procedimiento de negocio a una *compañía externa* (Gylling et al., 2015). Especialmente la externalización de servicios de TI – la cual es el enfoque de la presente tesis – se ha expandido en la última década y es probable que continúe en crecimiento, ya que su desarrollo se ve favorecido por la constante estandarización de los procesos de negocio que se espera continúe en el futuro (Lacity, Khan y Willcocks, 2009). A lo largo de los años, se han desarrollado varios modelos similares para describir el fenómeno de la externalización, entre otros, el modelo del proceso de la internacionalización (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975), el modelo de la etapa evolutiva (Kotabe, Mol y Ketkar, 2008), el modelo de transición (Tiwari, 2010) y el modelo del proceso de la externalización (Srikanth y Purunam, 2011).

La deslocalización (*offshoring*), por otro lado, se refiere simplemente a la reubicación de las actividades de la cadena de valor fuera del país de origen de la compañía. En términos más generales es “la *relocalización internacional* de actividades de la cadena de valor de manera desglosada a través de modos de gobernanza cautivos, colaborativos o externalizados<sup>16</sup>” (Bals et al., 2013, p. 3). Es decir, no necesariamente tiene que involucrar la contratación de empresas externas.

En resumen, ambos términos – externalización y deslocalización – tienen su origen en la decisión “fabricar o comprar” (Jahns, Hartmann y Bals, 2006). Sin embargo, los factores diferenciadores entre los dos son el estado de propiedad y la ubicación de la fabricación (Bals, Kirchoff y Foerstl, 2016; Foerstl, Kirchoff y Bals, 2016).

---

<sup>16</sup> Traducción propia, original en inglés: “international relocation of disaggregated firm value chain activities in captive, collaborative or outsourced governance modes.”

#### **4.1.1.4 Reshoring, nearshoring, backshoring e insourcing**

Recientemente, los conceptos *reshoring*, *nearshoring* (externalización fronteriza), *backshoring* e *insourcing* (internalización) se discuten ampliamente por administradores de la producción y negociadores internacionales. Se basan en evidencia empírica que compruebe la revisión y corrección creciente de las decisiones de deslocalización y externalización (p.ej. Cabral, Quelin y Maia, 2014; Harrington, 2011). En este contexto, la decisión de empresas de reintegrar o acercar actividades operacionales antes externalizadas se llama *insourcing* o *reshoring* (Foerstl, Kirchoff y Bals, 2016).

Considerado más de cerca, *reshoring* “se define como la reubicación de las actividades de la cadena de valor desde lugares geográficamente más lejanos a ubicaciones más cercanas tales como el propio país y países vecinos<sup>17</sup>” (Bals, Kirchoff y Foerstl, 2016, p. 3). Una subforma es el *nearshoring* que se utiliza para describir un tipo de externalización que es relativamente cercana en distancia a la sociedad matriz, pero en un país extranjero. Otra subforma es el *backshoring*, es decir, la decisión de trasladar parcialmente o totalmente las actividades de la cadena de valor al país de la sede central de la empresa (Bals, Kirchoff y Foerstl, 2016).

Mientras el estado de propiedad no desempeña un papel fundamental en las actividades de *reshoring*, el *insourcing* se designa como “[l]a decisión de reincorporar a una actividad dentro de una empresa que anteriormente había sido trasladado a un proveedor externo<sup>18</sup>” (Cabral, Quelin y Maia, 2014, p. 366). Por lo tanto, el término se utiliza mucho como sinónimo de la integración vertical.

#### **4.1.2 Tipología y tendencias en la actualidad**

Los costos altos y el desarrollo medio de la productividad han sido considerados como amenazas para el futuro de la fabricación europea desde la década de 1990. Por lo tanto, muchas de las operaciones de fabricación se trasladaron hacia países con menores costos, mano de obra barata y otros costos de producción bajos. De acuerdo con la literatura más reciente, el costo sigue siendo un factor muy importante cuando se trata de la decisión de externalizarse (Gylling et al., 2015).

---

<sup>17</sup> Traducción propia, original en inglés: “Reshoring is defined as the relocation of value chain activities from offshore locations to geographically closer locations such as domestic or nearshore countries.”

<sup>18</sup> Traducción propia, original en inglés: “The decision to reincorporate a formerly outsourced activity within a company that had formerly been transferred to an external supplier.”

Sin embargo, la compra global tiene múltiples caras que son asociadas con costos diferentes y, más allá del dinero invertido, con flexibilidad y control distinto sobre el producto final. Una empresa que opta por mantener la fabricación de un producto intermedio dentro de sus propios límites, puede fabricar en su propio país o en un país extranjero. Si la mantiene en el país de la sociedad matriz, entra al proceso de la integración vertical. Si la lleva a otro país usa la inversión extranjera directa (IED) o comercio intra-firma. Como otra alternativa o complemento a las primeras, la compañía puede externalizar bienes intermedios y productos enteros en el país de origen (*domestic outsourcing*). Si los externaliza en otro país, se compra en condiciones de competencia (*arm's-length trade*) (Antras y Elhanan, 2003). En general, se distinguen cuatro formas diferentes en cuanto a la distancia al proveedor y, dependiendo del caso particular, el cliente espera beneficiarse de una (o varias) ventaja(s) de proximidad (Jain Palvia, 2004):

1) *Onshore*

La externalización de un proceso productivo dentro de los límites del país de la casa matriz de una empresa donde se habla el mismo idioma y existe el mismo sistema tributario (p.ej. una compañía argentina externaliza su servicio de atención al cliente a otra compañía argentina)

2) *Nearshore*

La externalización de un proceso productivo a países cercanos que muchas veces quedan en la misma zona de libre comercio (p.ej. una compañía argentina dirige su servicio de atención al cliente a otra compañía en el Mercosur)

3) *Offshore*

La externalización de un proceso productivo a otro país que tiene más o menos los mismos antecedentes culturales y un estado económico parecido (p.ej. una compañía argentina traslada su servicio de atención al cliente a una compañía española)

4) *Farshore*

La externalización de un proceso productivo a países lejanos donde se puede beneficiar de alguna ventaja competitiva (p.ej. una compañía argentina traslada su servicio de atención al cliente a una compañía especializada en cuestiones de TI que queda en la India).

Por ejemplo, la empresa “Intel” – el mayor fabricante de circuitos integrados del mundo – se fija en una estrategia clara de IED. Produce la mayoría de sus microchips en sus sucursales *offshore* en China, Malasia y Filipinas. Por el contrario, Nike – el famoso

productor de artículos deportivos – subcontrata la mayor parte de su fabricación de productores independientes en Tailandia, Indonesia y Vietnam (Antras y Elhanan, 2003).

En este contexto, Antras y Elhanan (2003) desarrollaron un esquema teórico para clasificar diferentes tendencias en la compra global. Según sus planteamientos, los grandes fabricantes de productos finales heterogéneos (*heterogeneous final-good producers*) eligen distintas estructuras de propiedad y varias ubicaciones para la producción de insumos intermedios. Por lo general, tienden a comprar servicios importantes para la sede central en el país de origen (“el norte”). La gran mayoría de los insumos intermedios, sobre todo, se produce en países de salarios inferiores (“el sur”), sin embargo, la planta de fabricación puede ser poseída por el productor final o una empresa externa. Por otra parte, proveedores de componentes o fabricantes de productos finales tienden a realizar inversiones destinadas específicamente a una relación comercial en el marco de contratos individuales (*imperfect contracts*). La decisión entre proveedores domésticos y extranjeros de su material de entrada está caracterizada por una evaluación de costos variables bajos en “el sur” y los beneficios de costos fijos reducidos en “el norte”. Al decidir entre integración vertical y externalización, se analizan las ventajas y desventajas de poseer una propia fábrica y beneficiar de incentivos específicos para ciertos proveedores externos. Los investigadores Antras y Elhanan (2003) podían comprobar con apoyo empírico que la selección se basa en la diferencia salarial entre “el norte” y “el sur”, las ventajas de propiedad en diferentes países, la capacidad de negociación de los productores finales en el mercado y la intensidad de tecnología. En cuanto a la provisión de servicios de TI, cada vez más empresas aplican “*multisourcing*”, es decir, seleccionan y combinan los servicios de varios proveedores más pequeños que no necesariamente vienen del “sur” o “norte” (Levina y Su, 2008; Su, Levina y Ross, 2015).

Con el fin de vincular estas diferentes líneas de investigación, Foerstl, Kirchoff y Bals (2016) desarrollaron un modelo en el cual se unen las consideraciones acerca de la dimensión geográfica y la forma contractual/forma de propiedad (véase Figura 2). Según sus planteamientos, la decisión sobre la forma de propiedad es *conceptualmente* independiente de la decisión de localización, pero en la práctica deben ser considerados *conjuntamente*.

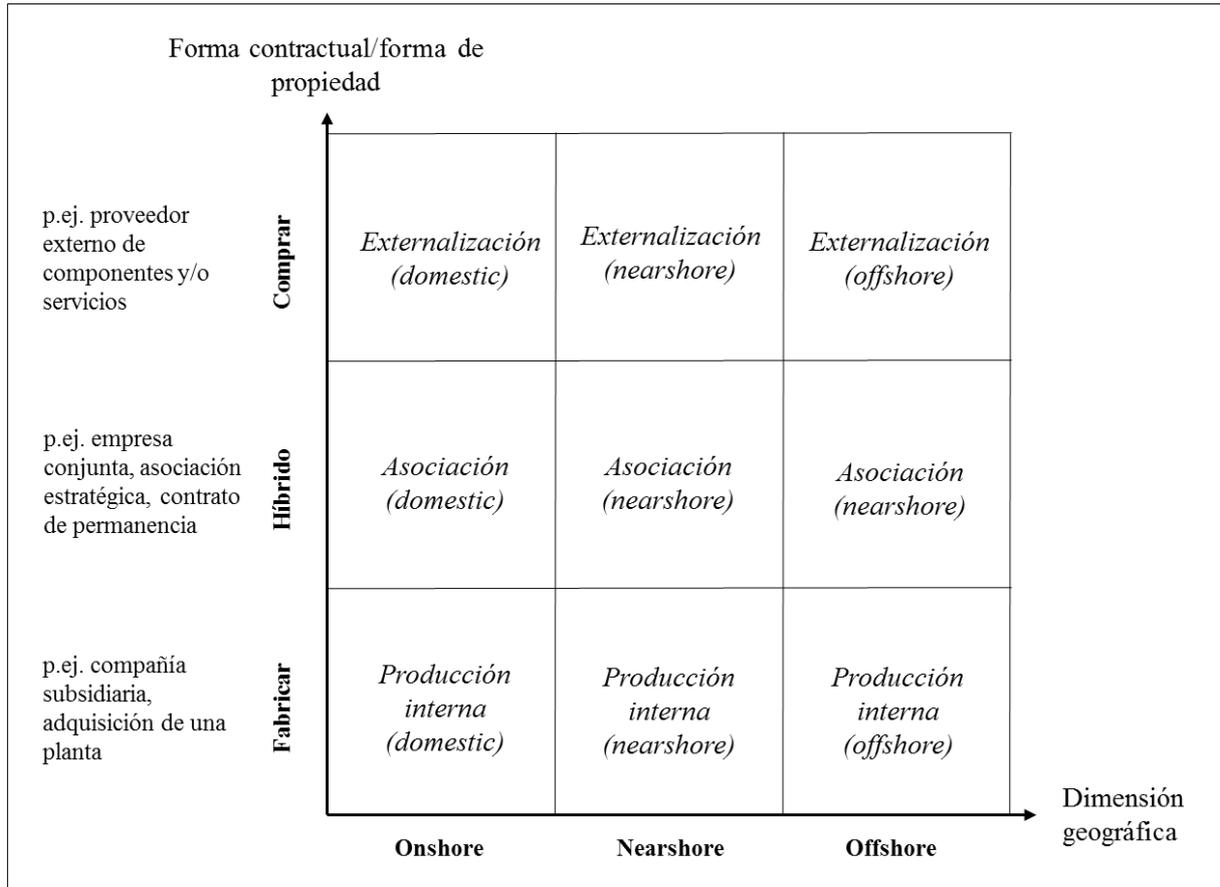


Figura 2: Modelo de alternativas en cuanto a la compra global (propia representación en base a Foerstl, Kirchoff y Bals, 2016, p. 494)

#### 4.1.3 Factores que determinan el atractivo de países y su evaluación en la práctica

La selección del destino *donde externalizar* la fabricación de sus productos o servicios tiene un impacto significativo a largo plazo sobre la posición competitiva y la rentabilidad de una empresa. A pesar de la importancia de esta decisión, se toma con frecuencia en base a información imperfecta y, por eso, incluye un gran riesgo de negocio (Gylling et al., 2015).

Para resolver este dilema al nivel empresarial, una forma de proceder es la utilización de modelos *cuantitativos* para optimizar el volumen de producción, economías de escala, costos de transporte, etc. dentro de la propia red de suministro internacional (p.ej. Das y Sengupta, 2009; Fleischmann, Ferber y Henrich, 2006; Bhutta et al., 2003). En este contexto, la selección cuidadosa del socio de negocio desempeña un papel clave (p.ej. Chen y Wang, 2009; Kohler y Smolka, 2014). Sin embargo, un defecto principal de estos métodos de localización es que se centran exclusivamente en los aspectos financieros de la decisión. Este enfoque deja de lado algunos factores que los directivos modernos consideran fundamentales para crear y/o apoyar una ventaja competitiva (Bhatnagar, Jayaram y Phua, 2003).

En base a ello, los métodos de toma de decisiones más amplios – como el análisis de criterios múltiples – ya se han considerado desde la década de 1970 para complementar la optimización sencilla de gastos (Nijkamp y Spronk, 1979). La característica principal de estos análisis es el involucramiento de una gran variedad de aspectos relevantes – cuantitativos como también *cualitativos* – sin la necesidad de “traducir” todos estos factores en términos monetarios (Gylling et al., 2015). Esto concuerda con los planteamientos de Ketokivi et al. (2015) que confirman la necesidad de entender la decisión de localización no sólo desde el punto de vista del atractivo económico de una región o de un país, sino también como una decisión compleja administrativa: “una decisión en la que muchas interdependencias organizacionales y tecnológicas se vuelven relevantes<sup>19</sup>” (Ketokivi et al., 2015, p. 2). Bhatnagar, Jayaram y Phua (2003) añaden que, sobre todo, los factores cualitativos como disponibilidad de mano de obra especializada, infraestructura y estabilidad de las políticas del gobierno local son las variables críticas para la creación y el mantenimiento de una ventaja competitiva sostenible.

Al análisis de criterios múltiples también pertenece la evaluación de países como destino para la externalización de producción de bienes o prestación de servicios, ya que incluye consideraciones no sólo en cuanto a los factores matemáticamente mensurables, sino también a los factores políticos, la estabilidad jurídica, el capital humano, la infraestructura local y la imagen del país en el extranjero. De este campo teórico surgen las siguientes preguntas:

- 1) ¿Cómo se estructura el proceso de la evaluación?
- 2) ¿Cuáles son los factores que se oponen a la contratación de un país específico?
- 3) ¿Cuáles son los factores que favorecen a la contratación de un país específico?

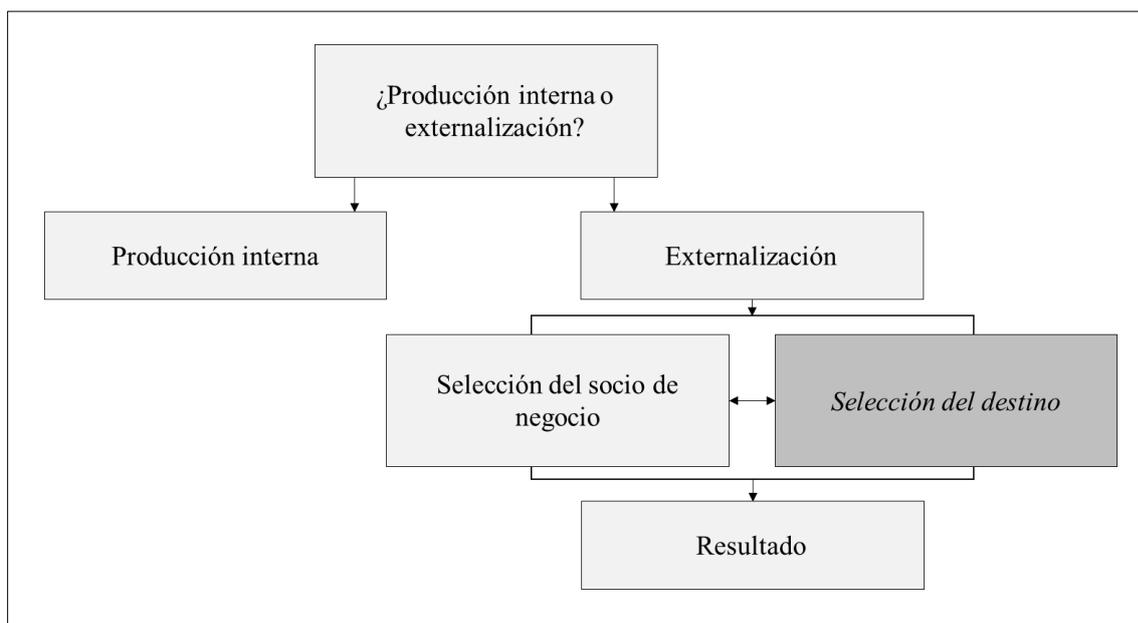
El tema de seleccionar un destino para externalizar procesos o producir internamente ya ha sido abordado por un enorme número de estudios (p.ej. Kotlarsky y Oshri, 2008; Dunning, 2001; Greenaway, Hine y Milner, 1994; Dunning, 1980), algunos de ellos incluso tienen una estrecha vinculación con la contratación de servicios de TI (Rao, 2004; Graf y Mudambi, 2005). Con respecto a estos estudios, Ketokivi et al. (2015) identifican tres enfoques principales para tomar la decisión de localización:

---

<sup>19</sup> Traducción propia, original en inglés: “a decision where many organizational and technological interdependencies become relevant.”

- 1) Enfoque vinculado con factores del destino (*locational factor approach*)  
Identificación de factores que atraen u obstaculizan inversiones (p.ej. proximidad a mercados, acceso a mano de obra calificada)
- 2) Enfoque vinculado con el planteamiento de redes (*network approach*)  
Aprendizaje de cómo empresas multinacionales con varias plantas de producción i) distribuyen los roles entre las propias sucursales y sus proveedores y ii) cómo los ayuda para desarrollar su orientación estratégica
- 3) Perspectiva de la toma de decisiones (*decision perspective*)  
Comprensión de las decisiones de localización en su totalidad en coherencia con la teoría del comportamiento de las empresas.

En cuanto al proceso de la selección, Graf y Mudambi (2005) afirman que, ante todo, las empresas toman la decisión de “fabricar o comprar”. A continuación, deben elegir a sus socios de negocio y establecer los términos y la naturaleza del mismo. La elección de la ubicación (¿dónde?) y de los socios (¿con quién?) están estrechamente interrelacionadas (véase Figura 3). Si una empresa está interesada en un lugar determinando, se tendrán en cuenta sólo los socios potenciales con cierta experiencia en el lugar de interés. En algunos casos, la empresa escogerá primero al socio y lo involucrará en la decisión de elegir un destino definitivo. Por otro lado, sólo muy pocas empresas dejan la responsabilidad final de seleccionar un destino exclusivamente al socio de negocio (Graf y Mudambi, 2005).



*Figura 3: El proceso de la externalización y la selección del destino geográfico (propia representación en base a Graf y Mudambi, 2005, p. 255)*

Cuando se evalúa la ubicación de un país para la externalización, una gran cantidad de criterios deberían ser considerados. La hipótesis que subyace es que “[e]l énfasis relativo en los factores de localización en el momento inicial de emplazar un nuevo negocio tiene un efecto significativo sobre la futura ubicación del sitio de producción [o de la contratación] en un país o en otro<sup>20</sup>” (Bhatnagar, Jayaram y Phua, 2003, p. 154). Por lo tanto, cada proceso de selección tiene que incluir un conjunto de factores, dependiendo de la función que se está externalizando. Por ejemplo, la fabricación de máquinas tiene menos que ver con la capacidad de los empleados para hablar inglés, que la asistencia sobre productos por teléfono en un centro de atención (Boardman Liu et al., 2008). Además, “[c]ada país presenta una combinación diferente de fortalezas y debilidades<sup>21</sup>” (Vestring, Rouse y Reinert, 2005, segundo párrafo) que conlleva como consecuencia que las empresas difundan sus operaciones por una serie amplia de regiones y países para aprovechar todas las ventajas posibles (Vestring, Rouse y Reinert, 2005). Como supuestos fundamentales, los estudios especializados se basan en las dos siguientes teorías:

1) La Teoría de Recursos (*resource-based view*)

¿Cómo afectan y desarrollan las capacidades de una organización su posición y ventaja competitiva en el mercado?

2) Economía de Costos de Transacción (TCE, *Transaction Cost Economics*)

Desde un punto de vista financiero, ¿Es más eficiente gestionar un intercambio económico internamente o externamente?

Aunque las teorías se centran en dos cuestiones diferentes, las compañías tienen que considerar ambas cuando toman la decisión sobre dónde externalizar (McIvor, 2013). En base a estas teorías, la Tabla 5 muestra diversos criterios recuperados de estudios contemporáneos que influyen sobre el atractivo de un país. La representación gráfica de los elementos diferentes es seguida por una explicación más detallada de ellos mismos.

---

<sup>20</sup> Traducción propia, original en inglés: “[r]elative emphasis on plant location factors at the time of initial manufacturing site location has a significant effect on the eventual location of the plant in one country as opposed to another.”

<sup>21</sup> Traducción propia, original en inglés: “[e]very country presents a different mix of strengths and weaknesses.”

Tabla 5

Factores que influyen sobre el atractivo de países según los estudios contemporáneos relacionados<sup>22</sup>

	Aubert Rivard y Parry (2004)	Bhatnagar, Jayaram y Plusa (2003)	Boardman Liu et al. (2008)	Doh (2005)	Dou y Sarkis (2010)	Ellram, Tate y Petersen (2013)	Farrell, Laboissiere y Rosenfeld (2006)	Fifarek, Veloso y Davidson (2008)	Graf y Mudambi (2005)	Handley y Benton (2013)	Jain, Kothari y Kumar (2016)	Jain Palvia (2004)	Ketokivi et al. (2015)	Kotabe y Murray (2004)	Kotlarsky y Oshri (2008)	McIvor (2013)	Rao (2004)	Rilla y Squeciarini (2011)	Su, Levina y Ross (2015)	Vestring, Rouse y Reinert (2005)
Capital humano		x	x	x					x		x	x								
Barrera del idioma		x					x										x			x
Distancia cultural			x						x	x		x			x	x	x	x		
Educación/conocimientos técnicos	x			x	x		x		x							x		x	x	x
Experiencia						x			x											
Nivel de compensación									x											
Nivel de salario						x	x													x
Prácticas de contratación y selección de personal			x																	
Tamaño y disponibilidad de mano de obra					x	x			x									x		
Estabilidad política/políticas gubernamentales		x	x		x	x			x		x	x								x
Impuestos y aranceles			x				x		x											
Incentivos a la inversión								x	x											
Inversiones en ciencia y tecnología								x												
Terrorismo						x														
Infraestructura		x	x		x	x			x			x					x			x
Calidad de la infraestructura y su disponibilidad									x											
Costo de infraestructura									x											
Diferencia horaria									x											
Distancia geográfica									x	x	x					x	x			
Mantenimiento			x																	
Situación económica			x		x			x	x		x									x
Calidad del productos/servicios		x												x						
Competidores																				
Cooperación inter-empresarial/"Cluster"/derrames de conocimiento		x									x		x							
Cooperación inter-regional											x									
Disponibilidad de materia prima						x					x									
Éticas empresariales/sostenibilidad/responsabilidad empresarial				x	x															
Mercado doméstico grande		x			x															x
Nivel de tecnología y innovación								x						x				x	x	
Nivel de precios y potenciales de ahorro		x	x	x		x								x		x				x
Condiciones meteorológicas y riesgo de desastres naturales					x															x
Cuestiones relacionadas con el medio-ambiente						x														
Imagen del país y riesgo de reputación						x														
Situación jurídica					x		x					x					x	x		

Estudio empírico (E) o puramente teórico (T)

T E E T T E T T T E T E T E E T E T T E

Estudios relacionados con la externalización de servicios de TI

### 4.1.3.1 Capital humano

La calidad y la cantidad de mano de obra puede ser un factor determinante en la elección de un país para la externalización (Jain Palvia, 2004). Las características correspondientes se muestran en los siguientes cinco puntos (Graf y Mudambi, 2005):

<sup>22</sup> Por las características específicas de la industria de SSI (utilización relativamente baja de recursos naturales, independencia geográfica, importancia de capital humano, etc.) los conceptos de las condiciones meteorológicas, el riesgo de desastres naturales, las cuestiones relacionadas con el medio-ambiente y el terrorismo no se abordan en más profundidad en la siguiente sección.

- 1) Disponibilidad
- 2) Distancia cultural
- 3) Experiencia
- 4) Calidad
- 5) Grado de compensación.

Por lo general, la falta de capital humano o su formación/educación insuficiente tiene un impacto negativo en los proyectos de *outsourcing* y la IED ya que se refleja en la calidad de los productos y servicios, la capacidad de innovación, la productividad, los sueldos, así como también el riesgo de deserción (Graf y Mudambi, 2005; Doh, 2005; Ellram, Tate y Petersen, 2013).

En este contexto, un aspecto particularmente importante es la diferencia cultural entre el país “*outsourcer*” y el país “*outsorcee*”<sup>23</sup>. Esta denominada “distancia cultural” refleja los potenciales desafíos que surgen de las diferencias en las normas y los valores (Handley y Benton, 2013), es decir, el grado de riesgo que las empresas tienen en el mercado extranjero como consecuencia de los contrastes culturales y otras dificultades que forman barreras para el aprendizaje y los negocios exitosos en otro mercado (Martínez, López y Riveros, 2015). Estas dificultades pueden ser, por ejemplo, problemas de comunicación (barrera del idioma; p.ej. Roa, 2004) y percepciones erróneas entre equipos multinacionales que eclipsan muchas de las ventajas de la ubicación en un país *offshore* (Kotlarsky y Oshri, 2008). En la práctica, las empresas son cautelosas de las grandes discrepancias culturales que pueden resultar en la insatisfacción de los clientes que, asimismo, podrían reducir ciertas ventajas competitivas y también el rendimiento financiero (Graf y Mudambi, 2005). Al igual que la distancia geográfica, las diferencias culturales se asocian con niveles más bajos de la familiaridad y una mayor incertidumbre del comportamiento que, por lo general, puede causar un proceso de compra de alta complejidad (Handley y Benton, 2013).

Durante las últimas décadas, las siguiente seis dimensiones culturales – basado principalmente en los análisis de Geert Hofstede (Hofstede, 1980; Hofstede and Minkov, 2010; Hofstede, 2011) de los años 80 – han surgido como la medida estándar para comparar las diferentes culturas nacionales:

---

<sup>23</sup> 1) “Outsourcer” y 2) “outsorcee” son terminologías anglosajonas que se utilizan en el mundo de negocios para describir 1) el país *de donde se* externaliza y 2) el país *a donde se* externaliza (p.ej. Jain Palvia, 2004).

1) *Evitación de la incertidumbre*

El aspecto tiene que ver con cómo la gente afronta la inseguridad del futuro y situaciones desconocidas

2) *Individualismo vs. colectivismo*

Los conceptos describen el grado en que la gente espera valerse por sí misma o, como alternativa, actúa como miembro de un grupo o una organización

3) *Distancia al poder*

El grado en que existe desigualdad entre los distintos niveles jerárquicos y cómo los miembros de una sociedad aceptan que el poder está distribuido de manera desigual

4) *Feminidad y masculinidad*

Indica cómo se debe comportar una persona en su propia cultura dependiendo de su sexo

5) *Orientación a largo plazo vs. orientación a corto plazo*

Se refiere al grado en que una cultura se orienta al largo plazo o al corto plazo, es decir, la importancia que se da a la planificación de la vida a futuro en contraste con las preocupaciones inmediatas.

6) *Orientación temporal e satisfacción*

La dimensión mide la capacidad de las culturas para satisfacer las necesidades inmediatas y los deseos personales de sus miembros.

Por ejemplo, las diferencias entre los géneros – como el papel de la mujer en la sociedad y su discriminación – pueden ser obstáculos en la comunicación entre los directivos de alto nivel si uno de ellos es del sexo opuesto. Otro ejemplo sería la distinta orientación hacia el futuro que puede dar lugar a actitudes diferentes en cuanto a la fecha tope y el ritmo de trabajo. Por lo tanto, las diferencias culturales requieren que los gerentes de proyectos de externalización sean “multiculturalistas”, es decir, que tengan capacidad de cambiar sin problema entre los estilos culturales, si es necesario (Rao, 2004). Sin embargo, hay una cierta necesidad de usar medidas más multidimensionales y también más objetivas que las seis dimensiones de Hofstede (Graf y Mudambi, 2005). Por ejemplo, Narula (1996), en comparación al modelo de Hofstede, involucró datos cuantitativos en sus análisis usando la proporción de estudiantes por nivel académico en comparación con la población total en un país.

Aparte de los criterios mencionados, para los procesos de producción – o la contratación de servicios – que implican contacto telefónico o por correo electrónico, una consideración

importante es el acceso a un grupo de trabajadores que hable los idiomas y dialectos de los países donde se brindan dichos servicios (Graf y Mudambi, 2005). Según Graf y Mudambi (2005), aproximadamente el 50% del presupuesto de formación en los centros de BPO indios se gasta en la neutralización del acento, la comprensión lingüística y otras habilidades de comunicación. Los subcontratistas potenciales son clasificados sobre la base de sus capacidades de manejo de llamadas que incluyan empatía, capacidad de escucha, voz, acento y claridad.

#### **4.1.3.2 Factores económicos y políticos**

En cuanto a los aspectos económicos y políticos, una gran variedad de diferentes factores influye en el atractivo de un país para la provisión de servicios informáticos, así como también para la fabricación de productos más tradicionales. Estos factores están estrechamente interconectados y es por ello que suelen ser considerados en conjunto. Las condiciones económicas y políticas varían considerablemente entre los posibles destinos. En la literatura especializada están enunciados colectivamente como el “riesgo país”. Por lo general, si el riesgo país es alto, las empresas tratan de limitarlo mediante la restricción de los recursos financieros y humanos comprometidos en dicho país (Graf y Mudambi, 2005).

Primero, el riesgo económico incluye consideraciones acerca de la tasa de inflación, la posibilidad de repatriación, la apertura del sistema económico, el precio de productos, etc. Se puede asumir la suposición general que “más cambio significa más riesgo<sup>24</sup>” (Graf y Mudambi, 2005, p. 259). En cuanto a la fluctuación del tipo de cambio, los resultados son ambivalentes. Graf y Mudambi (2005) identificaron estudios que confirman que los fabricantes con amplia experiencia internacional toman la decisión sobre producción nacional vs. compra de componentes extranjeros en base a factores estratégicos, en vez del cambio de divisas (p.ej. Murray y Janet, 1996). Por el contrario, Swenson (2000) encontró que en las empresas norteamericanas el tipo de cambio afecta todas las industrias y representa un factor económicamente significativo. Según Graf y Mudambi (2005), estas percepciones distintas pueden ser explicadas, por lo menos parcialmente, por las diferencias en la importancia estratégica del producto de entrada.

Otro criterio es el tamaño del mercado de destino ya que permite la estimación de primeras cifras de venta y, aparte de eso, ofrece una primera indicación de la mano de obra disponible. Su estructura define la cantidad de competidores potenciales, así como también

---

<sup>24</sup> Traducción propia, original en inglés: “The more change, the more risk.”

posibilidades de cooperación (p.ej. en denominados “clusters”), contribuyendo a la vez al desarrollo de capacidades nuevas (Vestring, Rouse y Reinert, 2005; Bhatnagar, Jayaram y Phua, 2003; Greenaway, Hine y Milner, 1994). Como parámetros de comparación se pueden usar, entre otros, la proximidad al cliente, condiciones de estabilidad del mercado o la disponibilidad de principales proveedores (Bhatnagar, Jayaram y Phua, 2003).

Además, la posibilidad de explotar los efectos derrame de conocimiento (*knowledge spillovers*) afecta a la decisión sobre dónde situar el lugar de la externalización, especialmente si se trata de nuevos productos dinámicos para los cuales se necesita un uso intensivo de conocimiento innovador (Cantwell y Piscitello, 2005). En más detalle, Cantwell y Piscitello (2005) confirman que la tendencia de buscar conocimiento externo fuera de la propia empresa está impulsada por tres fenómenos principales y sus externalidades correspondientes: i) la existencia de una fuerte cooperación y competición *intra*-industrial de muchas empresas activas generando un alto nivel de innovación y otras externalidades positivas, ii) los derrames de conocimiento por un intercambio *inter*-industrial intensivo en base a la diversidad creada por empresas de sectores distintos y iii) la cooperación científica-tecnológica que permite externalidades tangibles mediante una infraestructura científica y educativa eficiente.

Cabe mencionar que en el entorno global, muchas empresas multinacionales (entre otros Zara, Nestlé, Puma, etc.) se han encontrado bajo presión de la sociedad civil y de las organizaciones no gubernamentales (ONG) para ser más sensibles a las necesidades sociales en los países en desarrollo. Las acusaciones incluyen preocupaciones sobre las condiciones de trabajo en fábricas y la corrupción y, al mismo tiempo, exigen reducir los impactos ambientales (contaminación, uso de recursos, etc.) de las actividades de producción (Dou y Sarkis, 2010; Doh, 2005). En síntesis, para evitar escándalos relacionados con la Responsabilidad Social Corporativa (CSR), los estándares de ética empresarial domésticos y cuestiones del medio-ambiente pueden influir, hasta cierto punto, en la decisión de localización y de la compra final (Alcañiz y Pérez, 2008).

Segundo, los gobiernos tienen la capacidad de afectar a la forma de participación extranjera en diferentes industrias mediante la imposición de obstáculos y barreras discriminatorias (p.ej. la tasa de impuestos y aranceles) o, por lo contrario, proporcionando incentivos a la inversión o subvencionar la ciencia/I+D dentro del país (Rilla y Squicciarini, 2011; Jain Palvia, 2004). Según el análisis de bibliografía realizado por Bhatnagar, Jayaram y Phua (2003), los indicadores comparables más trascendentales son en orden alfabético:

- (1) Eficacia y transparencia administrativa
- (2) Estabilidad de las políticas gubernamentales
- (3) Nivel del apoyo gubernamental
- (4) Políticas tributarias/fiscales
- (5) Presencia de organismos oficiales de apoyo (*support agencies*)
- (6) Protección de la inversión extranjera.

Estas variables han demostrado ser eficaces en la atracción/repulsión de inversión extranjera. Aun así, la actitud de los gobiernos y las políticas en cuanto a este tema han cambiado dramáticamente en los últimos años y es probable que sigan siendo inestables en el futuro (Graf y Mudambi, 2005).

#### **4.1.3.3 Infraestructura**

La infraestructura y los costos relacionados (p.ej. derecho de explotación, alquiler, mantenimiento) es otro factor determinante para la decisión sobre dónde ubicar el destino para la externalización (p.ej. Ellram, Tate y Petersen, 2013; Boardman Liu et al., 2008; Dunning, 1988) aunque su importancia depende mucho de los requisitos específicos de la industria para la producción o la contratación. Especialmente los servicios de TI dependen en gran parte del costo de la infraestructura de telecomunicaciones y los servicios correspondientes, de su calidad, así como también su disponibilidad (Graf y Mudambi, 2005; Rao, 2004). Además, se necesita conocimiento técnico y cierta experiencia de gestión con el fin de proveer servicios fiables (Weill, Subramani y Broadbent, 2002). Por ello, se puede suponer generalmente que la calidad y disponibilidad de la infraestructura de TI en el destino se relaciona positivamente con la cantidad de procesos empresariales externalizados (Graf y Mudambi, 2005).

Adicionalmente, hay que considerar los efectos de transporte, es decir, los costos de transacción que surgen de la distancia geográfica entre dos o varios países. La separación geográfica contribuye a la complejidad de procesos de externalización de dos maneras fundamentales (Handley y Benton, 2013): i) se asocia con niveles más bajos de familiaridad en equipos multinacionales que insta a las empresas a ofrecer oportunidades en las cuales los miembros interactúan y se socializan (p.ej. Espinosa et al., 2007) y ii) complica la capacidad de la compañía del cliente de controlar el comportamiento y los resultados del proveedor (p.ej. Ellram, Tate y Billington, 2008). Sin embargo, el papel de la distancia geográfica en la provisión de servicios es menos claro que en las industrias tradicionales de producción (Graf

y Mudambi, 2005). Rao (2004) añade que los proveedores externalizados muchas veces pueden ser considerados como socios a largo plazo y que este carácter estratégico de la relación requiere una comunicación intensiva y constante. En este contexto, las diferencias horarias son una consecuencia natural de grandes distancias geográficas que hoy en día siguen separando a los equipos multinacionales. Mientras esta distancia es vista como beneficiosa por muchos proveedores de externalización ya que permite el trabajo del proyecto 24/7 (Graf y Mudambi, 2005), también puede impedir o por lo menos frenar la colaboración internacional eficaz (Rao, 2004). Por ejemplo, la programación de reuniones con los proveedores para evaluar el estado de proyectos puede ser difícil si no existen horas de trabajo similares.

#### 4.1.3.4 Imagen del país

Según Ahmed y d'Astous (2008), la familiaridad con las mercancías o servicios hechos en una región particular del mundo es uno de los indicadores más fuertes respecto a la percepción de los países y el riesgo de compra correspondiente. Es decir, la emoción relacionada con un país específico desempeña un papel clave durante el proceso de la selección de un proveedor (Ellegaard y Ritter, 2007). Por lo tanto, “[p]arece importante aumentar la familiaridad de los consumidores con el *país de origen* y sus productos [o servicios] para mejorar su percepción global<sup>25</sup>” (Ahmed y d'Astous, 2008, p. 75) y, asimismo, las cifras de venta. Durante la última década, el enfoque de los estudios relacionados a este tema ha cambiado de una evaluación sencilla de productos y preferencias en base a nacionalidades diferentes, a una construcción más compleja que se llama la *imagen de los países* (reputación en el extranjero, la imagen de los productos, relación producto-país). Es decir, mientras los estudios convencionales del país de origen permiten comparar *si* los consumidores prefieren productos o marcas de un país en comparación con otro, el énfasis en las imágenes percibidas de los países involucrados admite analizar *si y por qué* este es el caso. Implica que esta reputación también influye sobre el atractivo como proveedor de ciertos productos en cuanto a calidad, precios, diseño, etc. (Samiee, 2010; Roth y Diamantopoulos, 2009). Por ejemplo, los ciudadanos de un país generalmente evalúan los productos domésticos como más favorables que los de otras naciones (Sharma, 2011; Ahmed y d'Astous, 2008). En

---

<sup>25</sup> Traducción propia, original en inglés: “It seems important to increase consumers’ familiarity with a COO and its products to improve its overall perception.”

países emergentes, a su vez, existe una gran preferencia por los productos de las naciones desarrolladas. En las regiones industrializadas, por lo contrario, hay ciertos prejuicios frente a los productos hechos en países emergentes (Sharma, 2011). Aparte de eso, la percepción está también vinculada con la edad de los consumidores, su estado civil, su nivel de salario y su educación (Ahmed y d'Astous, 2008).

Para adaptar su marketing a este comportamiento de los clientes, el primer paso de aprendizaje corporativo de los fabricantes debería ser comprender los factores que forman esta imagen en el mercado internacional. Según un estudio cuantitativo de 506 consumidores masculinos de varios países (Canadá, Taiwan, Marruecos) llevado a cabo por los investigadores Ahmed y d'Astous (2008), se definen de la siguiente manera:

1) *Antecedentes exógenos*

Nivel de desarrollo económico, cultura

2) *Antecedentes endógenos*

Demografía (hijos, edad, situación matrimonial, etc.), variables psicológicas

3) *Factores moderadores*

Familiaridad con el producto y el país, comportamiento de compra (facilidad de compra, búsqueda de información, etc.).

Como restricción cabe mencionar que la influencia en el atractivo de un país y su imagen está suavizada por la imagen de marca (Diamantopoulos, Schlegelmilch y Palihawadana, 2011; Wang y Yang, 2008). Otros investigadores llegan hasta considerar que el concepto del país de origen ha perdido su relevancia por la progresión de la globalización y los mercados convergentes (Usunier, 2006).

Sin embargo, las teorías básicas acerca del país de origen también aplican a los servicios como pudieron comprobar Javalgi, Cutler y Winans (2001) en una revisión de literatura científica sobre la base de 19 estudios de servicios suplementarios (p.ej. garantía), servicios transnacionales y servicios directos (p.ej. servicios B2B).

#### **4.1.3.5 Estabilidad jurídica**

Por lo general, los cambios en la ley laboral y las regulaciones ambientales afectan a los negocios y el comercio internacional (Graf y Mudambi, 2005). En el ámbito de las tecnologías de la información, regulaciones gubernamentales y el marco legal correspondiente en cuanto a la transferencia de tecnología, los derechos de la propiedad intelectual (DPI), los

derechos de autor (*copyright*), las leyes de privacidad y los flujos transfronterizos de datos pueden impactar en el éxito de un proceso de externalización o deslocalización. Dos cuestiones críticas deben ser especialmente consideradas: i) la privacidad de datos y ii) la seguridad de la propiedad intelectual (Rao, 2004). Es decir que países con una fuerte protección de los DPI tienen una ventaja significativa en términos de atracción de la inversión en I+D, así como también la externalización de servicios en general (Rilla y Squicciarini, 2011).

Según Jain Palvia (2004) se requiere un marco legal estable especialmente en casos de controversias jurídicas. Además, desde su punto de vista, se puede explicar el ascenso de la India como “paraíso de la subcontratación” parcialmente por su sistema jurídico que se hizo parecido a lo del Reino Unido. Por lo tanto, benefician los subcontratistas potenciales de servicios ya que no tienen que aprender las idiosincrasias de un sistema jurídico que no sea europeo ni americano (Jain Palvia, 2004).

#### **4.1.3.6 Factores moderadores**

Si una empresa decide externalizar la fabricación de productos o el desarrollo de servicios en vez de usar sus propias capacidades (su “mercado interno”, King y Malhotra, 2000), no sólo las características de los países influyen en la toma de decisión sino también varios factores moderadores. Estos criterios internos ofrecen un mayor entendimiento del tema, ya que tienen el potencial de *modificar* el impacto de la infraestructura, el riesgo país, las políticas del gobierno y el capital humano y, asimismo, la percepción del atractivo. Aparte del comportamiento de todos los departamentos y las personas involucradas (véase Capítulo 4.2) – probablemente el factor moderador más poderoso – se dividen en dos grupos principales (Graf y Mudambi, 2005):

##### *1) Factores relacionados con las empresas*

Objetivos de contratación externa (p.ej. reducción de costos, mejora de procesos, mejora de capacidades), experiencia (p.ej. experiencia internacional o en cuanto al *outsourcing*)

##### *2) Factores específicos de cada situación*

Naturaleza del proceso/servicio (p.ej. importancia estratégica, grado de estandarización, especificidad del activo), expectativas del cliente (p.ej. interacción interpersonal, conveniencia).

Por parte de las empresas, no todas las decisiones de la externalización son impulsadas por los mismos objetivos ni se elige el mismo modo de gobierno empresarial. Por ejemplo, una compañía que busca ahorrar costos en el extranjero evalúa el diferencial de costos laborales cuidadosamente, mientras una empresa que quiere mejorar la calidad de los procesos internos se enfoca en la búsqueda de un socio que ofrece empleados calificados y experimentados (Graf y Mudambi, 2005). Además, tanto la experiencia internacional como la experiencia en cuanto a la subcontratación puede influir en las decisiones de localización. Se supone que la falta de conocimiento acerca del *outsourcing* es una barrera significativa contra la subcontratación internacional (Graf y Mudambi, 2005).

El segundo grupo incluye consideraciones acerca de naturaleza del proceso o servicio y las expectativas del cliente. En este contexto, algunos procesos de negocio son percibidos como de mayor importancia estratégica que otros y, en base a ello, el riesgo país puede ser más significativo para los que tienen una importancia alta (Graf y Mudambi, 2005). Aún más, varios investigadores conectan la creciente estandarización (Ketokivi et al., 2015) y la baja especificidad (Graf y Mudambi, 2005; Aubert, Rivard y Patry, 2004) de los productos directamente con los procesos de la externalización o la deslocalización. Esto se debe a que las actividades altamente formalizadas son más fáciles de trasladar a regiones geográficas lejanas con factores de localización más ventajosas. Como otro punto, Fifarek, Veloso y Davidson (2008) observaron que las redes de abastecimiento geográficamente concentradas se benefician de diferentes externalidades positivas por la alta difusión de conocimiento. Por esta razón, la dispersión geográfica de proveedores ya contratados de una empresa también puede influir en la decisión de localización.

Sin embargo, las realidades del capitalismo global están cambiando más rápidamente que nuestro conocimiento acumulado y, por lo tanto, la compleja influencia de los distintos factores descritos aún no se comprende completamente (Ketokivi et al., 2015). Notablemente, algunos estudios ya confirman que el *atractivo de los países* se está convirtiendo cada vez más en un concepto de menor importancia en la compra global. Por ejemplo, Kotlarsky y Oshri (2008) argumentan que, hoy en día, el poder moderador de la intención estratégica del cliente y el *posicionamiento global* de los proveedores, así como también su *conocimiento local*, definen el atractivo de un lugar para la externalización.

#### 4.1.4 Limitaciones y la creciente tendencia de revertir proyectos de externalización

Hace unos años, General Electric (GE) – una corporación conglomerada multinacional de infraestructura, servicios financieros y medios de comunicación con sede central en EE.UU. – anunció una inversión de US\$ 1 billón en un proyecto de *reshoring* para trasladar la fabricación de sus dispositivos desde China a sus propias plantas en los Estados Unidos (Crooks, 2012). En realidad, ya no se trata más de un caso aislado ya que otros gigantes industriales como Caterpillar, Bosch y Philips también están reorganizando su cadena internacional de suministro. Según Kinkel y Maloca (2009) cada cuarto al sexto proceso de deslocalización es seguido por una actividad de *backshoring* dentro de los siguientes cuatro años. Aunque la reversión de decisiones de externalización y deslocalización no es un fenómeno nuevo ya que existen algunos ejemplos de los años ochenta, las empresas hoy en día han comenzado a prestar atención al tema más que nunca (Fratocchi et al., 2014). Aproximadamente el 38% de las compañías cree que uno de sus competidores directos ha realizado procesos de *reshoring* (Tate et al., 2012) y el 14% de las empresas planea a hacerlo en el futuro (Hagerty, 2012). Aunque los motivos para esta tendencia pueden ser diversos, se deben clasificar en una de las siguientes tres categorías (Gray et al., 2013; OCDE, 2016a):

- 1) Un aumento de costos en el lugar de la externalización por salarios crecientes o fluctuaciones monetarias
- 2) Una orientación estratégica nueva de la empresa y una revaloración de los costos verdaderos de la externalización en comparación con la producción local
- 3) La automatización y robotización de los procesos productivos, o sea, el “Internet de las Cosas” (IoT) que crea nuevas infraestructuras de información sin/con muy poca intervención humana.

Resulta llamativo que sobre todo los denominados “costos ocultos” por demoras de entrega, desafíos de comunicación, costos de viaje, etc. parecen ser subestimados por los gerentes responsables (Gray et al., 2013). Las razones más detalladas para invertir en actividades de *reshoring* ya han sido examinadas en varios estudios empíricos (p.ej. Cabral, Quelin y Maia, 2014; Kinkel, 2012; Freytag, Clarke y Evald, 2012; Kinkel y Maloca, 2009; Carmel y Nicholson, 2005) y estudios teóricos (p.ej. Fratocchi et al., 2014; Foerstl, Kirchoff y Bals, 2016). El panorama más exhaustivo y actual de la literatura especializada es ofrecido por Foerstl, Kirchoff y Bals (2016) quienes revisaron la literatura relevante desde el año 1985 hasta 2014. Como se muestra más adelante en la Tabla 6, dividen los impulsores del *reshoring*

en dos grupos distintos: i) factores relacionados con humanos y su comportamiento y ii) factores transaccionales.<sup>26</sup>

Tabla 6

*Impulsores de la reversión de proyectos externalizados (propia representación en base a Foerstl, Kirchoff y Bals, 2016, p. 498-499)*

<b>1. Factores humanos y comportamentales</b>			
<b>Factor</b>	<b>Categoría</b>	<b>Ejemplo</b>	
Racionalidad limitada	Proyección de la tasa de rendimiento	Evaluación de costos de decisiones iniciales	
		Gestión de aspiraciones	
	Fracasos	Uso de experiencia previa	
		Sesgos relacionados con la toma de decisiones	
		Cambio en la orientación estratégica de la empresa y la valoración del proyecto	
Retención de conocimientos requeridos		Gestión de relaciones entre distintas empresas	
Oportunismo	Temas de relaciones empresariales	(De)priorización de proveedores	
		Problemas de la dependencia del poder	
<b>2. Factores transaccionales</b>			
<b>Factor</b>	<b>Categoría</b>	<b>Ejemplo</b>	
Incertidumbre ambiental	Incertidumbre del contexto empresarial	Costos externos	
		Cambios macroeconómicos	
		Evolución institucional	
	Complejidad de la cadena de suministro	Complejidad vertical y horizontal	
		Longitud y dispersión de la cadena de suministro	
		Proximidad al mercado de abastecimiento y mercado de clientes	
		Distancia cultural y geográfica	
		Normativas ambientales	
	Incertidumbre de tareas	Escala (volumen)	
		Complejidad de la tarea y del producto	
		Frecuencia de la tarea	
		Novedad de la tarea	
Variedad de productos			
Modularidad del proceso		Inversión de la empresa target en planta	
Especificidad del producto	Especificidad física del producto	Inversión del proveedor en la empresa target	
		Obsolescencia de la tecnología.	
		Disponibilidad de recursos y su escasez	
	Especificidad de recursos humanos	Personal dedicado a la tarea	
Especificidad de capacidades y conocimientos			

En la realidad, estos factores también influyen sobre el atractivo de los países, por lo que se pueden oponer a la contratación desde algunos lugares específicos o favorecen a otros. Sin embargo, cómo los países se pueden adaptar (p.ej. a través de ciertos incentivos

<sup>26</sup> El fenómeno de *reshoring* y sus desencadenantes resultan cada vez más significativo en industrias (más bien manufactureras) que no sean relacionadas con el sector de SSI. Por ende, el objetivo de la presente tesis no será la explicación detallada del tema. No obstante, se menciona ya que se trata de una tendencia llamativa por su importancia en la actualidad para actividades antes externalizadas.

gubernamentales, subvención de industrias particulares, ampliación de la red de infraestructura) a la tendencia de *reshoring* sigue siendo insuficientemente investigada.

Según estudios avanzados acerca del *reshoring* y *insourcing*, el proceso de su implementación se divide en tres fases sucesivas (Bals, Kirchoff y Foerstl, 2016; Jensen, Larsen y Pedersen, 2013):

- 1) Desintegración en el antiguo lugar de la externalización
- 2) Reubicación al nuevo sitio de producción
- 3) Reintegración para conectar las actividades nuevas con otros procesos de creación de valor.

Aparte de eso, los resultados empíricos aún no permiten muchas generalizaciones sobre el tema. Los especialistas concuerdan con la falta de conocimientos en cuanto al ¿cómo? y ¿cuándo? comenzar a reintegrar, así como también con la necesidad de definiciones más comunes de los términos técnicos (Fratocchi et al., 2014).

#### **4.2 El Comportamiento Organizacional de Compra y su relevancia para la selección del proveedor**

La segunda parte analítica de la literatura será más interna que externa. Es decir, que mientras muchas investigaciones se concentran en los factores coadyuvantes, motivadores y/o inhibidores de la localización final de la contratación (p.ej. Joshi y Mudigonda, 2008; Graf y Mudambi, 2005; Jain Palvia, 2004), el objetivo de este análisis comenzará con la empresa a partir de plantear las siguientes preguntas complementarias: ¿quiénes son las personas/los departamentos que participan en el proceso de compra? y ¿cómo influyen los diferentes participantes en el procedimiento?. Con tal enfoque, se considera el planteamiento de Kotlarsky y Oshri (2008, p. 228) según el cual consideraciones externas se tienen en cuenta después y en base a cuestiones internas: “[...] una vez que la empresa ha iniciado la clarificación de su intención estratégica, el ejercicio más razonable es un examen cuidadoso de la localización potencial para la externalización<sup>27</sup>”.

Las primeras observaciones en relación con OBB se remontan a los años 70 y 80, momento en que varios investigadores (Robinson, Faris y Wind, 1967; Webster y Wind,

---

<sup>27</sup> Traducción propia, original en inglés: “[...] once the firm has started by clarifying its strategic intent, pursuing a careful examination of the potential offshore location is then the most sensible exercise to follow.”

1972a; Sheth, 1973; Wind, 1978; Wind y Thomas, 1980) comenzaron a prestar más atención a los consumidores industriales que a clientes personales, de tal manera que los hallazgos de las discusiones teóricas sobre el comportamiento de los consumidores tuvieron poca relevancia para los comercializadores industriales. Esto se debe a varias diferencias significativas entre los dos procesos de compra. La compra industrial tiene lugar en el ámbito de una organización formal influenciada por el presupuesto, los costos y las consideraciones de lucro. Por lo general, involucra a muchas personas en la toma de decisiones, que incluye interacciones complejas entre varios individuos que siguen metas distintas (Van der Valk y Rozemeijer, 2009). En este contexto, OBB influye todas las actividades de los miembros de una organización, define la situación de compra, la evaluación y la elección entre diferentes alternativas y proveedores (Webster y Wind, 1972a). Debido a ello, puede interpretarse como uno de los impulsores más importantes – aparte de la TCE – en la toma de decisiones con respecto a procesos de la compra global (Foerstl, Kirchoff y Bals, 2016).

No obstante, se han desarrollado muy pocos avances metodológicos y conceptuales más allá de estas primeras formulaciones (Spekman y Thomas, 2012; Manrique Molina, 2014). A causa de ello, surge la necesidad de aumentar los programas de investigación en cuanto al OBB para adaptar mejor los procesos de compra a la complejidad de tendencias actuales como, por ejemplo, la globalización, las nuevas tecnologías de comunicación digital (Facebook, WhatsApp, LinkedIn, etc.) y la economía sostenible. En primer lugar, la siguiente sección ofrece una descripción general (*state-of-the-art*) de la literatura especializada en este tema.

#### **4.2.1 Definiciones fundamentales**

##### **4.2.1.1 Comportamiento Organizacional de Compra**

La literatura específica define el Comportamiento Organizacional de Compra (OBB, por la abreviatura inglesa de *Organizational Buying Behavior*) como “el proceso de toma de decisiones por el cual las organizaciones formales establecen las necesidades de comprar productos y servicios e identifican, evalúan y eligen entre marcas y proveedores alternativos<sup>28</sup>” (Webster y Wind, 1972b, p. 2). La diferencia entre consumidores privados y la compra organizacional surge de sus distintos motivos: la compra privada, por un lado, es

---

<sup>28</sup> Traducción propia, original en inglés: “[...] the decision making process by which formal organisations establish the need for purchased products and services and identify, evaluate and choose among alternative brands and suppliers.”

determinada por los antecedentes del cliente mientras un *buying center*, por el otro, toma decisiones para satisfacer las necesidades de su empresa. Es decir, “las razones para la compra pueden vincularse a las necesidades de la organización más que a las necesidades inmediatas de la(s) persona(s) que toma(n) las decisiones de compra” (Manrique Molina, 2014, p. 117).

En más detalle, OBB tiene como objetivo identificar: 1) quién es el personal involucrado, 2) quién inicia el proceso de compra, 2) por qué lo hace, 3) en cuál departamento se encuentran los iniciadores, 4), quién tiene responsabilidad final, 5) cómo se lleva a cabo el proceso en las compañías, 6) cuáles son los momentos críticos y 7) cuáles son los canales importantes para comunicarse entre proveedor y cliente (p. ej. Manrique Molina, 2014; Spekman y Thomas, 2012).

#### 4.2.1.2 Centro de compras

El centro de compras (*buying center*) comprende “todos los miembros de una organización que se involucran en el proceso de compra de un producto o servicio en particular<sup>29</sup>” (Johnston y Bonoma, 1981, p. 143). El término fue utilizado por primera vez por Robinson, Faris y Wind (1967) en su trabajo de avanzada “*Industrial buying and creative marketing*”, el cual recibió mucha atención en el ámbito del marketing industrial y se vio reflejado en posteriores publicaciones especializadas.

Por lo general, los procesos de compra – especialmente si se ubican en el extranjero fuera de los negocios del medio conocido – son de importancia estratégica y de gran complejidad. Por lo tanto, el equipo consiste en participantes de varios departamentos (Spekman y Thomas, 2012; Bals, Daum y Tate, 2015). Sus funciones fundamentales son el análisis de atributos de producto, características de los proveedores, así como también, la organización y estructuración del proceso de compra (Spekman y Thomas, 2012).

El modelo de Lewin y Donthu (2005, p. 1383) describe el centro de compras con seis variables principales. 1) a 3) se refieren a la estructura de la unidad organizativa, mientras 4) a 6) buscan representar el involucramiento y la influencia de sus miembros:

- (1) *Tamaño*: Número de personas que participa activamente en el proceso de compra
- (2) *Formalización*: Uso de normas formales, procesos definidos y su flexibilidad

---

<sup>29</sup> Traducción propia, original en inglés: “[...] all those members of an organization who become involved in the buying process for a particular product or service.”

- (3) *Centralización*: Número de personas que ejerce influencia significativa (*key decision-makers*) en relación con los demás participantes
- (4) *Involucramiento lateral*: Número de departamentos u otros grupos relacionados representados
- (5) *Involucramiento vertical*: Niveles distintos de gestión que están involucrados.

#### 4.2.2 Participantes del centro de compras y su selección

Las decisiones complejas en cuanto a la compra organizacional no son tomadas por una sola persona o un departamento aislado sino por un grupo formado por expertos con antecedentes distintos (p.ej. Spekman y Thomas, 2012; Robinson, Faris y Wind, 1967) – el centro de compras. La literatura especializada define seis miembros fundamentales dentro de este grupo de especialistas (Webster y Wind, 1972a; Bonoma, 2006; Monczka et al., 2009; Van Weele, 2010; Bals, Daum y Tate, 2015). Estos son elegidos por área de responsabilidad y/o por su papel en la toma de decisión (Moon y Tikoo, 2001):

1) Comprador (*buyer*)

Persona que cubre necesidades adquiriendo bienes o servicios a cambio de un precio negociado, es decir que tiene la responsabilidad formal de la compra

2) Tomador de decisión (*decision-maker*):

Persona que tiene la responsabilidad final de elegir uno de los proveedores entre las opciones distintas disponibles

3) Usuario (*user*):

Representante de clientes internos que va a beneficiarse de manera directa del producto nuevo

4) Persona influyente (*influencer*):

Persona que tiene gran impacto en el proceso gracias a su posición o sus conocimientos

5) Portero (*gatekeeper*):

Persona que reúne, filtra y distribuye la información necesaria

6) Iniciador (*initiator*):

Persona que se enfrenta a los problemas causados por la externalización internacional primero y empuja hacia una solución.

Un individuo puede ocupar múltiples roles. Según uno de los primeros estudios realizados en este campo (Fortin y Brent Ritchie, 1980), el poder entre estos miembros, se distribuye de manera desigual. Las personas que fueron elegidas oficialmente (*elected officers*) tienen mayor influencia que los otros miembros que tienen el menor poder decisorio. Dependiendo de la situación, se involucra también a expertos externos. Este planeamiento no ha sido redefinido hasta hoy en día.

El término “agente de compras” (*purchasing agent*), por otro lado, se refiere a una persona con trabajos administrativos que obtiene una posición clave en el proceso de compra. Originariamente, tenía dos funciones fundamentales: “(1) negociar y hacer pedidos de la mejor manera posible – pero sólo de acuerdo con las especificaciones dadas por otros – y (2) acelerar pedidos, es decir, controlar a sus proveedores para asegurar que las entregas llegarán a tiempo<sup>30</sup>” (Strauss, 1962, p. 163). Dependiendo de la empresa, también se encarga de tareas de gestión como el análisis del mercado, material nuevo, comportamiento de precios, etc. (Strauss, 1962). En otras palabras, representa la interfaz entre el proveedor y el cliente. Debería adaptarse constantemente al OBB de sus consumidores.

Estudios más recientes indican que sus capacidades de comunicación estratégica – la capacidad de construir compromisos, así como también sus conocimientos profesionales – contribuyen al desarrollo de confianza entre comprador y proveedor. Asimismo, estas capacidades están estrechamente vinculadas con el comportamiento del cliente y su voluntad de compartir información con el proveedor. Por otro lado, una comunicación ineficiente por parte del agente de compras puede poner en peligro directamente la reputación de la empresa proveedora como un todo, y por eso, representa un criterio con importancia sustantiva (Zhang, Viswanathan y Henke, 2011).

Dado que el precio de materiales necesarios (*input material*) para la producción representa hasta el 60% de los gastos anuales totales (Juha y Pentti, 2008), las capacidades de

---

<sup>30</sup> Traducción propia, original en inglés: “[...] (1) to negotiate and place orders at the best possible terms-but only in accordance with specifications set by others-and (2) to expedite orders, that is, to check with suppliers to make sure that deliveries are made on time.”

los negociadores representan un gran potencial para ahorrar costos. Es decir, la composición de los empleados calificados se puede entender como herramienta interna en el marco de gestión de riesgos. Estos riesgos se refieren sobre todo a la prestación del producto (fecha de entrega, logística). Por lo tanto, el centro de compras es de especial importancia para empresas en industrias tradicionales, así como también, compañías de alta tecnología donde lo adaptan al entorno específico en que se ubica la organización. Dependiendo del tipo de producto, involucran a participantes de varios niveles jerárquicos (*vertical involvement*) y áreas funcionales (*lateral involvement*). Los especialistas que participan en los procesos de compra, son muchas veces los propios empleados, por ejemplo, profesionales de la gerencia media (Juha y Pentti, 2008). Sin embargo, en algunos casos puede ser diferente como comprueban Spekman y Thomas (2012) así que algunas decisiones de compra especiales requieren la evaluación e intervención de expertos externos. Johnston y Lewin (1996) añaden que la cantidad de empleados del *buying center* también desempeña un papel importante en este aspecto. Un tamaño más grande resulta en más complejidad y un proceso de decisión más extenso.

#### **4.2.3 Factores de influencia sobre el OBB**

Dentro del *buying center* cada miembro tiene diferentes intereses, niveles de empatía, autoridad y estatus, motivaciones personales, percepciones y preferencias. Como consecuencia, cada uno de ellos da prioridad a criterios de decisión diferentes según su posición en la organización y/o sus experiencias personales. Sólo si las ofertas de todos los proveedores son similares, los compradores pueden satisfacer sus necesidades de compra con cualquier proveedor. Entonces dan mayor consideración al tratamiento personal que reciben (Van der Valk y Rozemeijer, 2009), es decir, relacionan su comportamiento de compra directamente al grado de similitud entre las ofertas disponibles.

A un nivel más general, los clientes responden a cuatro factores fundamentales: i) ambientales, ii) organizacionales, iii) interpersonales e iv) individuales como también ilustra la Figura 4 (Manrique Molina, 2014; Webster y Wind, 1972b).



Figura 4: Cuatro factores que influyen sobre el OBB (propia representación en base a Manrique Molina, 2014, p. 123)

En cuanto a los *factores ambientales*, las decisiones relacionadas a la compra organizacional se toman en el contexto de factores externos cambiantes que influyen en una compañía directamente. Se refieren, sobre todo, al ambiente en el cual una empresa está ubicada, es decir, diferentes criterios económicos por ejemplo el nivel de inversión, tasas de interés, gastos del consumidor y otros desarrollos tecnológicos, políticos y competitivos (Parkinson, Baker y Moller, 1986). Especialmente en momentos extremos como una recesión económica, las opciones del comportamiento de compra para adaptarse a las nuevas reglas del mercado son muy restringidas, así que las inversiones y el consumo comercial bajan. Cuando crece la economía, por otro lado, los agentes de compra tienen la oportunidad de aprovechar las nuevas necesidades y la gran demanda. Un estudio de Palmatier (2008) muestra, sumando a los dichos factores, la gran importancia de la relación entre consumidor y proveedor (p.ej. confianza, compromiso, normas). Según su información recopilada de 446 intercambios interempresariales, i) la calidad de la relación, ii) la frecuencia de contacto y iii) las capacidades de toma de decisiones influyen en las relaciones de negocios. El aumento de contacto es recomendable en el caso de vendedores cuyos clientes tienen altas tasas de rotación de empleados. La calidad de la relación es de suma importancia en la negociación con empresas que tienen pocos gerentes claves a los que es difícil acceder y generan la mayoría de los rendimientos.

Los factores relacionados con diferencias culturales son especialmente importantes para los comerciantes que venden a empresas o consumidores finales en otros países. Deben estar conscientes de las actitudes y prácticas culturales en el destino final, ya que éstas forman la base para los negocios internacionales allí (Kotler, 2001).

Dado que cada organización sigue distintas normas políticas, procedimientos, estructuras y jerarquías, estos *factores organizacionales* determinan las reglas en las cuales los negocios se basan. Kotler (2001) destaca que los mercados organizacionales necesitan concientizarse de las diferentes tendencias organizacionales actuales en la compra y, sobre esta base, Manrique Molina (2014) define las más importantes de la siguiente manera:

1) Mejora del departamento de compras

Por las presiones competitivas en el mercado, los mercados organizacionales deben mejorar de forma correspondiente su personal de compra y buscar empleados nuevos y eficientes

2) Roles transfuncionales

El trabajo en el campo de compra, más que nunca, combina elementos estratégicos y técnicos, requiere competencias sociales para trabajar en equipos y la capacidad de asumir amplias responsabilidades

3) Compras centralizadas

Algunas compañías ya han re-centralizado sus compras ya que esto les permite ahorros sustanciales; para el comerciante organizacional, esto se traduce en lidiar con menos compradores de alto nivel y en el uso de un grupo de cuentas para manejar los grandes compradores corporativos

4) Compras por Internet

Hoy en día, las compañías no sólo publican sus propias páginas web para vender productos, es más, están reformando sus intranets para la comunicación interna y extranets para tener contacto con proveedores y distribuidores frecuentes

5) Evaluación y desarrollo profesional de los compradores

Las empresas han fijado sistemas de incentivos para recompensar a los gerentes de compra por su buen desempeño de compra; estos sistemas están llevando a los gerentes de compra a incrementar su presión sobre los vendedores para lograr mejores términos.

Por lo general, las investigaciones acerca de *factores interpersonales e individuales* están estrechamente relacionadas. Ofrecen amplios conocimientos sobre la influencia, las calificaciones de los participantes del centro de compras y – en la mayoría de los casos – ya han sido apoyadas por datos cuantitativos (p.ej. Da Silva, Davies y Naudé, 2002; Moon y Tikoo, 2001; Kohli, 1989). A lo largo de los años, se consolidaron dos líneas de investigación

en este campo: La primera se enfoca en el establecimiento de influencia a través de jerarquía organizacional, es decir la posición (encargado de compras) o el departamento (departamento de compras) dentro de la empresa. La segunda trata de las distintas características personales que implican poder que, entre otros, pueden ser experiencia/conocimiento, acceso y control de información relevante, la influencia organizativa del empleado, poder de recompensa y autoestima (Kohli, 1989). Además de los factores personales y estructurales, otros estudios señalan la importancia del tipo y la importancia del producto adquirido, la fase del proceso de toma de decisiones<sup>31</sup>, el poder del proveedor, incertidumbres de la compra, la categoría de compra (*buy-class*) y la responsabilidad social (Alcañiz y Pérez, 2008; Lewin y Donthu, 2005; Laios y Moschuris, 2001; Bunn, 1993).

En uno de sus primeros proyectos de investigación, Kohli (1989) combinó elementos de ambas líneas y observó que el impacto general no sólo se manifiesta en los recursos de cada individuo sino, más bien, en la interconexión que existe con las características situacionales y la vinculación con todo el departamento de compras. Dado que los miembros de este departamento representan a diferentes secciones de una empresa y, en base a ello, siguen distintas motivaciones, esperan llegar a objetivos finales distintos. Por lo tanto, su influencia relativa es clave durante todas las etapas del proceso de la negociación. Según su propuesta, la capacidad de influenciar en decisiones relacionadas surge básicamente de cuatro criterios determinantes (Kohli, 1989):

- 1) Los recursos individuales del individuo
  - Poder de recompensa, poder coercitivo, influencia organizativa del empleado, poder legítimo, poder experto, poder de la información, poder departamental
- 2) Características del *buying center*
  - Tamaño, familiaridad, flexibilidad
- 3) Comportamiento individual
  - Intentos de usar su influencia
- 4) Características de la situación específica
  - Riesgo, presión del tiempo.

---

<sup>31</sup> Por ejemplo Robinson, Faris y Wind (1967) dividieron el proceso de compra del comprador en 12 etapas distintas que son secuenciales, pero bien interrelacionadas (véase el modelo *BuyGrid* subyacente en el Capítulo 4.2.4): 1) identificar necesidades, 2) definir especificaciones, 3) buscar alternativas, 4) ponerse en contacto con vendedores, 5) establecer criterios para la compra y el uso (del producto), 6) evaluar acciones de compras alternativas, 7) fijar el presupuesto, 8) evaluar alternativas específicas, 9) negociar con proveedores, 10) comprar, 11) usar y 12) realizar estudios de evaluación (post-compra).

Más aún, encontró relaciones significativas entre dichos criterios. Los individuos con poder experto ejercen gran influencia en comités rígidos con elevado número de participantes, donde no se trabaja bajo la presión de corto plazo, mientras que los individuos con poder de recompensa, por el contrario, tienen una fuerte autoridad en equipos de trabajo pequeños y flexibles donde si hay un alto nivel de presión temporal. De acuerdo con los resultados de otras investigaciones, se puede concluir que la naturaleza de cada situación define la influencia de los participantes del proceso de la compra de manera importante (Kohli, 1989; Lewin y Donthu, 2005; Juha y Pentti, 2008). Sin embargo, estos planteamientos no están exentos de limitaciones. Un estudio más reciente de Laios y Moschuris (2001) comprueba, que la influencia individual siempre depende del tipo de empresa (p.ej. proveedores de servicios vs. proveedores de bienes de consumo), ya que se distinguen bastante por su agilidad y el tipo de material de entrada.

Además, es necesario mencionar que las características personales de los miembros específicos no sólo influyen en su nombramiento como parte del centro de compras, sino que también se reflejan directamente en sus decisiones durante el proceso de compra. Varios investigadores científicos pudieron comprobar que la edad y la experiencia de los compradores están correlacionadas con la tendencia de elegir un proveedor de alta calidad y con un enfoque especial en precios económicos (Da Silva, Davies y Naudé, 2002). Los compradores con poca experiencia se centran más en el manejo de su trabajo nuevo y el diseño del proceso general de compra. Según datos recopilados en 100 entrevistas en 35 compañías minoristas, existen dos tipos de compradores profesionales: 1) uno más joven académico con menos/casi sin experiencia y 2) otro menos calificado que cuenta con más experiencia. Los dos no siempre toman decisiones distintas, pero las toman de manera diferente (Da Silva, Davies y Naudé, 2002). Más aún, existe evidencia empírica que comprueba que el género influencia la negociación entre el comprador y el vendedor. Se descubrió que los hombres hacen más preguntas, dan mayor divulgación voluntaria, obtienen mejores ganancias, pero interrumpen más la conversación (Neu, Graham y Gilly, 1988).

#### **4.2.4 Tipología de situaciones de compra y categorías de productos**

Por lo general, la comprensión de las diferentes situaciones de compra es difícil ya que son complejas y dinámicas (Bunn, 1993). En este campo, Robinson, Faris y Wind (1967) desarrollaron el modelo *BuyGrid* (inglés: ComprarRed) que identifica tres categorías – o *buy-classes* – principales de compras. Según su planteamiento, se dividen en i) auto-recompras, ii)

recompras modificadas y iii) compras nuevas (véase Figura 5). En cuanto a la auto-recompra, el comprador pide el producto de forma rutinaria por su precio satisfactorio, calidad, servicio post-venta, etc. sin la necesidad de modificarlo. Nuevos proveedores o recompras modificadas se consideran sólo cuando cambian dichas condiciones. Puede implicar planes de modificar las especificaciones, el precio o los términos del proveedor para que mejore la calidad o se reduzca el precio. La compra nueva, por otro lado, se caracteriza por una búsqueda amplia de fuentes de información para identificar el mejor proveedor posible. En este caso, la información necesaria y el tamaño del centro de compra dependen en gran medida de los costos asociados con el producto y la percepción de riesgos relacionados con la compra. Se puede inferir que una compra en un ámbito desconocido, tendrá un nivel alto de incertidumbre que, asimismo, resultará en una cantidad mayor de personas involucradas en el centro de compra. En la situación de auto-recompras, por el contrario, la incertidumbre llegará a un mínimo que facilita un cierto grado de estandarización y automatización. Los pedidos pueden ser apoyados o completamente generados por servicios de TI (Spekman y Thomas, 2012; Jackson, Keith y Burdick, 1984). En síntesis, el modelo sirve como herramienta para entender cómo las empresas realizan sus compras y subraya el atractivo de procesos estandarizado.

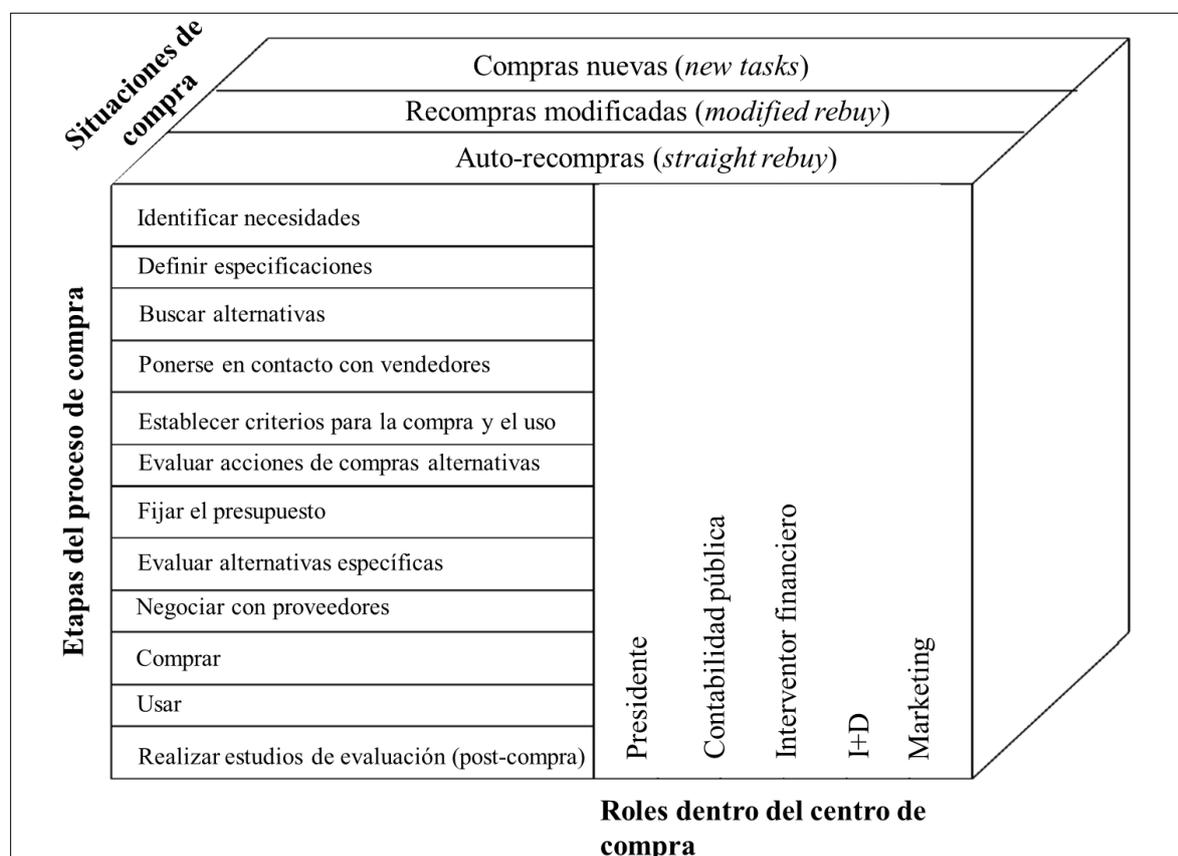


Figura 5: El modelo *BuyGrid* (propia representación en base a Robinson, Farin y Wind, 1967 como se citó en Spekman y Thomas, 2012, p. 24)

En investigaciones contemporáneas aparece, además, una cuarta forma que se llama “compra en sistemas” (Kotler y Keller, 2009). Según este concepto, hoy en día, más que nunca, muchos compradores buscan obtener sus productos de sólo un vendedor. Es de importancia especial para la construcción de proyectos industriales de gran escala, tales como diques, hospitales, fábricas siderúrgicas, etc. Una (sub)variación es la “contratación en sistema, donde un solo proveedor cumple todos los requerimientos MRO (mantenimiento, reparación, operación) del comprador durante el periodo de contratación” (Manrique Molina, 2014, p. 119).

No obstante, Bunn (1993) clasifica las situaciones de una manera completamente diferente según su método de resolución en vez del tipo de la compra. En los años 90, su investigación fue la primera taxonomía con evidencia empírica. Se basa en una encuesta por correo con 826 cuestionarios enviados a miembros de la *National Association of Purchasing Management* (NAPM). El investigador usa cuatro actividades de compra subyacentes (búsqueda de información, uso de técnicas de análisis, concentración proactiva, control del procedimiento) para describir las siguientes seis “clusters” (grupos) de situaciones de compra:

1) *Cluster 1* (11%)

Involucra una cantidad mínima de las actividades de compra con la excepción de control del procedimiento en que presenta el valor máximo. Representa el grupo más chico de la muestra.

2) *Cluster 2* (24%)

Muestra un alto nivel de actividad e involucra muchos procedimientos estandarizados. Se hace un esfuerzo para evaluar las consecuencias de las decisiones. Es el subgrupo más grande de la encuesta.

3) *Cluster 3* (17%)

Las características son similares al Cluster 2 aunque se nota mayor dependencia de los procedimientos del pasado. Además, las actividades se extienden por una fase larga de planificación.

4) *Cluster 4* (17%)

Se caracteriza por un nivel moderado de actividades de búsqueda, análisis y planificación. Se presta poca atención a procedimientos anteriores.

5) *Cluster 5* (18%)

La compra se implementa según reglas internas definidas. Hay muchas consideraciones en cuanto al análisis previo y la evaluación de información.

6) *Cluster 6 (14%)*

En este caso existen procedimientos estandarizados o reglas predefinidas. La búsqueda de información, las fuentes, el tipo (cuantitativo, cualitativo) y su análisis son clave para la toma de decisión.

Sin embargo, estas clasificaciones niegan el papel y la influencia que desempeña el proveedor durante el proceso de la compra (Gylling et al., 2015.). Además, se centran principalmente en la compra de productos y no en los servicios (de TI).

Cabe mencionar que el proceso de compra también varía dependiendo de los productos involucrados. Son factores sustanciales que influyen en su clasificación como la importancia de la compra (p.ej. valor añadido, costo del material, capacidad de beneficio) y la complejidad del mercado de suministro (p.ej. monopolios/oligopolios, ritmo de los avances tecnológicos, barreras de entrada, etc.). Según las investigaciones de Kraljic (1983) se distinguen cuatro tipos de productos y “cada una de las cuatro categorías requiere un enfoque distinto de compra, cuya complejidad es proporcional a las implicaciones estratégicas<sup>32</sup>” (p. 112). Estas categorías son las siguientes (ordenadas por su riesgo de compras de mayor a menor):

1) *Productos estratégicos (strategic items)*

Son valiosos para el comprador y tienen un alto riesgo asociado. El cliente prefiere un proveedor conocido y está dispuesto a pagar más que el precio promedio

2) *Productos de cuello de botella (bottleneck items)*

Son productos de valor alto, involucran cierto riesgo pero salen a costos bajos. Se necesita un proveedor confiable que garantiza una entrega de productos estable

3) *Productos de apalancamiento (leverage items)*

Tienen un valor alto pero involucran un riesgo bajo de suministro. Es posible comparar ofertas distintas que tienen costos diferentes. El proveedor necesita mostrar que su producto tiene ciertas ventajas (precio, calidad, servicio, etc.)

---

<sup>32</sup> Traducción propia, original en inglés: “Each of these four categories requires a distinctive purchasing approach, whose complexity is in proportion to the strategic implications.”

#### 4) Productos no críticos (*non-critical items*)

Son ni valiosos ni costosos para el comprador y tampoco involucran un riesgo alto. Se busca el proveedor más económico que ofrece productos estandarizados

Los cambios en las situaciones de suministro y/o de la demanda pueden influenciar la categoría estratégica de productos. En muchas empresas en los últimos años, por ejemplo, el carbón llegó a ser un producto estratégico en vez de rutinario. Como consecuencia, las calificaciones piden una actualización frecuente (Kraljic, 1983).

#### 4.2.5 Relación comprador-proveedor y su importancia para el marketing industrial

El Comportamiento Organizacional de Compra no sólo tiene importancia fundamental para procesos internos de compra sino también para los expertos de marketing que trabajan en empresas proveedoras.

Por existencia de la adaptación del mercado proveedor a la demanda, y viceversa, se abrió una línea de investigación completamente nueva en los años 80 que sigue siendo importante hasta el día de hoy (p.ej. Glückler, 2007; Hallikas, Virolainen y Tuominen, 2002; Anderson, Håkansson y Johanson, 1994; Håkansson, 1982). La denominada “investigación diádica” pone énfasis en la necesidad de estudiar tanto al vendedor como al comprador, así como las relaciones entre ellos, para comprender los procesos de compra (Fortin y Brent Ritchie, 1980). Los comienzos de este enfoque se remontan al análisis sobre la teoría básica de red (Coase, 1937). La teoría ofrece una explicación de porqué los individuos optan por formar asociaciones con varias empresas o entidades económicas, en vez de establecer negocios a través de comercio bilateral. Dicha red se define como “un conjunto de dos o más relaciones comerciales conectadas, en el que cada relación de intercambio ocurre entre las empresas distintas que se pueden entender como actores colectivos<sup>33</sup>” (Anderson, Håkansson y Johanson, 1994, p. 2). Existen redes de mercado y redes entre distintas compañías que se distinguen por 1) los participantes involucrados, 2) los elementos y el proceso de interacción, 3) el entorno y 4) la atmósfera (p.ej. potencial de conflicto, poder relativo) (Anderson, Håkansson y Johanson, 1994). Se supone que relaciones entre la compañía proveedora y los

---

<sup>33</sup> Traducción propia, original en inglés: “[...] a set of two or more connected business relationships, in which each exchange relation is between business firms that are conceptualized as collective actors.”

clientes se desarrollan con el tiempo. Sin embargo, una sola alianza estratégica, no es una red sino una díada (Glückler, 2007).

Aunque las redes poseen ventajas más allá de la suma de las relaciones diádicas involucradas, los desarrollos en la práctica empresarial sugieren que las relaciones diádicas de una empresa son de interés creciente (Anderson, Håkansson y Johanson, 1994). Este enfoque se deriva de los conceptos y resultados de los campos de la sociología y la psicología social (Fortin y Brent Ritchie, 1980). En base al análisis profundo del cliente, el proveedor puede adaptar sus programas de marketing (*business-to-business marketing*) y sus marcas específicamente a los intereses y necesidades de los diferentes miembros del centro de compras (Moon y Tikoo, 2001; Manrique Molina, 2014). En el marco de estas actividades de marketing, la clasificación de decisiones de compra (p.ej. Bunn, 1993; Robinson, Faris y Wind, 1967) sirve como pauta para focalizar las iniciativas de comercialización.

En suma, Moon y Tikoo (2001) relevaron en un estudio cuantitativo sobre la conducta de compra en 150 hospitales coreanos, que el comportamiento de los compradores y usuarios finales – que no necesariamente son la misma persona – varían, aunque se comprueba que las diferencias son mínimas. Sin embargo, independientemente del *buy-class*, el comprador tiende a buscar información más profunda, hace un mayor uso de técnicas de análisis y ejerce un mayor control de procedimiento que el usuario (Moon y Tikoo, 2001). Esta información también puede ser útil para, por ejemplo, directores de ventas y otro personal responsable y la adaptación de sus actividades de venta. Sin embargo, este ajuste al mercado demanda continúa representando un gran desafío ya que esta línea de investigación se enfoca principalmente en el usuario en vez de la totalidad del *buying centre* (Spekman y Thomas, 2012). Además, el uso de tecnologías modernas en el proceso de compra ha cambiado muchas operaciones internas a un nivel más impersonal y más formal. Por lo tanto, la gestión de las relaciones entre compradores y proveedores se ha vuelto más difícil de manejar. Sin embargo, las interacciones siguen siendo el centro de las relaciones exitosas y estas son fundamentales para el éxito de compras (Leek, Turnbull y Naudé, 2000).

## 5 Síntesis y modelo teórico

A nivel macroeconómico, el atractivo de un lugar para la subcontratación de servicios se puede medir por la cantidad de servicios suministrados en esa localización (Graf y Mudambi, 2005). Las cifras correspondientes están publicadas en varias fuentes gubernamentales (p.ej. OECD, UNCTAD) y privadas (p.ej. Gartner, Tholons). A nivel de empresa, las cuestiones que esperan respuesta son las que se reflejan en las preguntas de investigación de la presente tesis (véase Capítulo 3.2).

En este contexto, en cuanto a la externalización de servicios de TI, se pretende ofrecer un modelo teórico que se desarrollará sobre la base de la literatura analizada en el Capítulo 4 para cumplir con la necesidad de aprovechar la combinación de fortalezas y debilidades que ofrecen países distintos (Vestring, Rouse y Reinert, 2005). No obstante, en la práctica, la toma de decisión no debe dejar de lado la selección del subcontratista ya que la toma de decisión final tiene que considerar al mismo tiempo tanto los factores a nivel país como las características particulares de los proveedores disponibles (Dou y Sarkis, 2010).

Dado que los estudios contemporáneos generales sobre la externalización se caracterizan por consideraciones acerca de i) la Teoría de la Economía de los Costos de Transacción (TCE) y ii) la Teoría de Recursos (p.ej. McIvor, 2013; Schneider et al., 2013; Williamson, 2008; Williamson, 1979), las suposiciones subyacentes de la siguiente conceptualización, también, las tendrá en cuenta. Es decir, se presume que la decisión de externalizar está estrechamente vinculada con la pregunta de “fabricar y comprar”, o sea, los ahorros potenciales de subcontratar sus servicios de TI externamente. Por otro lado, se supone que la selección del país “outsourcee” afecta las capacidades de una organización para desarrollar su posición y ventaja competitiva en los mercados internacionales. Sin embargo, características específicas de la empresa que tiene la intención de adquirir *know-how* externo, tanto como peculiaridades de la situación, moderan los factores determinantes de países (Graf y Mudambi, 2005).

Otro punto que hasta hoy en día se ha vinculado muy poco con los procesos de la externalización, es la teoría del Comportamiento Organizacional de Compra (OBB). En otras palabras, el modelo teórico que se presenta en Figura 6 se basa en la convicción de que el personal involucrado y los departamentos correspondientes – es decir, el centro de compras – en la toma de decisión, así como también la estructuración del proceso de la contratación

modifican el atractivo de un país para proveer servicios de TI (p.ej. Robinson, Faris y Wind, 1967; Spekman y Thomas, 2012; Bals, Daum y Tate, 2015). Teniendo en cuenta estas suposiciones fundamentales, el OBB no solo ejerce una influencia sobre la compañía que planea la subcontratación, sino también sobre sus proveedores potenciales, comerciantes intermediarios y compradores finales – desde el inicio del proceso de la contratación hasta su fin.

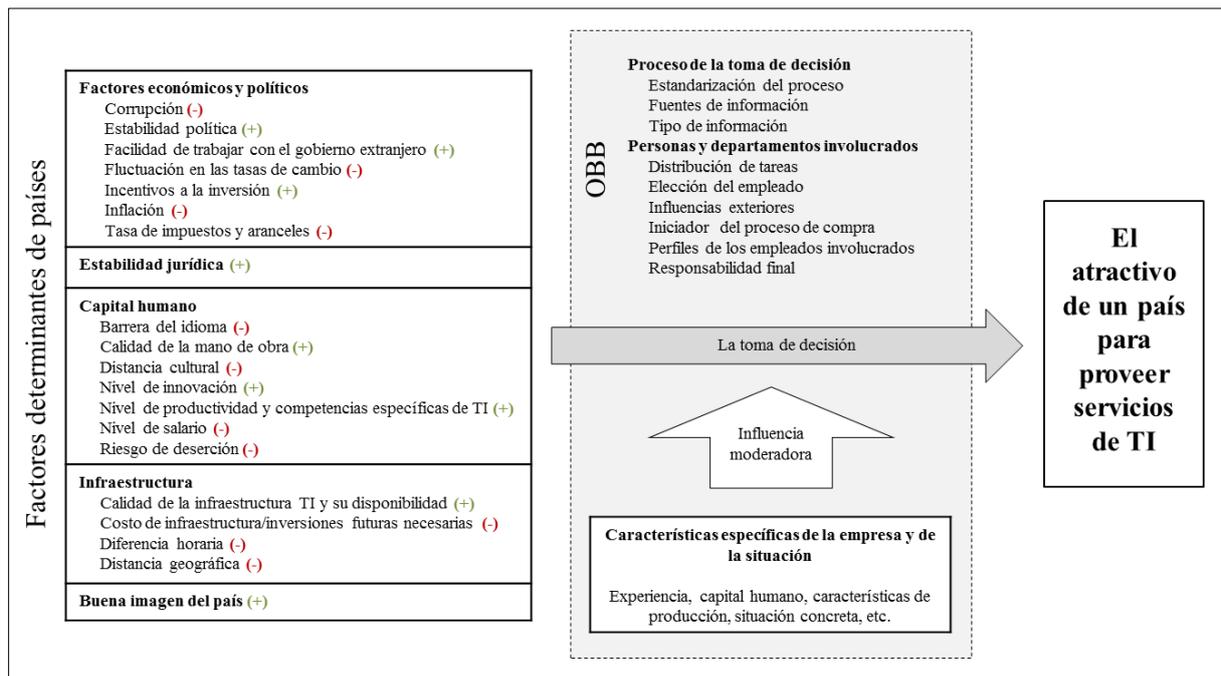


Figura 6: Modelo teórico de la investigación (adaptado de Graf y Mudambi, 2005; Jain Palvia, 2004)

En base a las teorías destacadas y una extensa revisión del material actualmente publicado (véase Tabla 5), los factores significativos con relevancia para servicios de TI que más influyen en el atractivo de una región geográfica pertenecen, por lo general, a una de las siguiente cinco categorías: i) factores económicos y políticos, ii) estabilidad jurídica, iii) capital humano, iiiii) infraestructura y iiiiii) buena imagen del país. En base a lo anterior, se pueden asumir los siguientes supuestos subyacentes:

- 1) El “riesgo país” – o sea los *factores económicos y políticos* – consiste en varias variables. Entre los impulsores positivos se encuentran la estabilidad política, la facilidad de trabajar con el gobierno extranjero y los incentivos a la inversión (p.ej. Fifarek, Veloso y Davidson, 2008; Boardman Liu et al., 2008; Bhatnagar, Jayaram y Phua, 2003). Por el contrario, el nivel de corrupción, la fluctuación de las tasas de cambio, la inflación, así como también aranceles e impuestos reducen el atractivo percibido (p.ej. Farrell, Laboissiere y Rosenfeld, 2006; Graf y Mudambi, 2005; Ellram, Tate y Petersen, 2013).
- 2) La *estabilidad jurídica* en cuanto a, por ejemplo, la transferencia de tecnología, los DPI y las leyes de privacidad, mejora también la reputación de un país para proveer servicios informáticos (p.ej. Dou y Sarkis, 2010; Jain Palvia, 2004; Rao, 2004).
- 3) Las características del *capital humano* domésticas influyen en el atractivo de muchas maneras. Se espera que la barrera idiomática, la distancia cultural, el nivel de salario y el riesgo de deserción tengan un impacto negativo (p.ej. Doh, 2005; Jain, Kothari y Kumar, 2016; Vestring, Rouse y Reinert, 2005). Por otro lado, la calidad de la mano de obra, así como también el nivel de innovación y productividad provocan un efecto positivo (p.ej. Ellram, Tate y Petersen, 2013; Rilla y Squicciarini, 2011; Aubert, Rivard y Patry, 2004).
- 4) La percepción de un país como lugar para la contratación depende en gran parte de la calidad y disponibilidad de su *infraestructura* (p.ej. Boardman Liu et al., 2008; Graf y Mudambi, 2005; Jain Palvia, 2004). Las inversiones futuras necesarias, una gran diferencia horaria y geográfica frenan procesos de externalización a países lejanos (p.ej. Rao, 2004; McIvor, 2013; Handley y Benton, 2013).
- 5) La *imagen de los países* – o sea la reputación en el extranjero, la imagen de los productos domésticos y la relación producto-país – es un concepto de creciente importancia en los mercados globales y puede influir el atractivo de una región geográfica positivamente (p.ej. Samiee, 2010; Sharma, 2011; Ahmed y d'Astous, 2008).

En base a este modelo teórico, a través del examen de las entrevistas realizadas con representantes de empresas internacionales, así como también documentos publicados interna- y externamente se tratará de entender la toma de decisión sobre la localización en su *totalidad*.

## **6 Análisis de datos**

El presente estudio tiene como objetivo contribuir a la construcción de la teoría existente a través de una serie de seis estudios de casos en diferentes industrias a nivel mundial examinando los procesos de la externalización.

Para poner este objetivo en práctica, se hizo una codificación de los datos recuperados para identificar los factores del atractivo de países que se evalúan antes de externalizar servicios de TI, el personal involucrado y los procesos aplicados. Como ha sido propuesto por Pagell y Wu (2009), primero se desarrolló un esquema de codificación (*coding tree*) que refleja las prácticas descritas en la literatura. Durante el proceso de la codificación se tuvo que ampliar este esquema para incluir los aspectos que surgieron de los datos, pero que no habían aparecido en la literatura (*open coding*). En otras palabras, creció el esquema con cada caso ya que se siguió el mismo proceso para todos los casos subsiguientes (véase Anexo 5).

El análisis de los datos en sí tendrá dos componentes principales: (i) el análisis intra-grupal (*within-case results*) y el análisis inter-grupal (*cross-case results*). La primera parte ayudará a examinar el proceso y el comportamiento en un solo contexto, mientras la segunda parte servirá como una forma de replicación, donde se prueban las observaciones en otros entornos.

### **6.1 Análisis intra-grupal**

“El análisis intra-grupal es un proceso de reducción y gestión de datos<sup>34</sup>” (Pagell y Wu, 2009, p. 43), es decir, estructura, define, reduce y hace sentido de la información recuperada en las 13 entrevistas correspondientes. El resultado final es una descripción concisa de las prácticas en cada una de las compañías.

#### **6.1.1 Empresa 1: Industria de alimentos y bebidas**

La empresa multinacional produce y vende productos lácteos frescos, aguas, nutrición infantil y nutrición médica. Subcontrata, entre otros, servicios de comunicaciones de conexión, enlaces de datos, así como también telefonía móvil y telefonía fija. Estos servicios

---

<sup>34</sup> Traducción propia, original en inglés: “Within case analysis is a process of data reduction and data management.”

no se pueden brindar internamente ya que se caracterizan por un alto nivel de especificidad y no tienen nada que ver con la actividad principal de la compañía (*core business*). El porcentaje de servicios contratados vía *outsourcing* con relación al presupuesto anual en TI es aproximadamente un 40%. Pero, no obstante, se trata de una situación particular porque:

“[A]l tener un mapa de aplicaciones tan complejo y como tan entrelazado que no está dentro del estándar del grupo, hace que, por ejemplo, todos los servicios que no están relacionados con la parte del software sean prácticamente un 90% interno.” (entrevista #1\_#1\_TI, Director de TI para América Latina y España)

Aparte de estos servicios, la tendencia durante los últimos años ha sido la aplicación de una estrategia de *outsourcing*. Por ejemplo, toda la parte que se refiere a la comunicación e infraestructura está subcontratada a diferentes socios empresariales hasta un 60%.

Durante la evaluación de proveedores potenciales, se valoran primero su cobertura – o sea la presencia local – y la calidad correspondiente del servicio. Se trata de armar los denominados “servicios regionales”, es decir, servicios comunes que son iguales en todos los países para poder realizar una reducción de tarifas mediante economías de escala. Los criterios, tanto para la contratación internacional como para temas más locales, siguen siendo los mismos. El precio es otra variable importante, pero se priorizan los estándares técnicos y la magnitud del proveedor. Los factores a nivel país no desempeñan un papel relevante en esta fase: a veces se pueden utilizar los índices de locación, pero tampoco es lo primero que se evalúa. Sin embargo, dependiendo de la infraestructura doméstica, se tiene en cuenta que el proveedor potencial quizá se comporte de manera diferente en países distintos:

“[M]uchas veces el mismo proveedor tiene cobertura en toda la región pero no la misma calidad de servicio en cada uno de los países, ¿sí? Entonces, ¿qué empieza a ocurrir? Cuando uno contrata al proveedor [...] se da cuenta que puede ser que ese mismo partner en Argentina tenga una calidad de servicio de excelencia, y puede ser que en México o en Colombia no sea así. Entonces ahí uno empieza como a evaluar si [...] tiene sentido seguir con el partner o tenemos que cambiarlo.” (entrevista #1\_#1\_TI)

No obstante, el entrevistado #1\_#1\_TI admite que las diferencias culturales pueden ser un factor facilitador/limitante en una cooperación internacional ya que existen profesionales, como por ejemplo los argentinos, que se pueden adaptar con una facilidad mayor que otros a entornos internacionales. En cuanto a circunstancias económicas y políticas, la tasa de cambio y la inflación se usan como “latiguillos”, como excusas fáciles para minimizar riesgos:

“Yo creo que los factores económicos se usan cuando uno no quiere hacer algo. Cuando uno no quiere hacer algo lo primero que busca es de que me puedo agarrar para justificar el no hacerlo, ¿no?”

“Nada tiene que ver en esa decisión con lo que pasa a nivel gobierno.” (entrevista #1\_#1\_TI)

La parte legal, por otro lado, es un “pilar indiscutible”. El manejo de corrupción, *compliance* y fraude es lo primero que se debe discutir con el nuevo subcontratista. En la empresa 1 no existe ningún caso interno conocido en el cual falló un proyecto por razones a nivel país.

En cuanto al proceso de la contratación de tecnología en general, la empresa 1 sigue un esquema estandarizado (véase Figura 7). La persona o el departamento que lo inicia, por otra parte, es diferente en cada proyecto:

“Puedo ser yo directamente como directora cuando son proyectos muy grandes o los gerentes de las áreas, ¿no? Y a veces incluso hasta mi propio director regional, ¿sí? [...] Incluso también directores a nivel internacional como, por ejemplo, los contratos con SAP o los nuevos módulos de SAP no los negocia nadie acá si no que se negocian en [la sede central].” (entrevista #1\_#1\_TI)

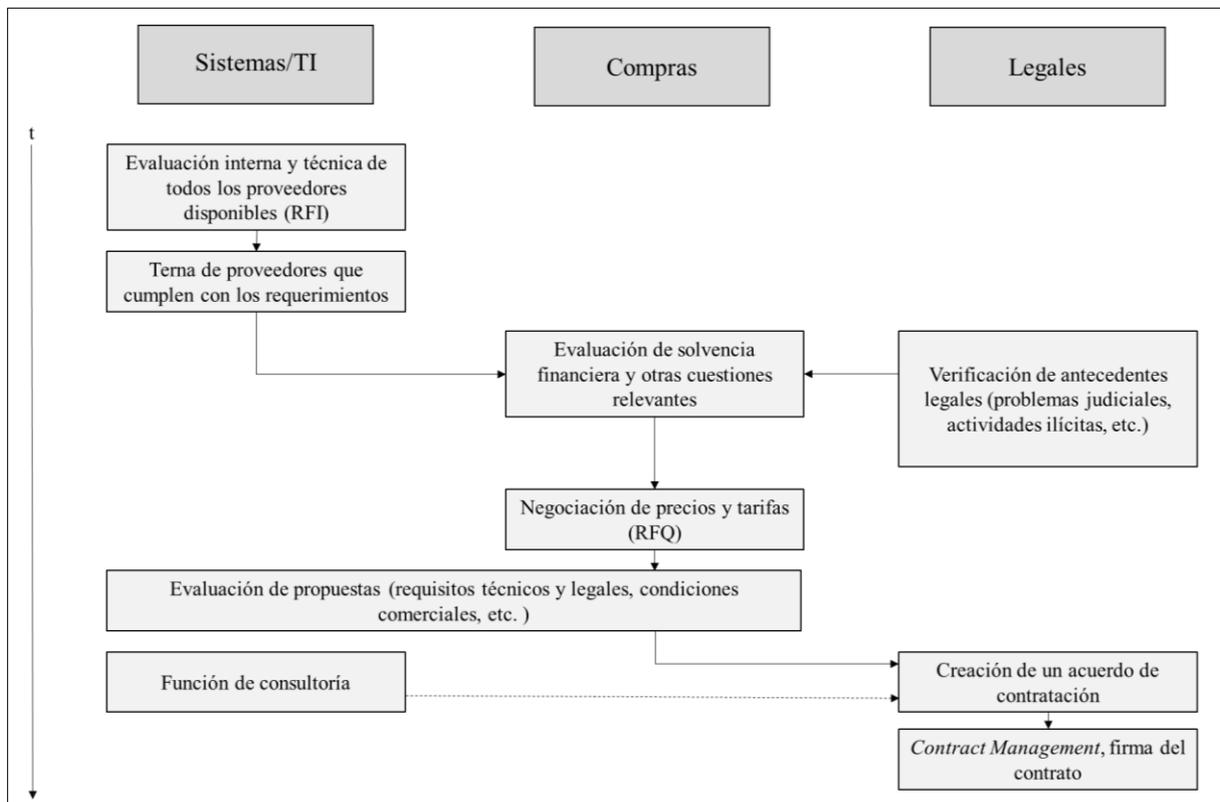


Figura 7: Proceso de contratación aplicado en empresa 1<sup>35</sup>

En síntesis, el trabajo es llevado a cabo por los departamentos de sistemas (TI), compras y legales. Dado que se necesita un alto conocimiento del mercado técnico, generalmente, una gran contratación es empezada por Sistemas a través de una evaluación interna y técnica de

<sup>35</sup> El RFI (por sus siglas en inglés: *Request for Information*) es una solicitud de información, es decir, un proceso de negocios cuyo propósito es buscar información por sobre las capacidades de varios proveedores. El RFQ (por sus siglas en inglés: *Request for Quotation*), por otro lado, es una solicitud de cotización que pide a las empresas proveedoras que creen un presupuesto exacto (Humboldt State University, s.f.).

los proveedores disponibles. Una vez que está la primera terna, se la discute no solamente a nivel local sino también de manera más amplia, es decir, con el director regional. En el paso siguiente, Compras evalúa otras cuestiones como por ejemplo la solvencia financiera y – en forma paralela o a veces secuencial – Legales comienza con la revisión jurídica. Sin embargo, según el entrevistado #1\_#2\_LE (*Legal & Compliance Director Southern Cone, Latin America*), Legales no está involucrado en el proceso de la selección de los proveedores sino sólo revisa la forma legal de los documentos. Entonces, se empieza la negociación de los precios (*Request for Price* o *Request for Quotation*) por el lado de Compras, no obstante, Sistemas tiene la responsabilidad final si se trata de un proyecto de informática. Los contratos se firman a través de los departamentos de Legales de ambas compañías. Por parte de la empresa 1, se firma el acuerdo por el apoderado correspondiente y el director de Sistemas.

Siempre se incluye al usuario final desde el inicio, aunque en algunos casos más que en otros. En forma conjunta, Sistemas hace la evaluación y el usuario participa en lo que es la selección del *partner*.

La recopilación de información durante este proceso se hace mediante una comparación con pares del mercado, visitas o trabajos de campo para ver el servicio o producto funcionando. Además, los informes de Gartner, el Internet y revistas especializadas son fuentes bastante importantes de información.

### **6.1.2 Empresa 2: Industria farmacéutica**

La empresa farmacéutica multinacional externaliza una gran cantidad de servicios, pero existe uno clave que es el *outsourcing* del soporte técnico de determinados productos. En el pasado se consideró desarrollar este servicio internamente, sin embargo, se decidió mantenerlo tercerizado ya que se trata de un “tipo de nichos de servicio”. Era una decisión que tenía mucho que ver con los costos correspondientes y la alta posibilidad de estandarización. No obstante, en Venezuela y Ecuador hay que proveer este servicio internamente por las necesidades que surgen de la situación política y legal. A nivel regional, se contratan por lo menos un 30% de todos los servicios de proveedores externos – argentinos e internacionales.

Primero, se elige entre una estrategia local vs. una estrategia de entrega regional, es decir, la contratación masiva para obtener una reducción de costos. Una vez que esto se decidió, se quiere obtener lo que se llama el “*mejor deal*”:

*El atractivo de la localización de un país para la provisión de servicios de TI: ¿Cómo influye el Comportamiento Organizacional de Compra en la toma de decisiones?*

“[L]o que se busca es un equilibrio entre países que sean atractivos desde el punto de vista económico, pero que también tengan un fuerte desarrollo académico intelectual. Por ejemplo, en Europa todo nuestro centro de soporte está en España mientras que en su momento estuvo en Suiza, siendo que los costos de España son mucho más atractivos.” (entrevista #2\_#1\_CO, *Regional Service Desk Sourcing Coordinator*)

Se evalúan los costos del servicio versus el dólar, la confiabilidad del país (p.ej. promesas del estado en determinadas áreas tecnológicas), el nivel tecnológico, así como también la calidad académica de la mano de obra. Otro tema de suma importancia es el idioma: “[e]n Argentina tenemos buena afluencia ya sea de portugués como de inglés [...] por el cual ganamos contra otros países” (entrevista #2\_#1\_CO). Aparte de la lengua, en un entorno internacional, se consideran las diferencias culturales y la ventana de tiempo – dependiendo de qué tipo de servicio sea – ya que pueden complicar la provisión de la contratación. Sin embargo, en la empresa 2 no existen casos conocidos en los cuales fallaron proyectos por cuestiones a nivel país.

A nivel empresarial y organizacional del proveedor, se presta mucha atención a la presencia en toda la región, la calidad del servicio, la competitividad de los costos y la rotación del personal. La flexibilidad es otro punto decisivo, con el cual especialmente las grandes empresas (“gigantes dormidos”) no pueden cumplir por su falta de agilidad.

Come se puede ver en la Figura 8, el proceso de la selección de un proveedor resulta ser bastante complejo en la empresa 2.

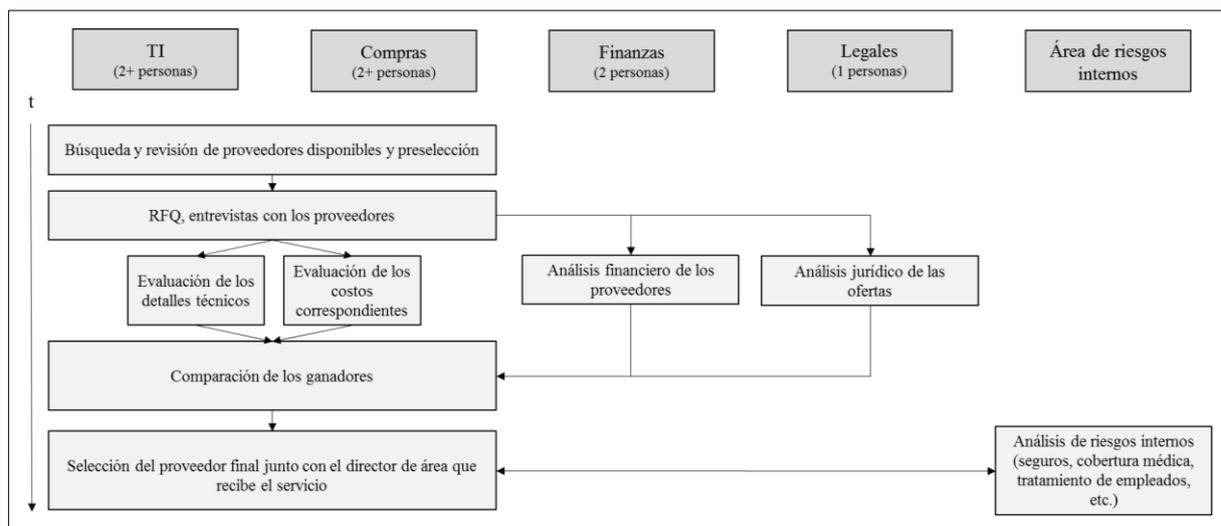


Figura 8: Proceso de contratación aplicado en empresa 2

Aunque no es exactamente igual, el procedimiento es bastante parecido en todas las sucursales internacionales. Se trata de estandarizar la compra global aún más en el futuro.

Por lo general, existen dos impulsos para la licitación de un servicio: i) una renovación de un servicio que ya existe y que por temas de *compliance* internos necesita revisión casi cada tres años o ii) la contratación nueva de ciertos servicios. Normalmente se inicia este proceso por el gerente del área de TI, es decir, muchas veces el receptor del servicio. En todos los casos de contrataciones grandes se forma un grupo de trabajo (*buying centre committee*) especial que consiste en personas distintas para cada proyecto.

Durante la búsqueda y la revisión de proveedores potenciales se involucran las áreas TI y compras porque ya tienen en su cartera proveedores competentes. Sigue la licitación propia con un requerimiento de información y hay una serie de comunicaciones para entender si los vendedores están aptos para proveer el servicio requerido. Una vez que se obtiene esta información, por lo general, se realizan unas varias entrevistas con los proveedores adecuados para afinar más el entendimiento del proceso. Después entregan por *separado* la información sobre cómo van a llevar adelante el proceso y sobre los detalles de costos. Basado en eso, TI y Compras realizan dos evaluaciones: i) todo lo que se relaciona al servicio y ii) los costos. Se complementa por un análisis financiero del proveedor (Finanzas) y un análisis jurídico de las distintas ofertas (Legales). Según el entrevistado #2\_#2\_LE (*Senior Lawyer for LATAM*), Legales sólo revisa el contrato (clase de moneda, condiciones de pago, jurisdicción aplicable, etc.) y el estado de la empresa proveedora, mediante una “matriz de evaluación”, pero no participa activamente en el proceso de la selección. Al final, se comparan los ganadores de los grupos i) y ii). Junto con el director del área que gestiona el servicio – muchas veces es el director de TI – se elige la mejor alternativa. Así mismo, un área de riesgos internos evalúa todo lo que es la seguridad de la empresa que haya salido seleccionada desde el punto de vista de seguros, coberturas médicas, etc.: “[n]os aseguramos que los empleados de esa compañía estén trabajando en las condiciones necesarias y también nos aseguramos de no tener nosotros problemas por eso” (entrevista #2\_#1\_CO).

Para mantener el proceso sencillo, la empresa 2 no involucra a los usuarios sino sólo a los “*power users*”, es decir, a los empleados que afecten el servicio directamente y que tengan un nivel de decisión mayor. Si los usuarios son pocos, el nivel de involucramiento es mayor.

Toda la información necesaria se obtiene a través de determinadas organizaciones como el *Help Desk Institute*, que es una organización internacional que da recomendaciones y provee guías sobre cuáles son los mejores proveedores u otros círculos profesionales locales. A veces se utiliza el índice de Gartner, pero en realidad no es definitivo sino más bien informativo.

### 6.1.3 Empresa 3: Industria de telecomunicaciones

La empresa 3 brinda servicios televisivos y provee televisión satelital en los EE.UU. y América Latina. Subcontrata diferentes tipos de servicios de TI incluyendo el desarrollo de *software* y, últimamente, la instalación de un portal de ventas para todas aquellas de todo Panamericana. Dentro de la compañía 3 existe un esquema de contratación en el cual se distinguen: i) los *business partners*, es decir, los subcontratistas con los cuales se compromete a una relación de largo plazo que va más allá de vender un servicio, o sea, que influyen la estrategia de TI para dar aún más valor al negocio como medida de la norma ISO 9000/9001<sup>36</sup> y ii) proveedores “normales”. Por lo general, se externalizan los servicios menos intensivos de conocimiento y sólo se quedan internamente los que creen *know-how* para los propios especialistas y analistas. Es una decisión que tiene mucho que ver con los estándares de calidad, las capacidades internas y los costos relacionados.

En cuanto al porcentaje de servicios contratados vía *outsourcing*, el presupuesto para TI se divide en OPEX (gastos recurrentes) y CAPEX (nuevas inversiones):

“Para que se den una idea, aproximadamente del 100% de nuestro *budget* el 65% es OPEX y el otro 35% es CAPEX. Todo lo que es *outsourcing* lo enfocamos más en OPEX. Entonces, de ese 65% de OPEX les diría que casi el 75% es *outsourcing*. Es alto.” (entrevista #3\_#1\_TI, *Regional Chief Business Solution IT*)

Lo primero que se evalúa durante la selección del proveedor son siempre la calidad del producto, la capacidad de resistir una gran cantidad de usuarios y los costos. Sin embargo, un ahorro en costos no es lo que se espera siempre. Aunque la distancia geográfica no es un factor decisivo, es de suma importancia que el proveedor esté presente en el lugar donde se presta el servicio ya que facilita la firma y la negociación del contrato una vez elegido el proveedor. Las características del país destino también se toman en cuenta, pero más como elemento moderador en un momento posterior. En aquella fase del análisis, se involucran aspectos relacionados con la reputación de la región, la existencia de polos tecnológicos, la infraestructura, la inflación, la estabilidad económica y los recursos del mercado (habilidades/calificación de la mano de obra, disponibilidad, nivel académico, etc.). Además, los entrevistados destacan la importancia de reglas o leyes económicas en cuanto a la exportación e importación. Dependiente del servicio de que se trate, se evalúa también la presencia de los grandes “*Big Four*” de auditorías (PwC, Deloitte, Accenture y KPMG).

---

<sup>36</sup> Las normas ISO 9000 y 9001 abordan diversos aspectos de la gestión de la calidad. Ofrecen criterios y herramientas para empresas y organizaciones que quieren asegurarse de que sus productos y servicios cumplen consistentemente con los requerimientos de sus clientes y quieren que su calidad se mejore constantemente (ISO, 2016).

Cabe mencionar que el entrevistado #3\_#1\_TI admite que las características a nivel país también podrían excluir a ciertos proveedores de los procesos del RFI o RFQ:

“Tuvimos un caso donde hubo problemas en el *data center* en Venezuela, en el cual hubo un incendio. Fue un caso bastante grave, por lo que estamos tratando de acelerar ese proyecto y evitar correr esos riesgos como compañía. Si hoy me preguntaras qué países analizo, a Venezuela lo dejaría afuera por el contexto del país.”

Además, existe un ejemplo en la empresa 3 en el cual falló un proyecto de TI por falta de disponibilidad de infraestructura durante la automatización de un proceso de ventas:

“Teníamos que tener todo lo que son redes o *networking* lo suficientemente robusto como para hacer consultas online sobre esta herramienta. Pero [en este caso] no había un *data center* que resistiera ese tipo de consultar porque era casi minuto a minuto, y básicamente se cotizó poder robustecer ese data center o comprarlo nuevo... y se terminó cayendo todo el proyecto directamente porque era extremadamente caro y a muy largo plazo. Tenías además todo un tema de aduanas para comprarlo desde el exterior, los iban a bloquear en aduana.” (entrevista #3\_#1\_TI)

El proveedor en este ejemplo antes había sido elegido por su flexibilidad, la calidad del servicio y los costos correspondientes. Como consecuencia, se adaptó el proceso de la selección hasta llegar a los pasos actuales que se pueden ver en la Figura 9. Hay que aclarar que no siempre hay un único proceso a seguir, así que en la empresa 3 se adapta a las necesidades específicas que pide el negocio particular.

Sin embargo, existen unos rasgos principales para encontrar el *best fit* con un proveedor potencial. El proceso comienza con la definición de los requerimientos y de los *Key Performance Indicators* (KPI) relevantes, así como también la descripción del servicio por el lado de TI. En base a las necesidades del caso particular, estos documentos se comparten con el área de Compras que manda el RFI/RFP/RFQ a los proveedores preseleccionados – son los mejores del mercado y algunos *business partner* que ya están trabajando con la empresa 3. Las respuestas las evalúa TI mediante una matriz con puntajes sobre cada parte técnica del servicio. Durante estos pasos, Finanzas e Impuestos desempeñan un papel consultivo. Según esta calificación, se seleccionan los tres mejores puntajes y, a veces, se les pide a aquellos vendedores una demostración de cómo funciona el producto. En paralelo, se manda la solicitud de aprobación – la denominada CARF – a un comité de proyecto para aprobar la inversión. La “última palabra”, o sea la responsabilidad final, es compartida entre Compras y TI y se toma la decisión en una fase de discusión interna entre los dos departamentos. Según entrevistado el #3\_#1\_LE (*Vice President General Counsel and Corporate Affairs for LATAM*), Legales entra en el proceso cuando se empieza a discutir el contrato.

*El atractivo de la localización de un país para la provisión de servicios de TI: ¿Cómo influye el Comportamiento Organizacional de Compra en la toma de decisiones?*

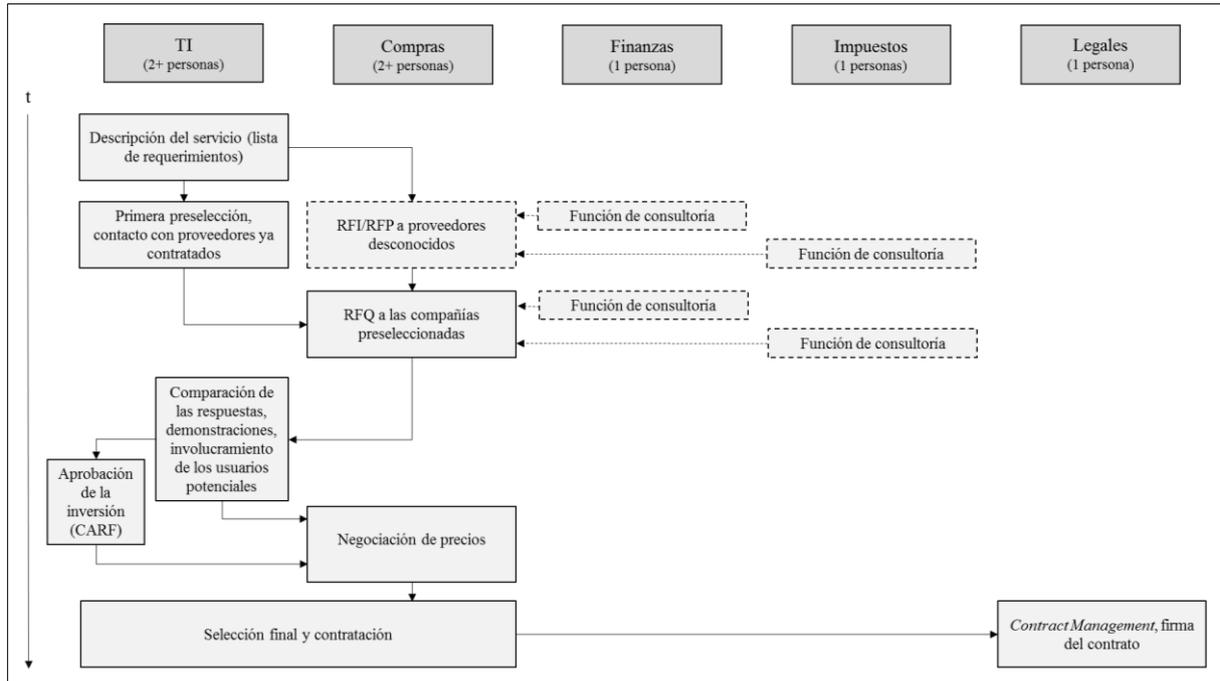


Figura 9: Proceso de contratación aplicado en empresa 3<sup>37</sup>

Desde aproximadamente un año y medio también se involucra al usuario final a partir de la etapa de enviar el RFP/RFQ a los tres proveedores que habían quedado seleccionados para hacer una demostración. Se considera clave su opinión para elegir la mejor alternativa y tener una experiencia del usuario positiva.

Los expertos externos, por otro lado, se contratan solo en casos muy puntuales si los expertos internos (p.ej. de las áreas arquitectura de solución o *enterprise architecture*) no tienen el conocimiento suficiente:

“Generalmente son de las *Big Four* que son los que tienen especialistas para esas cosas puntuales. [...] te diría que en los 2 años que estoy en Empresa 3 [...] del 100% de los casos, [hemos] trabajado con consultores externos un 5 o 7%. Muy bajo.” (entrevista #3\_#1\_TI)

La información necesaria para dirigir este proceso se saca de varias fuentes: i) los Ministerios de Ciencia y Tecnología de cada país, ii) otras empresas que están contratando a los proveedores preseleccionados y iii) índices profesionales, pero sólo cuando se trata de modalidades “*time material*” por más de 12 meses, es decir, que no sean acuerdos de precios fijos. Según el entrevistado #3\_#2\_TI-CO (*Project Manager Regional Demand Management*),

<sup>37</sup> El RFP (por sus siglas en inglés: *Request for Proposal*) contiene las bases y premisas para que los proveedores preseleccionados hagan sus propuestas técnicas, funcionales y económicas. Por lo general, una empresa conoce el problema, pero no sabe cómo resolverlo (Humboldt State University, s.f.).

las recomendaciones de Gartner también son trascendentales – aunque hoy en día menos que antes – para todo lo que es el diseño de la estrategia de proyectos a largo plazo.

#### 6.1.4 Empresa 4: Industria electrónica

La empresa 4 es una sociedad argentina de tecnología electrónica que a lo largo de los años expandió sus actividades a toda la región de Latinoamérica y unos países en África. La compañía está dividida en varios sectores y resultó posible entrevistar a representantes de la sociedad matriz, así como también de la división que se centra en la implementación de soluciones tecnológicas. Se externalizan muchos servicios de instalación (p.ej. *dashboards*) o servicios de consultoría para la instalación de aplicaciones y procesos. Por lo general, son servicios técnicos para cuyo desarrollo la empresa 4 i) no posee la capacidad suficiente ya que son productos que no forman parte del propio *core business*, es decir, faltan beneficios que surgen de economías de escala y ii) tampoco tiene el *expertise* porque son bastante específicos. En un paso posterior se intenta integrar algunos servicios mediante capacitaciones para generar el *know-how* internamente. Aproximadamente un 30% se subcontrata a consultores externos. La característica especial de la empresa 4 es que todavía tiene una gran operación en Argentina (~95%), por lo cual:

“[T]odavía no tenemos esa problemática de si el proveedor es local o global, por ahora son todos locales y no llegué al punto de verlo... Pero ya va a llegar pronto, porque ya compramos una empresa en Colombia y ya estamos abriendo oficinas en Perú, y probablemente eso que me preguntan va a pasarnos a lo largo de este año. Pero todavía no tenemos esa problemática.” (entrevista #4\_#1\_TI, Tech Partner, Planificación Estratégica)

Dado que el atractivo a nivel país desempeña un papel menos decisivo, se observan características de las empresas *target* como su experiencia técnica, la calidad del servicio, el tamaño, la posibilidad de capacitarse con el nuevo proveedor y el precio – aunque no siempre es mandatorio. Aparte de la presencia local, se considera que la compañía o consultora tiene sucursales en todos los países donde se brindará el servicio. No obstante, muchos proveedores son internacionales que tienen oficinas en la Argentina. Según el entrevistado #4\_#1\_TI, una explicación de este comportamiento son los costos que conlleva la distancia geográfica (p.ej. gastos de viaje) y la diferencia horaria. El entrevistado #4\_#2\_TI (*IT Director*) añade que así se evitan problemas por tipos de cambios diferentes y restricciones legales en otros países. Sin embargo, en unos pocos casos ya se contratan proveedores desde afuera porque se trata de

tecnologías que todavía no están disponibles en la Argentina. En otros casos, el marco legal obliga a las empresas multinacionales a desarrollar capacidades internamente:

“[...] Eso [externalizar] está prohibido por una [...] ley de protección de datos [en la cual] determinados datos tienen que ser procesados y gestionados en la región, pasa en muchos países, eh? Yo sé que Chile también tiene una legislación muy similar, Brasil también, creo que la llaman ‘habeas data’ [...]. Esto tiene que ver mucho con servicios *cloud* en la nube, bueno yo te hago, te contrato *storage* en la nube en Amazon, y no se puede, porque esos datos están en la nube, no están en Argentina. Tienen que estar físicamente en Argentina. Entonces, hay una ley, sobre todo el sector bancario y telecomunicaciones por el tráfico de llamados, en esos dos casi seguro que ocurre.” (entrevista #4\_#1\_TI)

Además, hasta el año pasado, en la sociedad matriz fallaron varios proyectos por el tema de la restricción de divisas en Argentina por lo cual no se pudo contratar equipamiento de afuera y la empresa tuvo que cancelar las compras en el último momento.

El proceso de la selección de un proveedor en la división de implementación de soluciones tecnológicas resulta bastante simple. Por la especificidad alta de los servicios requeridos no hay numerosas alternativas de contratación y, en la mayoría de los casos, no se sigue un proceso de evaluación y comparación complejo. En la entidad matriz, al contrario, existe un procedimiento estandarizado para proyectos a largo plazo (> 1 año, véase Figura 10). Cuando el proyecto es más pequeño se encarga Compras solo.

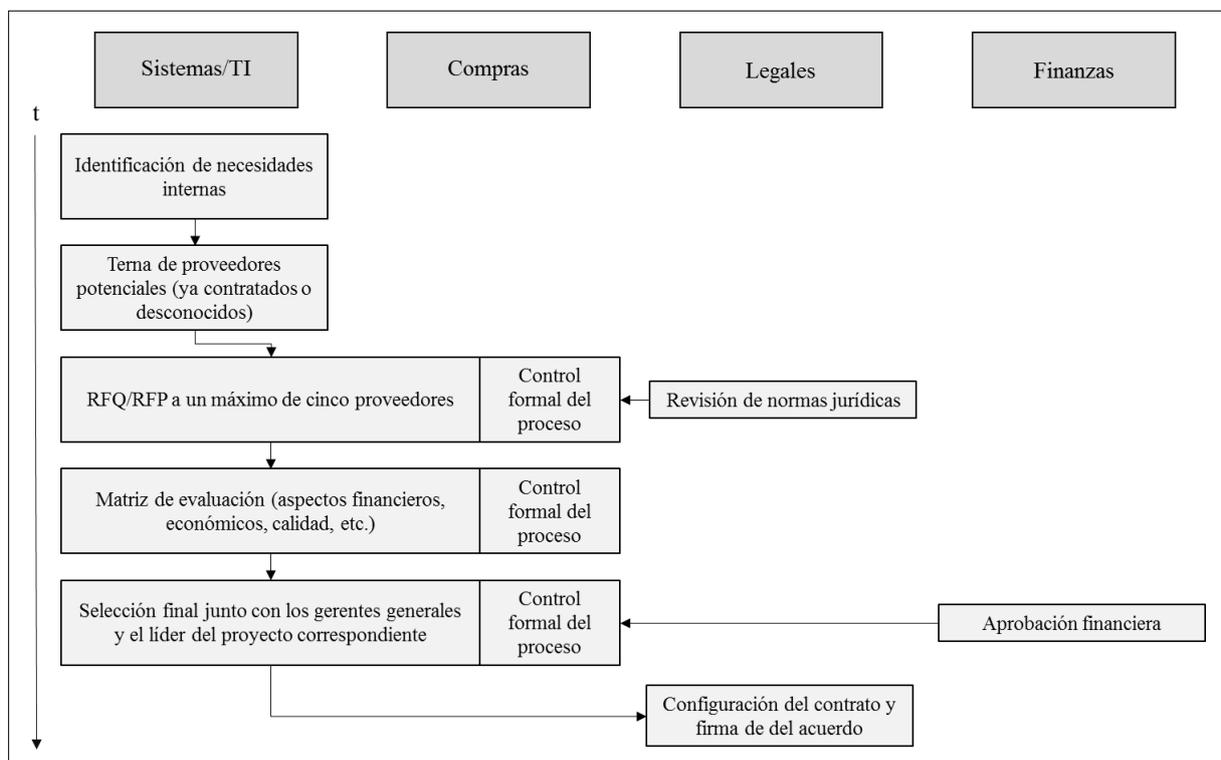


Figura 10: Proceso de contratación aplicado en empresa 4 (sociedad matriz)

Primero, se arma un equipo de trabajo “puntual e integral” con todos los participantes que van a influir en la toma de decisión. Luego, el departamento de TI se enfoca en la aclaración de los objetivos y los detalles del servicio necesario como preparación para el RFQ o RFP que se manda a un máximo de cinco proveedores. Sistemas y TI contribuyen una lista de proveedores potenciales – ya contratados o desconocidos – en base a su conocimiento y su experiencia. El paso más importante es el RFQ en el cual también participan Compras y Legales. En cuanto a la ejecución formal, Compras se encarga de la distribución de los formularios, el control de las condiciones particulares, la transparencia del proceso, etc. Después, las diferentes respuestas se valoran a través de una matriz de evaluación que siempre se distingue según la situación particular (p.ej. aspectos financieros, normas ISO, presencia en Argentina u otros países, la cantidad de gente en informática). Durante la fase de las evaluaciones individuales también se hace una entrevista con el líder del proyecto dentro de la empresa proveedora. Una vez que se termina la negociación de plazos y otros detalles técnicos, entra Legales para gestionar todo lo que tiene que ver con el contrato. La responsabilidad final se divide entre varios gerentes:

“[...] hay una escala por monto. La aprobación por monto va al dueño del proyecto, el beneficiario tiene que aprobarla. Y después hay una parte que tiene distintos niveles de aprobación: entre IT y el negocio, también Finanzas y Gerente General, proyecto el líder del proyecto. La decisión de cuál es el proveedor es de IT y del usuario dependiendo del peso que tenga la parte funcional va para un lado o para el otro.”  
(entrevista #4\_#2\_TI)

Desde el primer día participa activamente el beneficiario final porque tiene que ayudar a hacer el alcance, así como intervenir también en la selección. En situaciones particulares se llaman expertos externos, pero generalmente no pasa en ninguna de las divisiones.

Como diferentes tipos de información se usan recomendaciones de otros *partners* o clasificaciones disponibles en línea. Ambos entrevistados confirmaron que los índices internacionales como Tholons o Gartners no se usan nunca.

#### **6.1.5 Empresa 5: Industria de comercio electrónico**

La empresa 5 es una empresa con raíces argentinas que se dedica a ventas y pagos por Internet. Cuenta con operaciones en todo el continente de América Latina. En la actualidad, la compañía subcontrata, entre otros, servicios de consultoría, el soporte técnico a determinados proyectos y todo lo que es conectividad de su *data center*. La compañía nunca ha considerado hacer dichos servicios en vez de “tercerizarlos” ya que no son clave en el negocio de la

empresa 5. Sin embargo, existe la tendencia de desarrollar más y más servicios internamente como por ejemplo la atención al cliente o el CRM. Dado que la empresa 5 desarrolla tecnología, es muy poco lo que gasta en *software* externo. Los entrevistados #5\_#1\_TI (*Product Development Manager IT*) y #5\_#2\_TI (*Senior Analyst in Purchasing for IT*) calculan que el porcentaje de servicios contratados vía *outsourcing* es más o menos un 10%.

En cuanto a la selección del proveedor, siempre se evalúan primero las características de la empresa y del servicio que se necesita contratar. Sobre todo, la calidad es el factor más decisivo para la comparación de las diferentes ofertas. Otro criterio significativo y objetivo es el precio, aunque “[s]e puede elegir un proveedor un poco más caro que el otro en un 10% siempre cuando haya un balance de calidad a favor de ese proveedor” (entrevista #5\_#1\_TI). En el caso de que se comparen propuestas homogéneas que cumplan con todos los requisitos técnicos, se toma la decisión final sobre la base de los costos correspondientes. Además, se tiene en cuenta la posibilidad de crecer con el nuevo “aliado” ya que son decisiones muy estratégicas en muchos casos. En más detalle, “[s]e mira que la empresa esté formada, que [haya] un cierto tiempo, que no se haya hecho ayer la empresa porque ese sería un indicador de que posiblemente mañana podría no existir” (entrevista #5\_#1\_TI). Más allá de una relación a largo plazo, en los últimos tres años, la empresa 5 adquirió dos de sus proveedores con el objetivo de integrar el capital humano que tenían estas compañías y hacer crecer más rápido el equipo de TI. Adicionalmente, la integración vertical sirve como medida para mantener el número de subcontratistas externos limitado y, asimismo, reduce los riesgos relacionados con retrasos en la entrega y ciertas pérdidas de calidad. Aparte de este aspecto, la empresa 5 cotiza en bolsa y los futuros proveedores tienen que estar alineados con las normas SOX<sup>38</sup>.

Los factores a nivel país, por otro lado, no son de suma importancia para la empresa 5 porque “donde esté ubicado [el proveedor] no te va a cambiar en la decisión técnica o de precio. O sea, si cumplen con los requisitos precio y capacidad técnica no hay problemas” (entrevista #5\_#2\_CO). A pesar de eso, la cercanía cultural simplifica un acuerdo ya que se aplica una forma parecida de hacer negocios. La distancia geográfica corta – o sea la capacidad de asistir a reuniones o de trabajar de manera más cercana – se percibe como un “plus” pero tampoco como una limitación. Sin embargo, existen ciertas ventajas de contratar a vendedores nacionales en vez de buscar afuera de las propias fronteras:

---

<sup>38</sup> La Ley Sarbanes-Oxley (SOX) reglamenta diversos controles para mejorar la calidad de la información financiera mediante una reforma en la gestión empresarial en los EE.UU. Trata de recuperar la confianza de los inversores internacionales hacia los mercados de capitales que ha sido dañada por varios escándalos financieros durante los principios del siglo XXI (Cortijo Gallego, 2007).

“En Argentina al igual que en Venezuela voy a tener un problema para después liberar los fondos y pagarle [al proveedor] mes a mes. Y aparte de que aplican retenciones extras que me van a encarecer el costo. Si yo quiero contratar un proveedor y los dos proveedores me cobran 100 pero uno está en Argentina y el otro en Estados Unidos, el de Estados Unidos me va a cobrar un impuesto por liberar los fondos u otras cosas que me van a encarecer. Muchas veces los proveedores del exterior no me aceptan dichos créditos, que se le puedan dar como el comprobante de retención, y eso entonces a mí me implica un costo que juega en contra y puede incidir.” (entrevista #5\_#2\_CO)

Entrevistado #5\_#1\_TI añade que la tasa de cambio influye en la negociación ya que cambia la situación a favor propio o a favor del proveedor. A veces interviene el departamento de legales para ponerle “bandas” al contrato, es decir, que se renegocian las cláusulas cuando el tipo de cambio supera un límite definido.

En la empresa 5 se aplica un proceso estandarizado para elegir un proveedor adecuado (véase Figura 11). No obstante, se modifica el procedimiento dependiente del monto de la licitación en cuanto al número de ofertas incluidas en la terna:

“Nosotros siempre lo que hacemos cuando mandamos a licitar servicios o bienes [es basarnos] en una escala de precios y hay diferentes criterios. Nosotros siempre lo que hacemos es, no sé, menos de 1000 dólares un proveedor, entre 1.000 y 5.000 dos proveedores, y más de 5.000 dólares 3 proveedores, es decir, necesitamos tener una terna.” (entrevista #5\_#2\_CO)

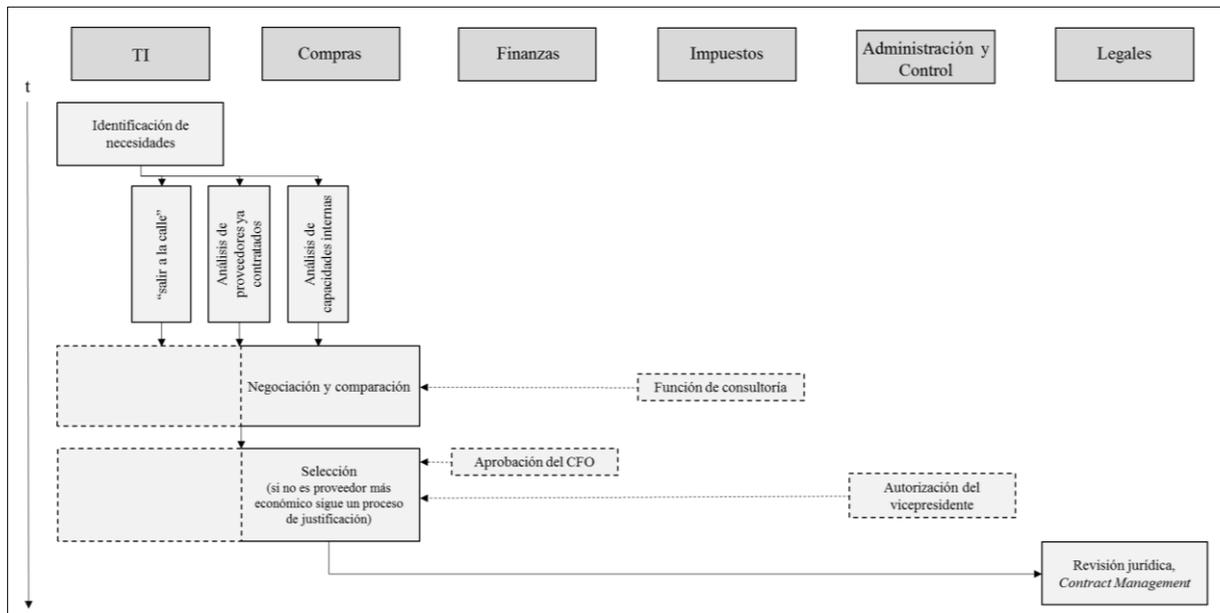


Figura 11: Proceso de contratación aplicado en empresa 5

Por lo general, la necesidad de subcontratar surge del equipo de TI y éste, junto con el departamento de compras, sale a buscar cotizaciones. El conocimiento técnico lo aporta TI. De ahí se comparan los presupuestos diferentes y si es una contratación complicada se

involucra al equipo de impuestos para ver qué sociedad de la empresa 5 debe realizar la compra y dónde debe repercutir el impacto impositivo. La selección final es llevada a cabo por Compras y si no es el proveedor más económico hay que justificar la decisión. En algún caso muy especial se puede pedir la autorización al vicepresidente de Administración y Control y, además, si los montos son muy altos, va hasta el nivel del CFO o CEO. Sin embargo, la responsabilidad final la tiene el departamento (o un grupo de responsables) que solicite el servicio. No es la decisión de una persona sola, sino que todos los participantes tienen que estar de acuerdo. Sin excepción, el proceso pasa por Legales después, pero sólo cuando la compra ya está autorizada. Ahí se hacen varias revisiones para finalizar el contrato y ver lo de las “bandas”, el tipo de cambio, etc.

De alguna manera, la selección también tiene que estar alineada con los usuarios finales. No están involucrados directamente, pero generan el pedido y, por lo tanto, se toma la decisión final en conjunto con un representante.

Durante todo el proceso se usa información recuperada del Internet. Se buscan referencias de mercado, opiniones de proveedores ya contratados o recomendaciones de consultorías. Normalmente también se involucra a algún experto interno que ya conoce bien el mercado *target* y las empresas potenciales. Los índices de localización, por otro lado, no se utilizan.

#### **6.1.6 Empresa 6: Industria de alimentos y dulces**

La empresa 6 es una empresa de origen argentino especializada en la fabricación de dulces y helados. Posee varias plantas industriales ubicadas en Latinoamérica y desarrolla marcas líderes en todo el mundo. La compañía tiene una gran cantidad de proveedores y contrata varios servicios de administración como por ejemplo el programa de ERP (*Enterprise Resource Planning*) JD Edwards, el sistema de RR.HH. PeopleSoft, Microsoft Office o el servicio de la nube. Estas aplicaciones y la infraestructura necesaria nunca se han desarrollado internamente porque no existen las economías de escala ni las capacidades de proveer la calidad *world class*. El departamento de TI – o sea los profesionales internos – básicamente gestionan los servicios, pero no son desarrolladores ni constructores de infraestructura. Por lo tanto, la empresa 6 sigue un concepto de estandarización para implementar servicios subcontratados fácilmente que, al final, solo requieren modificaciones más pequeñas. En la actualidad, casi todos los servicios están externalizados (>95%).

Durante el proceso de elegir un proveedor, primero se evalúan criterios relacionados con i) el producto y ii) su implementación. Es decir, su cobertura local e internacional, las sinergias con otros servicios, el *know-how*, así como también la expectativa de desarrollarse a largo tiempo junto con el nuevo *partner*. Los factores a nivel país influyen en todo caso si impiden el negocio nuevo, por ejemplo, en el caso de acceso limitado a divisas. Por lo tanto, hasta el año pasado, fueron preferidas las grandes consultoras internacionales con presencia local en la Argentina para realizar los pagos en pesos argentinos. Aparte de eso, no se hacen diferencias entre proveedores nacionales y globales: “[...] si el proveedor nacional tiene el *expertise* para estar en una de las matrices de Gartner es como cualquier otro. Lo tratamos como cualquier otro” (entrevista #6\_#1\_TI-CO, Gerente Corporativo de Compras relacionadas con TI). Como consecuencia de esta postura abierta ya se han contratado consultorías de la India y varios equipos mixtos con profesionales de países diferentes. De las experiencias en el pasado se aprendió que el idioma y las diferencias culturales también influyen sobre proyectos complejos de manera significativa. El entrevistado #6\_#2\_TI (Gerente Corporativo de Gestión de TI) se acuerda del siguiente ejemplo:

“En el año 2009 comenzamos con un nuevo proceso de consultoría, al final contratamos una empresa de la India... vinieron los expertos de esta empresa, tuvieron la nacionalidad de la India. Hablaron muy bien el inglés, pero eran más inconvenientes interculturales, digamos. Puede ser que la gente que tuvimos en Negocios, en el proyecto no era... ehh... muy flexible en el uso del inglés. Por otro lado, la forma de hablar inglés en la India no es tan fácil de entender para nuestro oído, sí. Por eso, bueno, el proyecto anduvo mucho más lento que [lo] esperado al principio. Esta experiencia hizo que nos [sensibilizará] más por el tema de la cultura, básicamente, más el tema del idioma. Sin embargo, el proyecto al final se realizó.”

Otros factores moderadores son la calidad de la infraestructura en el país donde se brinda el servicio, el nivel del precio local y la tasa de inflación.

El proceso de la evaluación de los proveedores disponibles y su selección final se aplica de manera estandarizada (véase Figura 12) según la guía interna “procedimiento de compras informáticas”. Es un concepto complejo que en el caso de compras influyentes en el pasado ya duró hasta seis meses.

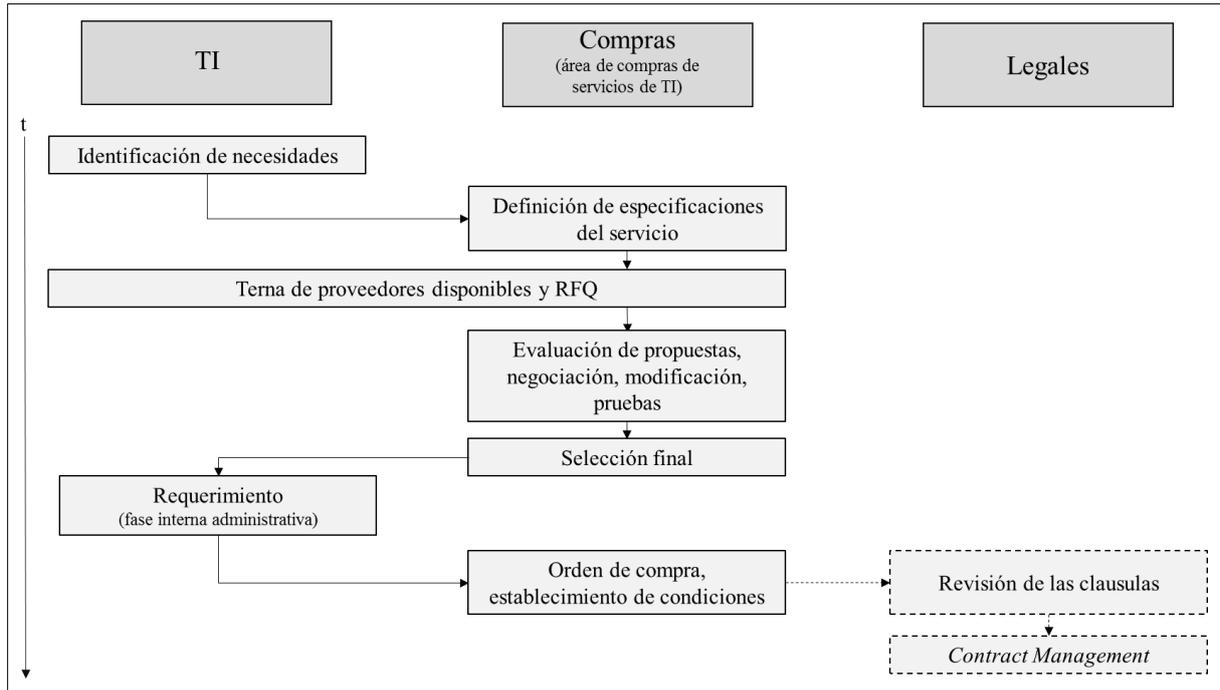


Figura 12: Proceso de contratación aplicado en empresa 6

Por lo general, el proceso es llevado a cabo por dos departamentos principales: i) el de TI, es decir, los expertos de servicios informáticos y ii) un circuito de Compras que está a cargo del suministro de servicios de TI<sup>39</sup>. El primer paso lo toma TI mediante la identificación de las necesidades internas. Puede ser que surjan del departamento en sí (*hardware, software, comunicaciones, servicios, etc.*) o de otras áreas (*Marketing, RR.HH., Finanzas, etc.*) que buscan soluciones técnicas. Luego, el área de compras comienza con un “armado” de especificaciones del servicio que se está necesitando. Una vez que está la descripción, Compras junto con TI deciden sobre la terna de proveedores a los cuáles se manda el RFQ. En este momento, las matrices de Gartner dan una primera impresión para identificar donde están ubicados los líderes del segmento y cuáles son sus seguidores. En el paso siguiente, se evalúan las propuestas técnicas (calidad, funcionalidad, etc.) y económicas (precio, plazo, etc.). Durante esta fase se pueden pedir últimas modificaciones.

La responsabilidad de elegir un ganador final depende de un escalamiento interno:

“[...] se llama cadena de aprobación. Dependiendo del monto de la compra, la decisión puede estar en el jefe de Compras, en un gerente de Compras o un gerente de Suministros. Desde el lado de Compras y desde el lado del requirente, en el caso de IT, también, puede ver un gerente de IT, puede ver un gerente general de IT, hay un numero uno para toda la compañía.” (entrevista #6\_#1\_TI-CO)

<sup>39</sup> Dentro del departamento de compras de la empresa 6 existe otra área que gestiona todos los insumos de TI, o sea lo que tiene que ver con el suministro de *hardware* (computadoras, impresoras, *routers, switches, etc.*). Esta división, sin embargo, no participa activamente en la compra de servicios de TI.

Entonces, TI genera lo que se llama un “requerimiento”, es decir, una fase interna administrativa. Después, Compras hace la orden de compra en la cual se establecen las condiciones finales. Como último paso, interviene Legales para revisar las cláusulas del acuerdo y ocuparse del contrato. Sin embargo, a veces no hay contrato, por ejemplo:

“Compro Notebooks, entonces, me junto con el área de tecnología, vemos los modelos de notebooks, las características que yo necesito, invito a cinco, seis proveedores Lenovo, HP, Acer, etc. y les paso las especificaciones y dicen bueno, para estas especificaciones tengo estos modelos y vale tanto y te puedo entregar tanto, en tanto plazo, te cobro en esta fecha, en dólares, pesos, etc. Se junta todo eso, se hace la contienda [hay] un ganador y no hay contrato. Hay simplemente una orden de compra. Es decir, ahí no interviene Legales.” (entrevista #6\_#1\_TI-CO)

El consumidor final no siempre se involucra en la negociación o la compra en sí, sino en todo el proceso previo. Contribuye con información significativa durante la evaluación de los distintos servicios. Se lo invita para ver las distintas soluciones y para decidir si realmente es lo que requiere.

Además de las matrices de Gartner, se usa sobre todo, la información y las recomendaciones (*benchmarks*) de empresas competidoras que ya han implementado el producto o servicio para dirigir el proceso.

## **6.2 Análisis inter-grupal**

“El análisis inter-grupal se centra en la identificación de patrones en organizaciones distintas<sup>40</sup>” (Pagell y Wu, 2009, p. 44) y, asimismo, muestra los datos de una manera comparable. La reducción de datos, principalmente, se realiza a través de categorización y concordancia de patrones conforme a la teoría fundamentada en datos (*grounded theory*). Este análisis reorganiza los datos de un formato “caso por caso” a un formato de “concepto por concepto”. El uso de las denominadas “tablas de comparación” (Bandara, Gable y Rosemann, 2005; Van Echtelt, 2008) hace posible un diseño visualmente atractivo y facilita una evaluación comparativa. Así se logra una redefinición del modelo teórico aplicado y una descripción más detallada de los procesos en la realidad. Durante esta fase del examen, el *software* NVivo 11 resultó una herramienta útil para comparar los casos en más detalle. En cuanto a la estructura del análisis, la parte correspondiente se divide en las tres preguntas de investigación (véase Capítulo 3.2) para posibilitar su examinación profunda.

---

<sup>40</sup> Traducción propia, original en inglés: “The cross case analysis is concerned with identifying patterns across the various organizations.”

Por lo general, aunque ya existe evidencia empírica acerca de ciertas tendencias de revertir proyectos anteriormente externalizados, la subcontratación y deslocalización de servicios sigue siendo de suma importancia para las compañías analizadas. Con sólo una excepción<sup>41</sup>, la gran mayoría de las empresas involucradas en la investigación invierte entre un 30% y 95% de su presupuesto anual disponible para compras de TI en la externalización. Se trata de una amplia variedad de diferentes servicios: telefonía móvil y telefonía fija, soporte técnico, servicios de comunicaciones de conexión, desarrollo de software y su prueba (intranet, *dashboards*, etc.) o mantenimiento. Normalmente son productos de nicho que no se pueden brindar internamente ya que falta el conocimiento técnico y suficiente mano de obra para su desarrollo o generaría costos demasiado altos para llegar a la calidad requerida. Como ya sugiere la literatura relevante (Lacity, Khan y Willcocks, 2009; Graf y Mudambi, 2005; Ketokivi et al., 2015), se ha confirmado que un alto nivel de estandarización del servicio alivia el paso de externalizar. Se intenta retener el *know-how* del negocio principal dentro de la compañía y contratar todo lo que es desarrollo y programación afuera. Para llevar los proyectos a cabo, muchas veces se subcontrata una consultoría o auditoría externa – como por ejemplo Deloitte, Oracle o SAP – que maneja el proyecto en su totalidad (implementación, adaptación, servicios postventa, etc.).

### **6.2.1 PI: ¿Qué criterios determinan, desde el punto de vista de las empresas contratantes, el atractivo de un país para proveer servicios de TI?**

Un elevado número de los factores de atractivo de países recuperados de la literatura (véase Tabla 5) se reflejaron en los seis casos analizados. Sin embargo, hay que mencionar que el atractivo de los países influye sobre la selección de un proveedor en una etapa muy tardía del proceso. Muchas veces no se hace una división por país, sino que se guía por 1) la calidad del servicio, 2) el precio y 3) la experiencia que tienen los proveedores potenciales dejando de lado donde están ubicados. Las empresas 1 y 5 incluso dicen que las características de los países no se evalúan hasta la última fase en la cual ya está elegido el proveedor y que tienen sólo una influencia marginal sobre la decisión final. Una explicación puede ser que, por lo general, el país no es un criterio por el cual fallan los proyectos

---

<sup>41</sup> La empresa 5 se dedica a ventas y pagos electrónicos por Internet. Por su fuerte orientación tecnológica, es muy poco (~10%) que gasta en *software* externa.

internacionales: sólo en una compañía hubo un caso que fracasó por razones a nivel país<sup>42</sup> (empresa 3, por falta de infraestructura). Otros proyectos se desarrollaron con mayor lentitud (empresa 6, por razones del idioma), pero al final se realizaron. No obstante, la información obtenida durante las entrevistas permite comprender ciertos patrones de comportamiento y preferencias diferentes. La Tabla 7 muestra una visión general sobre los factores mencionados, así como también su frecuencia.

Tabla 7  
*Factores a nivel país que influyen sobre el atractivo de países según las entrevistas analizadas*

	#1_#1_TI	#1_#2_LE	#2_#1_CO	#2_#2_LE	#3_#1_TI	#3_#2_TI/CO	#3_#3_LE	#4_#1_TI	#4_#2_TI	#5_#1_TI	#5_#2_CO	#6_#1_CO/TI	#6_#2_CO	Σ
<b>Factores económicos y políticos</b>														
Giro de divisas/tasa de cambio	x		x		x			x	x		x	x	x	<b>8</b>
Nivel de precio promedio			x		x	x			x	x		x		<b>6</b>
Estabilidad de las políticas domésticas					x	x					x	x		<b>4</b>
Políticas económicas (importación, exportación, etc.)	x				x						x			<b>3</b>
Inflación					x								x	<b>2</b>
Corrupción								x					x	<b>2</b>
Tamaño del mercado doméstico	x													<b>1</b>
Incentivos gubernamentales (a largo plazo)			x											<b>1</b>
Poder de sindicatos						x								<b>1</b>
Nivel impositivo (IVA, etc.)	x													<b>1</b>
<b>Capital humano</b>														
Expertise y nivel académico	x		x		x	x		x	x		x	x	x	<b>9</b>
Distancia cultural			x							x			x	<b>3</b>
Cantidad de mano de obra disponible			x					x		x				<b>3</b>
Conocimiento de idioma			x										x	<b>2</b>
<b>Infraestructura</b>														
Nivel tecnológico			x					x				x	x	<b>4</b>
Disponibilidad	x		x			x						x		<b>4</b>
Distancia geográfica								x	x	x		x		<b>4</b>
Presencia de socios de cooperación potenciales					x							x	x	<b>3</b>
Diferencia horaria			x						x					<b>2</b>
Polos tecnológicos					x									<b>1</b>
Situación jurídica	x	x		x			x	x	x			x	x	<b>8</b>

Se involucra a estos departamentos en unos pasos analíticos pero no forman parte de la toma de decisión final

Por lo general, la importancia de los factores económicos y políticos es lo que se mencionó primero durante las entrevistas. Especialmente en el caso de contratos a largo plazo los cuales requieren inversiones altas de capital, donde la inestabilidad económica representa un riesgo bastante influyente. Hay que estar consciente de las desventajas y de los beneficios que nacen para la propia empresa, así como también para el proveedor contratado. Los datos

<sup>42</sup> Cabe mencionar que las restricciones de divisas en el país del comprador son un caso específico ya que, muchas veces, suelen considerarse como criterios de exclusión.

evaluados confirman que la volatilidad de la tasa de cambio puede ser una barrera para los negocios transnacionales. Si el giro de divisas resulta ventajoso, por otro lado, impulsa decisiones hacia los países correspondientes. No obstante, siempre hace comparables las distintas ofertas:

“Cuando decidimos desde qué país se puede dar algún servicio, en general lo primero que tratamos de mirar tiene que ver con cuál es el costo del servicio versus el dólar. Porque para nosotros en la región el valor del dólar es muy importante, y es con lo que podemos comparar los costos contra cada país.”  
(entrevista #2\_#1\_CO)

En países donde se aplican fuertes controles de capital – como Venezuela o China – resulta aún más complicada la situación ya que existe la incertidumbre de que empresas no puedan reembolsar a sus proveedores en moneda extranjera. Para reducir el riesgo de posibles incumplimientos de pago, algunas empresas – como por ejemplo el empleador anterior de entrevistado #4\_#1\_TI – usan una “lista negra de países” que no se deben contratar por estos motivos.

El nivel de precio promedio de mercado es otro punto que hace (no) atractivo a un lugar de contratación. Los representantes de las empresas 2 a 6 indicaron que un precio competitivo influye positivamente en la toma de decisión, siempre que la calidad siga siendo aceptable. No obstante, los precios más bajos se consiguen generalmente en Sudamérica y Asia mientras los mercados desarrollados con un alto conocimiento tecnológico e innovador se encuentran en los EE.UU. y Europa. Allí las industrias son más maduras y las empresas dentro de aquellos mercados cuentan, por lo general, con más experiencia respecto a la provisión de servicios informáticos y su implementación. No obstante, en algunos proyectos el conocimiento acerca del contexto específico del país desempeña un papel más decisivo:

“Entonces, eso lo que hace es que muchas veces para algunos proyectos sea muy importante que el *partner* tenga un conocimiento muy específico de cómo se maneja ese tema en Argentina y cómo se maneja en Brasil, y cómo se maneja en México. [...] Esto es totalmente diferente en Europa donde hay un porcentaje muy alto donde las reglas generales son exactamente las mismas en todos los países.”  
(entrevista #1\_#1\_TI)

Otro punto importante es la inflación ya que hace imprevisibles los negocios en casos extremos como Venezuela (121,7%; 2015) (FMI, 2016a). En cuanto a la corrupción, muchas compañías aplican normas y conductas anti-corrupción – como la empresa 4 – para evitar determinados comportamientos. El tamaño del mercado doméstico se considera sólo en el caso de que la distancia geográfica al cliente sea importante para la venta del producto (p.ej. máquinas, herramientas, alimentos). Esto no aplica en el caso de servicios de TI ya que se

venden, por lo general, independientemente de la distancia. Otro tema para tener en cuenta es el poder de los sindicatos nacionales como mencionó entrevistado #3\_#2\_TI-CO:

“Es muy raro en IT pero cada vez ocurre más y, por ejemplo, si contratás un servicio [...] al momento de elegirla [mano de obra] tenés que contratarla y pagarle el precio de mercado de ese momento. Pero la competencia es súper feroz en ese sentido, y de alguna manera hay un sindicato que está creciendo en todo lo que es tecnología e informática que básicamente apalanca que todo lo que sea salarios de estas personas sean cada vez más altos. Es un tema a tener en cuenta que juega en contra.”

Las decisiones gubernamentales (sistema tributario, incentivos, etc.) son percibidas como catalizadores de negocios internacionales u obstáculos en regiones de alta incertidumbre política. Muchas veces “pueden ser factores que complejizan la relación con el *partner* pero que no son limitantes” (entrevista #1\_#1\_TI). Las “promesas” de un estado, como por ejemplo en cuanto al interés en determinadas áreas tecnológicas o las reglas de exportación/importación, atraen inversiones hasta un cierto punto.

Al seleccionar un lugar para la prestación de un servicio, la calidad del capital humano se percibe como uno de los factores más decisivos, ello fue resaltado en cada uno de los estudios de caso. La falta de *expertise* es el argumento número uno para buscar un proveedor en el exterior porque el mejor software, los productos de nicho y la gran cantidad de especialistas experimentados, por lo general, se consiguen en el hemisferio norte. Por ende, la calidad académica y la educación a nivel país directamente contribuyen al mantenimiento de tasas altas de innovación en estos países. Como otro criterio clave, la cercanía cultural apoya la toma de decisiones conjunta ya que p.ej. “al argentino le cuesta menos entender lo que pasa en Brasil, al brasilero también le cuesta menos entender lo que pasa en Argentina” (entrevista #1\_#1\_TI). Es decir, los antecedentes culturales similares facilitan el entendimiento inter-empresarial. Por ejemplo, en el caso de la empresa 5 incluso existe la tendencia de optar por proveedores locales ya que “contratar acá o afuera se hace muy distinto” (entrevista #5\_#2\_CO). Sin embargo, es una decisión que depende en gran medida de la cultura corporativa interna de la compañía:

“Para mí una de las ventajas es que, por lo menos, en Empresa 5 tenemos una apertura muy de ligarnos, de hacer las cosas juntos, de trabajar en equipo y creo que esa sinergia se logra cuando las personas están físicamente juntas muchas veces. Es más difícil establecer una relación lejana y más con otra cultura, ¿sí? en otro país.” (entrevista #5\_#1\_TI)

Las consideraciones acerca de la cultura están bastante vinculadas con el idioma que se habla en el país destino. En cuanto a este tema existen posturas distintas: se ve la tendencia de las grandes compañías multinacionales (empresa 1, empresa 2), que por lo general, trabajan

en todos los proyectos internacionales en inglés, otras compañías son más cautelosas ya que tuvieron experiencias negativas (empresa 6, con expertos de la India) con la comprensión lingüística en el pasado.

Además, la cuestión del estado de la infraestructura es clave durante la selección de un país para la provisión de servicios de TI. Aparte de su nivel tecnológico (cables de fibra óptica, velocidad de Internet, licencias disponibles, etc.), la presencia de ciertos socios de cooperación potenciales (p.ej. las grandes auditorías) y polos tecnológicos aumentan el atractivo de diferentes lugares ya que “implica[n] también cuál es la visión a largo plazo o mediano plazo del país en cuanto al apostar en tecnología o en el desarrollo de empresas de tecnología” (entrevista #3\_#1\_TI). Con excepción de la empresa 5, todos los entrevistados han indicado que la distancia geográfica al futuro proveedor no es una condición necesaria durante el análisis de las diferentes ofertas pero que es una gran ventaja en cuanto a cuestiones económicas (costos de viaje, asistencia a reuniones, etc.). El entrevistado #4\_#2\_TI añade que quizás para proyectos locales, más pequeños y a corto plazo se elija un proveedor cercano porque hace los procedimientos más sencillos. Más allá de este aspecto, dependiendo del tipo de servicio que sea (p.ej. soporte técnico), la ventana de tiempo puede complicar negocios internacionales. Para las empresas 2 y 4 es un tema central, sin embargo, no se percibe como un criterio de exclusión.

La situación legal es trascendente no sólo para los abogados internos de las compañías ya que define el marco en el cual se lleva a cabo un proyecto. Especialmente en la industria bancaria o de telecomunicaciones es de suma importancia porque el procesamiento de datos se maneja de manera diferente en cada país. Es decir, representa un pilar indiscutible que a veces impide la opción de externalizar o por lo menos la limita (p.ej. el servicio de la nube). El entrevistado #4\_#1\_TI muestra el siguiente ejemplo:

“[M]e contrata un banco para que le haga el mantenimiento de sus sistemas de cuentas corrientes. Y ahí yo sé el saldo, tus datos, etc. Bueno, esos datos están protegidos legalmente por el Banco Central de la Argentina, esos datos no se podían procesar afuera. Por ejemplo, no lo podría vender y que me haga un *outsourcing* en Brasil por ejemplo. Eso está prohibido por una cuestión de ley de protección de datos. [...] Yo sé que Chile también tiene una legislación muy similar, Brasil también, creo que la llaman ‘habeas data’.”

Sorprendentemente, la imagen de país – es decir, la percepción de la región y el riesgo de compra correspondiente (Ahmed y d'Astous, 2008) – tiene un papel más bien subordinado. La confiabilidad de país se evalúa, pero sólo en casos extremos como Venezuela tiene una influencia considerable. Tampoco existe ninguna tendencia de preferir/rechazar productos o

servicios que vienen de países en desarrollo. Resulta más difícil encontrar a profesionales en estos países, pero en ninguna empresa involucrada en el análisis había una preferencia o actitud negativa hacia estas regiones.

Además, existen varios factores moderadores – muchas veces características de la empresa proveedora o del servicio específico – que influyen sobre la selección de un país para la provisión de servicios de TI, aunque no son la prioridad de la presente tesis. Como ya se ha mencionado anteriormente, estos criterios se evalúan generalmente antes de los factores a nivel país o en paralelo. La Tabla 8 provee un resumen de los puntos que se toman en cuenta durante el proceso de la toma de decisión. Hay que destacar que el precio resulta menos decisivo que la calidad y la naturaleza del servicio que se busca contratar. En primer lugar, la externalización no se realiza para ahorrar costos sino para obtener el conocimiento técnico que existe afuera de la propia empresa. En algunos casos, la relación con el proveedor y la confianza entre las empresas puede ser crucial:

“[...] tuvimos un RFP donde salió un proveedor B, un proveedor A ubicado por una diferencia mínima a nivel puntos estaba en 89 el proveedor A y el proveedor B en 83. [...] Entonces la definición desde el punto de vista desde IT, como solicitante del servicio con negocio, es que este proveedor B ya era un *Business Partner* nuestro y teníamos una relación a largo plazo; y este proveedor A era la primera vez que íbamos a trabajar. La diferencia era menor como para correr el riesgo de ese proyecto o esa implementación. Entonces se tomó una decisión por este segundo proveedor.” (entrevista #3\_#1\_TI)

Tabla 8  
*Factores moderadores que influyen sobre el atractivo de países según las entrevistas analizadas*

	#1_#1_TI	#1_#2_LE	#2_#1_CO	#2_#2_LE	#3_#1_TI	#3_#2_TI/CO	#3_#3_LE	#4_#1_TI	#4_#2_TI	#5_#1_TI	#5_#2_CO	#6_#1_CO/TI	#6_#2_CO	M
Calidad del servicio ofrecido	x		x		x	x		x		x	x	x	x	9
Precio	x				x	x		x	x	x	x	x		8
Experiencia con el servicio			x		x	x		x	x	x		x		7
Cobertura geográfica del servicio	x		x		x			x	x					5
Magnitud económica del proveedor	x					x			x	x			x	5
Relación a largo plazo					x					x	x	x	x	5
Costos ocultos (costos imprevistos, de costos coordinación, etc.)			x		x	x		x	x					5
Cuestiones de compliance	x				x								x	3
Rotación de personal			x							x				2
Flexibilidad y agilidad			x			x								2
Conocimiento sobre la situación legal local	x													1
Economías de escala			x											1
Plazos de entrega						x								1
Trayectoria del proveedor										x				1
Cumplimiento con las normas SOX											x			1

Se involucra a estos departamentos en unos pasos analíticos pero no forman parte de la toma de decisión final

## **6.2.2 P2: ¿Cómo se estructura el proceso de evaluación del atractivo de un país para proveer servicios de TI?**

Como demuestra el análisis intra-grupal, el proceso en sí se distingue en cada una de las empresas investigadas, sin embargo, hay muchas interfaces entre los distintos casos (véase Figura 7 a Figura 12). Por lo general, se identificaron cuatro fases del procedimiento: i) la identificación de la demanda, ii) la selección del proveedor y del lugar de la contratación, iii) el *contract management*, o sea, la gestión de los contratos y iiiii) la ejecución del proyecto.

En varios casos (empresas 1, 4, 5, 6) se aplica un proceso estandarizado para elegir un subcontratista y, asimismo, el país de la contratación. Dentro de la empresa 5 se usan tres procedimientos distintos según el monto de la cotización (US\$ 0-1000, US\$ 1000-5000, US\$ >5000). Sin embargo, existen excepciones a la norma, por ejemplo, cuando hay un único proveedor disponible en el mercado o el proyecto es muy pequeño. La compañía 2, por el momento, está tratando de estandarizar el proceso de la compra, pero hasta hoy en día hay diferencias marginales entre distintas filiales. En la empresa 3 se sigue adaptando cada proceso a las necesidades puntuales que pide el negocio particular.

La Tabla 9 ofrece una presentación visual de las tareas principales dentro de las distintas etapas y las vincula con los departamentos o gerentes responsables. Como se puede ver, algunas áreas desempeñan un papel más bien subordinado. Es decir que tienen una función de asesoramiento o sólo participan en algunos casos particulares. Cabe mencionar que no todas las empresas siguen este proceso *paso a paso* ya que depende bastante de las circunstancias de la situación concreta (volumen de gastos, cantidad de proveedores disponibles, duración del contrato, etc.).

*El atractivo de la localización de un país para la provisión de servicios de TI: ¿Cómo influye el Comportamiento Organizacional de Compra en la toma de decisiones?*

Tabla 9

*Las distintas fases de la contratación identificadas durante las entrevistas realizadas*

<i>Fase</i>	<i>Tareas principales (en orden cronológico)</i>	<i>TI/SI</i>	<i>CO</i>	<i>LE</i>	<i>FI</i>	<i>Otros</i>
I. Identificación de la demanda	Identificación de necesidades	E1, 2, 3, 4, 5, 6	E6			
	Definición de KPIs	E3				
	Descripción del servicio requerido	E1, 3, 6	E6			
II. Selección del proveedor y del lugar de la contratación	Búsqueda de proveedores disponibles, ya contratados	E1, 2, 3, 4, 5, 6	E2, 5, 6			
	Búsqueda de proveedores disponibles, desconocidos	E1, 2, 3, 4, 5, 6	E2, 5, 6			
	Terna de proveedores adecuados	E1, 2, 6	E2, 6			
	Licitación oficial/RFI/RFQ	E1, 4, 5	E3, 4, 5, 6	(E4)		
	RFP		E1, 3, 4, 6			
	Evaluación técnica	E1, 2, 3, 4, 5, 6	E1, 2, 4, 5, 6			
	Evaluación financiera	E2, 4, 5	E1, 2, 4, 5		E2, 3, 4	(IM: E3, 5)
	Evaluación jurídica				(E1, 2)	
	Preselección de las mejores ofertas, matriz de evaluación	E2, 3	E2, 3, 4			
	Análisis de proveedores preseleccionados ( <i>compliance</i> )					Area de riesgos internos: E2
	Demonstración de ciertos servicios	E3				
	Ronda de (re)negociación			E1, 3, 6		
	Selección final y justificación de la decisión	E1, 2, 3, 4, 5	E2, 3, 4, 5, 6			(E2, 4) Director del área que recibe el servicio: E2, 4, (CEO/CFO: E5)
Aprobación de fondos financieros					E4	
Orden de compra			E6			
III. <i>Contract Management</i>	Revisión legal de los contratos	(E1)		E1, 2, 3, 4, 5, 6		
	Firma del contrato			E1, 4		
IV. Ejecución del proyecto	Implementación del servicio	E6	E6			
	Facturación		E6			

E= Empresa, TI= TI, SI= Sistemas, CO= Compras, LE= Legales, FI= Finanzas, IM= Impuestos

(x) Función de consultoría/participación sólo en casos excepcionales

Tema central de la presente tesis

La necesidad de contratar un nuevo servicio surge del departamento de TI/sistemas<sup>43</sup> internamente o de otra área que sabe *qué* necesita, pero no sabe *cómo* llevarlo a la práctica. Puede ser una renovación de un servicio que ya se está contratando y que se necesita reevaluar – como pasa en la empresa 2 cada tres años por cuestiones de *compliance* – o una orden nueva. Por lo general, el proceso formal lo comienza TI: primero, se identifican los KPI relevantes y, en base a estos datos, se desarrolla una descripción del servicio requerido incluyendo una lista de requerimientos.

Sigue una fase de búsqueda de los proveedores adecuados. Dado que los departamentos de compras y de TI<sup>44</sup> ya tienen conocimiento de la industria, evalúan no solo las compañías ya

<sup>43</sup> En algunas compañías hay un departamento de (administración de) sistemas independiente que es muy vinculado con el trabajo que hace el área de TI. Sus tareas corresponden a los sistemas operativos y al soporte técnico de los computadores corporativos con el objetivo de garantizar el funcionamiento de las máquinas y del *software*.

<sup>44</sup> En algunas compañías de tamaño internacional – como en el caso de las empresas 3 y 6 – existe un departamento que se dedica solamente a las compras de TI (*hardware* y *software*). Es decir, que además del área tradicional de compras hay otra que tiene un foco más específico.

contratadas, sino también otras empresas disponibles. Así se forma una primera terna en la cual se basa la licitación oficial con un requerimiento de información por parte de los proveedores. El RFQ y RFI sirve para entender que tecnología (de vanguardia) hay en el mercado y quién la puede brindar. Sin embargo, no siempre se realiza un RFQ o RFI como ha confirmado el entrevistado #3\_#2\_TI: “[e]l área de Compras [después] arma lo que es el RFP, en algunos casos hemos hecho antes un RFI y RFQ pero en pocos casos porque lleva mucho tiempo y los tiempos son un factor importante”. El siguiente análisis de las ofertas se realiza en tres niveles y resulta en una preselección de los mejores proveedores:

1) *Evaluación técnica*

Cumplimiento con los requerimientos técnicos, funcionalidad, plazos de entrega, etc.

2) *Evaluación financiera*

Solvencia financiera del *partner*, condiciones comerciales, nivel impositivo, etc.

3) *Evaluación jurídica*

Revisión de cláusulas (p.ej. bandas y tipo de cambio), involucramiento en asociaciones ilícitas, *compliance*, manejos fraudulentos, corrupción, etc.

Especialmente durante la evaluación financiera se discuten las (des)ventajas de los lugares de la provisión, o sea, el atractivo de los diferentes países. En el caso de compras muy complejas incluso participa el departamento de impuestos para beneficiarse de los distintos sistemas tributarios: “[...] si es una contratación muy complicada vamos con el equipo de *Taxes* para ver societariamente qué sociedad de Empresa 5 debe realizar esa compra por la generación del impacto en qué sociedad vaya a repercutir” (entrevista #5\_#2\_CO). El departamento de legales, por otro lado, revisa las cláusulas y reglamenta cómo el futuro tipo cambio va a influir sobre la ejecución del contrato. Una vez más se puede ver que se da prioridad a las características de los proveedores y que los factores a nivel país tienen un papel menos decisivo. Durante toda esta fase hay mucha comunicación con los proveedores para aclarar algunos detalles y a veces se les pide una demostración de cómo funciona el producto o una “presentación masiva” para que los colegas/los usuarios lo vean y ayuden a seleccionar. También se renegocian ciertas modificaciones a la propuesta, mayores descuentos y/o mejores plazos de pago. La comparación de las propuestas se hace a través de matrices que también se usan para tomar la decisión final. Una vez que está esa selección se aprueban los fondos financieros – dependiendo de la situación y del dinero necesario – y se manda la orden de compra:

“En algún caso muy especial se puede pedir la autorización al vicepresidente de Administración y Control que se hace para algunos casos que recuerdo pero muy específicos. Y después pasa a liberaciones dentro del área y si los montos son muy altos va a llegar al CFO o al CEO. Depende el valor que se involucra.”  
(entrevista #5\_#2\_CO)

En algunas empresas – como la compañía 5 – hay que justificar la decisión si no se eligió el proveedor más económico. Después, interviene el área de legales y se encarga del proceso del denominado *contract management*, en el cual se revisan los contratos y los firman los responsables de ambas empresas. En muchas compañías sólo se involucra al departamento de legales durante algunos pasos analíticos y no forma parte de la toma de decisión final. Al final, el departamento de compras se encarga de la facturación.

El proceso que se acaba de describir, está guiado por información recuperada de varias fuentes. De particular importancia parecen ser las recomendaciones de clientes, colegas y *business partner* ya que todas las empresas analizadas confían en sus opiniones y experiencias. Los índices de locación, por otro lado, sirven como indicadores, pero no son un criterio decisivo. Es decir, “no define[n] completamente la decisión pero sí nos da[n] un contexto” (entrevistado #2\_#1\_CO). El siguiente listado resume las respuestas según su frecuencia:

- Recomendaciones de clientes, colegas, *business partner*, etc. (empresas 1, 2, 3, 4, 5, 6)
- *Benchmarks*/referencias de mercado (empresas 1, 5, 6)
- Índices de locación profesionales (empresas 1, 2, 3)
- Internet (empresas 1, 4, 5)
- Informes de organizaciones especializadas (p.ej. Help Desk Institute) y consultorías (empresas 2, 6)
- Balances de los proveedores (empresa 4)
- Círculos de profesionales (empresa 2)
- Reportes del Ministerio de Ciencia y Tecnología (empresa 3)
- Revistas especializadas (empresa 1)

### **6.2.3 P3: ¿Quiénes toman las decisiones para elegir locaciones proveedoras de servicios de TI?**

Como se puede ver en la Tabla 9, los departamentos de compras y de TI/sistemas son los que principalmente guían el proceso. Sin embargo, sólo en casos excepcionales se

conforma una suerte de comité (*buying committee*) para la toma de decisiones de contratación de servicios de TI. Para compras complejas se establece un equipo de proyecto y su líder elige las personas involucradas. Siempre son empleados distintos para cada proyecto o servicio. Este grupo se encarga de todas las cuestiones relacionadas con el proyecto, no sólo de la selección final. Por lo general, los representantes de TI y Sistemas asumen la responsabilidad de: i) las cuestiones técnicas (identificación de necesidades, evaluación técnica de ofertas, etc.) y ii) la implementación final en conjunto con los usuarios finales. El área de compras, por el contrario, lleva a cabo: i) la administración (RFI, RFQ, RFP, etc.), ii) la negociación de precios, iii) la facturación y iiiii) la alineación estratégica de la compra. Esta división de tareas también se refleja en la formación profesional de los diferentes participantes. Los diferentes interlocutores involucrados en las entrevistas realizadas tuvieron la siguiente educación académica (véase Tabla 10):

Tabla 10  
*Antecedentes académicos de los interlocutores diferentes*

	<i>TI/SI</i>	<i>CO</i>	<i>LE</i>
Antecedentes académicos	Diploma en TI (4x), Licenciatura en Análisis de Sistemas (1x), Posgrado en Desarrollo Gerencial (1x), Posgrado en <i>Management</i> (1x), Posgrado en <i>Marketing</i> (1x), MBA (1x)	Diploma en Administración de Empresas (2x), Licenciatura en Ingeniería Industrial (1x), Diploma en TI (1x), <i>Master</i> en Economía y Administración de Empresas (1x)	Diploma en Derecho (3x), Maestría en Derecho (1x), <i>Master</i> en Derecho/LLM (1x), MBA (1x)

Los datos recopilados indican que el *expertise* profundo acerca de cuestiones técnicas es de suma importancia para el trabajo en el campo de TI. La gente de compras, por otro lado, cuenta con experiencia académica en carreras relacionadas con administración, economía y gestión de empresas. Sin embargo, parecería que los profesionales del área de compras también necesitan un conocimiento básico sobre el contexto técnico para realizar las compras correspondientes. Las habilidades de gestión, por otro lado, se necesitan en todos los puestos directivos. En cuanto al departamento de legales, un título académico de derecho parece ser esencial. Otras áreas desempeñan un papel más bien consultivo mientras que los expertos externos básicamente no tienen influencia en la formación de un consenso.

La pregunta sobre quién tiene la responsabilidad final de tomar la decisión sobre el lugar de la contratación no se puede contestar tan fácilmente. Cada empresa tiene sus propias jerarquías en cuanto a autoridad, trabajo autónomo y/o responsabilidad. Es un factor que

depende en gran medida de la cultura corporativa, el número de empleados, la situación de la compra y la industria en la cual se ubica la empresa particular. En los casos analizados se pone en práctica de la siguiente manera (véase Tabla 11):

Tabla 11  
*Responsabilidad final de elegir el lugar de la contratación*

<i>Responsabilidad final</i>		<i>E1</i>	<i>E2</i>	<i>E3</i>	<i>E4</i>	<i>E5</i>	<i>E6</i>
<i>Departamentos/ instituciones</i>	TI/SI	x		x	x	x	
	CO			x		x	
	FI				x	x	
	<i>Business partner</i>		(x)				
<i>Individuos</i>	CEO/CFO			(x)		(x)	
	Dueño del proyecto				x		
	Director/gerente de TI/Sistemas		x	x			x
	Director/gerente de compras			x			x
	Director/gerente de suministros						x
	Usuario final	x		(x)	x		

E= Empresa, TI= TI, SI= Sistemas, CO= Compras, FI= Finanzas  
(x) Función de consultoría/participación en casos excepcionales

Los datos destacan que se trata de una decisión consensuada, es decir: “[n]unca va a ser una decisión de una persona, van a estar todos de acuerdo” (entrevista #5\_#2\_CO). Sin embargo, se ven algunos comportamientos diferentes. Por ejemplo, dentro de las empresas 1, 3, 4 y 5 la elección del proveedor recae en los equipos de las diferentes áreas. En el caso de las compañías 2 y 6 se deja la decisión al gerente correspondiente. La información recopilada deja abierto si las decisiones fueran diferentes si se involucraría al departamento en su totalidad o al gerente sólo. No obstante, las áreas con mayor responsabilidad son siempre TI y compras. Es decir, las personas que llevan a cabo el proceso de la evaluación – puede ser la técnica y/o la financiera – son muchas veces las que también toman la decisión final. Dado que los servicios de TI pertenecen al grupo de proyectos informáticos, un experto técnico se involucra también en la toma de decisión. Los representantes de los niveles jerárquicos más altos – como el CEO o el CFO – sólo participan si se trata de inversiones altas con mucho capital necesario.

Una particularidad de la contratación de servicios es el papel especial que desempeña el futuro usuario del producto. Muchas veces se lo involucra desde el principio en la selección para encontrar al proveedor más adecuado que se adapte mejor a las necesidades del consumidor final. Es decir, varias compañías (empresas 1, 3, 4, 5, 6) siguen la tendencia de la

creciente facilidad de uso (*user friendliness*) y, asimismo, aumentan la motivación de los empleados y la propia eficiencia. Sin embargo, hay diferentes niveles de involucramiento que se muestran en más detalle en la Tabla 12:

Tabla 12  
*Nivel de involucramiento del usuario final*

Nivel de involucramiento del futuro usuario				Tareas principales	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Bajo	Intermedio	Alto	Completo	Participación solo en casos excepcionales	■	■	■	■	■	■
				Participación exclusiva de denominados <i>power users</i>						
	RFP/RFQ									
	Evaluación de usabilidad									
	Evaluación de la experiencia del usuario									
	Selección final del proveedor									
	(Re)negociación de los detalles de contrato									

E= Empresa

*Nivel 1: Involucramiento bajo*

El usuario final realmente no forma parte del proceso de la selección o sólo en casos excepcionales. Sin embargo, si la cantidad de los usuarios es poca el nivel de involucramiento es mayor. En la mayoría de los casos participan denominados *power users*, o sea, “usuarios referentes, ya sea por su antigüedad o porque son de alguna forma los referentes del proceso interno que afecta el servicio, y digamos que por eso tienen un nivel de decisión mayor” (#2\_#1\_CO). La motivación detrás de este comportamiento es el objetivo de mantener el procedimiento más sencillo y más corto.

*Nivel 2: Involucramiento intermedio*

El futuro usuario tiene la oportunidad de participar en el paso de la evaluación del servicio en cuanto a la usabilidad, la funcionalidad y la experiencia del usuario. Además, ayuda en la creación del RFP y RFQ. Su opinión influye en la selección, sin embargo, no participa activamente en lo que es la toma de decisión final sino en todo el proceso previo. Así se reducen la insatisfacción con el producto y las quejas en el futuro.

### *Nivel 3: Involucramiento alto*

El cliente no sólo participa en todos los pasos de los niveles 1 y 2 sino también en la selección final. Por lo tanto, se eleva la identificación con el servicio que se va a contratar y el usuario puede asumir más responsabilidades. En la práctica, parece ser un enfoque muy común para llegar a una decisión consensuada y trabajar en forma conjunta (aplicada en las empresas 1, 4, 5).

### *Nivel 4: Involucramiento completo*

El usuario final forma parte del proceso desde su inicio hasta su final, incluyendo tareas directivas (negociación de precios, detalles del contrato, etc.). La presente investigación ha comprobado que ésta forma de involucramiento no suele usarse en la práctica dado que excede sus competencias.

## **6.3 Discusión de los resultados**

A raíz de la creciente internacionalización de las cadenas de valor, la compra global (*global sourcing*) ha sido una de las estrategias empresariales más controvertidas en las últimas dos décadas y media (Hätönen y Eriksson, 2009; Kotabe y Murray, 2004). Se podía comprobar que la razón principal para externalizar es la falta de recursos internos para su desarrollo y un nivel de conocimiento bajo en cuanto a las tecnologías de vanguardia. Esta observación concuerda con los hallazgos de Su, Levina y Ross (2015) que identificaron estándares tecnológicos por encima del promedio fuera de la propia empresa como el impulsor más significativo para procesos de externalización dentro de la industria de TI. Esto implica que la pregunta ¿fabricar o comprar? (McIvor, 2013; Jahns, Hartmann y Bals, 2006) – o sea consideraciones acerca de TCE – muchas veces ni se puede considerar ya que los “mercados internos” (King y Malhotra, 2000) están poco desarrollados. Por la pequeña cantidad de proveedores disponibles de productos de nicho (CISCO, Oracle, Motorola, Google, etc.) tampoco aplican las cuatro fases sucesivas de la compra global (Monczka y Trent, 1991) ya que se requiere la integración de una estrategia global de suministro desde el principio. Con muy pocas excepciones (p.ej. India, Ruanda), los entrevistados han confirmado que los proveedores más atractivos en términos de calidad de tecnología, magnitud y experiencia todavía se encuentran en el hemisferio norte – o sea, el “norte” en vez del “sur” (Antras y Elhanan, 2003). Muchas veces son grandes auditorías y consultorías como PwC, Deloitte, Accenture y KPMG que no sólo proveen el servicio en sí sino también su

implementación y el servicio postventa. Aunque Su, Levina y Ross (2015) argumentan que las compañías más pequeñas y más ágiles son las que proveen las tecnologías innovadoras primero, parece que las grandes multinacionales son las que ofrecen los servicios con cobertura mayor. De acuerdo con la literatura reciente (Lacity, Khan y Willcocks, 2009; Spekman y Thomas, 2012), el requerimiento de servicios estandarizados facilita el paso de externalizar. La importancia del fenómeno también se expresa en los presupuestos dedicados a la subcontratación: en las compañías consultadas en la investigación, esta participación representa entre el 30% y el 95% del presupuesto anual de TI. Sin embargo, se debe tener cuidado con generalizaciones prematuras ya que existen grandes variaciones según las distintas industrias. Por ejemplo, las empresas que son activas en la industria electrónica o el sector de tecnología, tienden a invertir menos en la subcontratación de servicios porque sus propios empleados son más calificados técnicamente.

Resulta sorprendente que *los factores de atractivo de los países parecen desempeñar un papel relativamente subordinado en la decisión sobre donde externalizar, aunque este hallazgo parece contradecir los planteamientos de Jain Palvia (2004)*. Estos factores influyen en la evaluación en una etapa muy tardía del proceso mientras las características de los proveedores (sobre todo la calidad, el precio y la experiencia profesional con el servicio) determinan el proceso. Esto coincide con las suposiciones de la literatura especializada que subraya la selección cuidadosa del socio de negocio (Chen y Wang, 2009; Kohler y Smolka, 2014). Los estudios plantean que es un criterio clave especialmente durante la compra de productos estratégicos (*strategic items*) – como los servicios de TI – que son valiosos para el comprador y tienen un alto riesgo (Kraljic, 1983) por los costos asociados y los períodos de ejecución largos. Una explicación parece ser que los proyectos internacionales fallan pocas veces por las características del país de la contratación, en todo caso estas características sólo demoran el proceso. Las debilidades de los proveedores como por ejemplo falta de calidad, demoras de suministro y/o falta de *expertise* técnica son los factores responsables de los eventuales fracasos. Debido a la fuerte presión de innovación en el sector tecnológico resulta llamativo que el precio del servicio requerido – que siempre fue considerado como la gran razón para subcontratar desde países *offshore* (Kohler y Smolka, 2014; Vestring, Rouse y Reinert, 2005) – resulta mucho menos decisivo que su calidad y/o cobertura. No obstante, hoy en día, las condiciones comerciales siguen siendo de suma importancia (Gylling et al., 2015) pero más bien en el caso de que varios productos cumplan con todos los requerimientos

técnicos. Entonces se puede observar un cierto cambio de paradigma en cuanto al equilibrio precio-calidad.

Sin embargo, cada país presenta una combinación distinta de fortalezas y debilidades (Vestring, Rouse y Reinert, 2005). Por lo tanto, la selección de los futuros proveedores y del lugar de la contratación debe que incluir un conjunto de factores – cuantitativos así como también cualitativos – dependiendo de la función que se está externalizando (Bhatnagar, Jayaram y Phua, 2003). Un elevado número de los factores de atractivo de países recuperados de la literatura (p.ej. Joshi y Mudigonda, 2008; Kotlarsky y Oshri, 2008) se reflejaron en los seis casos analizados. Han comprobado que en la práctica el atractivo de países para la externalización de *servicios de TI* se puede evaluar a través de cuatro categorías relevantes (véase modelo teórico resultante, Anexo 6). En cada sub-grupo, la fluctuación de la tasa de cambio/la disponibilidad de divisas (Swenson, 2000), la educación académica (Graf y Mudambi, 2005), el potencial de la industria de TI doméstica (Cantwell y Piscitello, 2005) y la ley de protección de datos (Rao, 2004) son de suma importancia para atraer compradores extranjeros, así como también clientes con base local. La imagen país – o sea la reputación del país de origen (Ahmed y d'Astous, 2008; Ellegaard y Ritter, 2007) – como punto independiente, por otro lado, no se percibe tan importante como esperado, aunque influye en gran medida en la percepción de las otras categorías. Como resumen, la Figura 13 permite comparar las entrevistas realizadas (enfoque servicios de TI) y la literatura académica (enfoque global) en cuanto a factores significativos a nivel país.

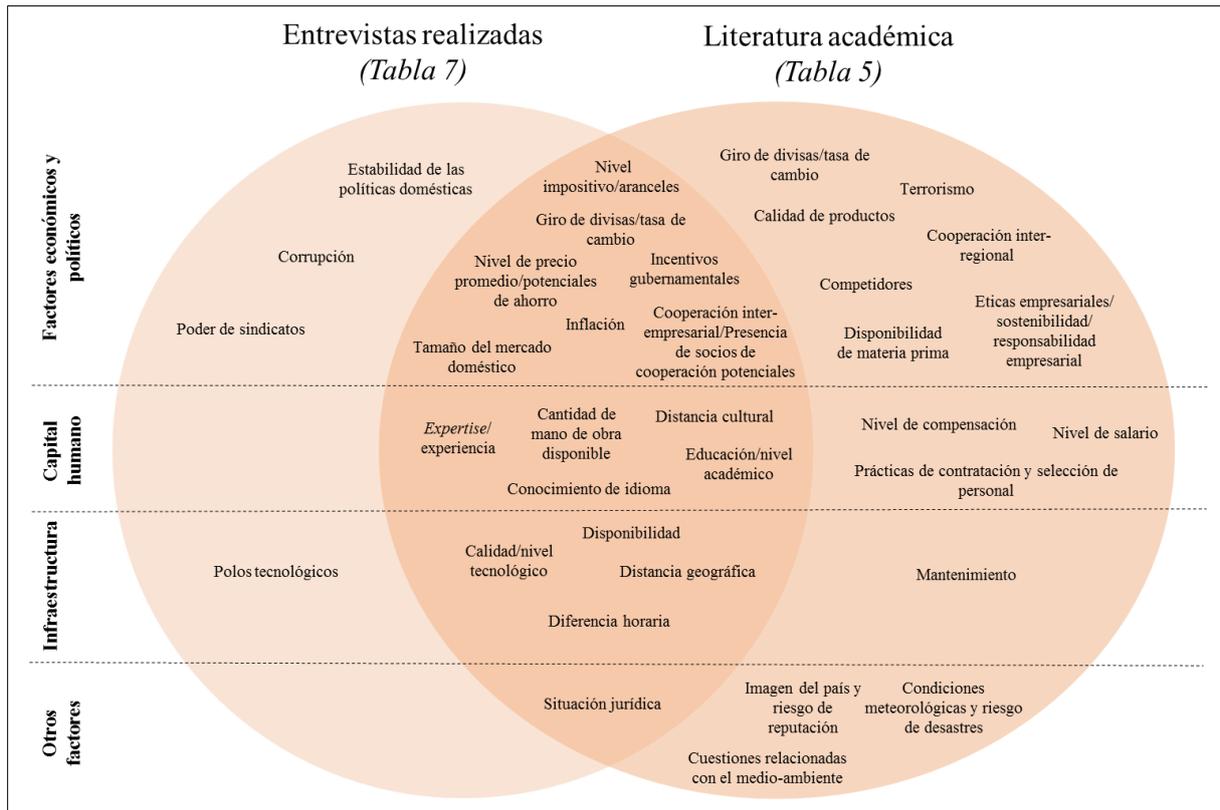


Figura 13: Factores relevantes a nivel país – una comparación entre las entrevistas realizadas y la literatura académica

El atractivo de los países se vuelve importante durante el análisis financiero y legal. Por consiguiente, en el caso de la contratación de servicios informáticos también deben considerar los tres enfoques principales para tomar la decisión de localización planteados por Ketokivi et al. (2015): i) enfoque vinculado con factores del destino, ii) enfoque vinculado con el planteamiento de redes y iii) la perspectiva de la toma de decisiones.

Por lo general, se supone que el comportamiento organizacional de compra define el proceso de toma de decisiones, las necesidades de comprar productos y servicios, la identificación, así como también la evaluación entre marcas y proveedores alternativos (Webster y Wind, 1972b; Spekman y Thomas, 2012). En cuanto al proceso de la compra y el análisis de las distintas ofertas, los datos recopilados indican que en el caso de servicios de TI se divide en cuatro fases sucesivas que en sí consisten en varios sub-pasos: i) identificación de la demanda, ii) selección del proveedor y del lugar de la contratación, iii) *contract management* y iii) ejecución del proyecto. Según del monto del pedido, la cantidad de vendedores disponibles y la duración del contrato se toma cada uno de los pasos o se salta uno. Por lo que se refiere a este tema, los grandes rasgos de la estructura no se distinguen

significativamente (véase Tabla 13) de las doce etapas establecidas por Robinson, Faris y Wind (1967) para compras más tradicionales (bienes de fabricación).

Tabla 13  
Relación entre los datos recopilados y el proceso de la compra definido en la literatura

Fases identificadas durante las entrevistas realizadas		Etapas del proceso de compra según el modelo <i>BuyGrid</i> (Robinson, Farin y Wind, 1967)
I. Identificación de la demanda	Identificación de necesidades	Identificar necesidades
	Definición de KPIs	Definir especificaciones
	Descripción del servicio requerido	
	Aprobación del proyecto	
II. Selección del proveedor y del lugar de la contratación	Búsqueda de proveedores disponibles, ya contratados	Buscar alternativas
	Búsqueda de proveedores disponibles, desconocidos	Ponerse en contacto con vendedores
	Terna de proveedores adecuados	Establecer criterios para la compra y el uso
	Licitación oficial/RFI/RFQ	Evaluar acciones de compras alternativas
	RFP	Fijar presupuesto
	Evaluación técnica	Evaluar alternativas específicas
	Evaluación jurídica	Negociar con proveedores
	Preselección de las mejores ofertas	Comprar
	Análisis de proveedores preseleccionados ( <i>compliance</i> )	
	Demonstración de ciertos servicios	
	Ronda de renegociación	
	Selección final y justificación de la decisión	
	Aprobación de fondos financieros	
Orden de compra		
III. <i>Contract Management</i>	Revisión legal de los contratos	
	Firma del contrato	
IV. Ejecución del proyecto	Implementación del servicio	Usar
	Facturación	
		Realizar estudios de evaluación (post-compra)

Existen dos puntos distintivos: primero, los investigadores Robinson, Faris y Wind (1967) excluyen toda la parte de la gestión de los contratos. Segundo, ven la evaluación de la compra/las actividades post-compra como parte del proceso mientras los entrevistados analizados lo terminan con la facturación correspondiente. No hay prueba empírica de que el procedimiento se adapte específicamente al país (Manrique Molina, 2014) – tampoco se hace en el caso argentino como muestran los datos recopilados. En muchos casos, incluso está estandarizado el proceso, con la excepción de situaciones en las cuales sólo exista un proveedor o sean proyectos de bajo costo.

Según Ketokivi et al. (2015) es necesario entender la decisión de localización no sólo desde el punto de vista del atractivo económico de una región o de un país, sino también como una decisión compleja administrativa. Es decir, para crear una ventaja competitiva sostenible hay que contrastar los aspectos financieros (Das y Sengupta, 2009; Fleischmann, Ferber y Henrich, 2006; Bhutta et al., 2003) – más bien cuantitativos – así como también los factores cualitativos. En las empresas analizadas, el análisis de las diferentes ofertas y del lugar de la contratación correspondiente se basa en información recopilada de varias fuentes,

entre otras, las referencias de mercado (*benchmarks*), los índices de localización profesionales e Internet. Los criterios más influyentes suelen ser la opinión y las recomendaciones de clientes, colegas y socios. Es decir que en la práctica se trata de obtener una versión holística.

Johnston y Bonoma (1981) plantean que el centro de compras (*buying center*) comprende todos los miembros de una empresa que se involucran – lateralmente y verticalmente – en el proceso de compra de un producto o servicio en particular. En más detalle, la literatura especializada define seis papeles fundamentales dentro de este grupo de especialistas (Webster y Wind, 1972a; Bonoma, 2006) y un individuo puede ocupar múltiples roles (Fortin y Brent Ritchie, 1980). En cuanto a este tema, la presente tesis ofrece una perspectiva única ya que relaciona la contratación de servicios de TI por primera vez con las consideraciones acerca del comportamiento organizacional de la compra. Como se puede ver en la Tabla 14, los departamentos de TI y compras son los más incorporados en la compra y la toma de decisión:

Tabla 14

*Relación entre los miembros del buying center definidos en la literatura y los datos recopilados*

Miembro del <i>Buying Center</i> definido por Webster y Wind (1972a) y Bonoma (2006)	Departamento incorporado según las entrevistas realizadas				
	TI	CO	LE	FI	Otros
1. Comprador	E1, 2, 4, 5	E2, 3, 4, 5, 6			
2. Tomador de decisión	E1-6	E3, 5, 6		(E4, E5)	Gerente del proyecto: E2, E4; (CEO/CFO: E5); (usuario: E1, 4, E5); (gerente de suministros: E6)
3. Usuario	E1-6				Área que requiere el servicio: E1-6
4. Persona influyente	E1-6	E1-6	(E1-6)	E2, 3, 4, 5	( <i>Business partner</i> : E2); (IM: E3, E5); (área de riesgos internos: E2); (área de administración y control: E5)
5. Portero	E1-6	E1-6			
6. Iniciador	E1-6	E2			Área que requiere el servicio: E1-6

E= Empresa, TI= TI, CO= Compras, FI= Finanzas, IM= Impuestos

(x) Función de consultoría/participación en casos excepcionales

Dentro del equipo de proyecto, la gente de TI se encarga de las cuestiones técnicas y la implementación del servicio mientras el área de compras lleva a cabo la administración, la negociación de precios, la facturación y la alineación estratégica de la compra. La selección final se hace de manera consensuada, o sea, todos los involucrados se ponen de acuerdo, aunque los representantes de los niveles jerárquicos más altos (CEO o CFO) sólo participan en el caso de inversiones que requieren mucho capital. Esta observación corresponde a las ideas de Van der Valk y Rozemeijer (2009) que plantean que la selección de un proveedor

incluye interacciones complejas entre varios individuos que siguen metas distintas. Por otro lado, hasta cierto punto, contradice los papeles establecidos por Robinson, Farin y Wind (1967) que definen los roles dentro del centro de compras como 1) presidente, 2) contabilidad pública, 3) interventor financiero, 4) I+D y 5) *marketing*. Por lo menos el rol de *marketing* no resulta muy relevante durante la compra de servicios según la evidencia de los casos analizados.

En comparación con la compra de los productos más tradicionales (maquinaria, materia prima, hardware, etc.), el usuario final desempeña un papel aún más decisivo durante la evaluación del futuro proveedor y, asimismo, el lugar de la contratación. Como complemento de la literatura existente, se identificaron cuatro niveles de involucramiento (bajo – intermedio – alto – completo).

## **7 Evaluación de la Argentina como destino para la externalización de servicios de TI**

El análisis inter-grupal de los datos recopilados ha confirmado que los gerentes y otros tomadores de decisión evalúan profundamente la combinación de debilidades y fortalezas de distintos lugares de contratación, aunque éstas desempeñan un papel menos decisivo que las características de los proveedores disponibles. Para llevar la selección de dicho lugar a la práctica, se identificaron cuatro categorías relevantes para la evaluación del atractivo en cuanto a la externalización de servicios de TI: 1) factores económicos y políticos, 2) capital humano, 3) infraestructura y 4) situación jurídica (véase Tabla 7). El siguiente capítulo analiza las capacidades que tiene la Argentina, en la actualidad y pretende marcar los puntos que podría corregir, para aprovechar más su potencial. Por ende, se evalúa si el país cumple con los criterios mencionados y puede ser un destino competitivo a través de la mejora de sus potencialidades. En el análisis se incluye exclusivamente información importante para la subcontratación de servicios informáticos.

El país ha pasado por muchos cambios políticos, sociales y económicos desde diciembre 2015, cuando hubo cambio de presidente. Para garantizar la objetividad y validación del análisis se involucrarán exclusivamente reportes, índices e investigaciones publicados durante los últimos 24 meses (a no ser que se especifique lo contrario) y una variedad de fuentes de editores diferentes – argentinos, así como también internacionales. La información obtenida durante las entrevistas complementará la evaluación y reflejará la percepción del lado empresarial.

### **7.1 Factores económicos y políticos**

La República Argentina con sus 43,5 millones habitantes (INDEC, 2016a) es la tercer economía de Latinoamérica después de Brasil y México. El actual Presidente de la Nación, el empresario y ex-jefe de gobierno de la Ciudad de Buenos Aires Mauricio Macri (PRO), fue electo en las elecciones de 2015 y ganó con el 51,41% de los votos. Reemplazó a Cristina Fernández de Kirchner (FPV) que era reputada en el escenario político internacional por la aplicación de medidas proteccionistas, la regulación de precios y el fuerte control de cambios (BertelsmannStiftung, 2016). El nuevo gobierno presenta una visión más pragmática y ha comenzado un proceso de modernización del país incluyendo (MAEC, 2016; PwC, 2016):

- 1) Un acuerdo de US\$ 4.650 millones con un grupo de *holdouts* que permite volver al mercado internacional de capitales
- 2) La liberación de las restricciones a la moneda extranjera (cepo) colocando al peso argentino bajo un régimen de flotación administrada
- 3) Eliminación de los DJAI (Declaraciones Juradas Anticipadas de Importación) y transición de un sistema de importación con licencias no automáticas a otro procedimiento más sencillo con dos tipos de licencias
- 4) La reducción de los subsidios a la electricidad, el gas, el agua y el transporte público que resultó en un incremento de precios de 300%-400%.

Sin embargo, el gobierno de Macri también ha recurrido en exceso a los decretos, durante los primeros meses de gestión. Sólo en las primeras 72 horas de su gestión, firmó 29 de ellos (teleSUR, 2015). La política exterior del gobierno actual se caracteriza por la participación activa en organizaciones internacionales multilaterales (p.ej. Naciones Unidas) y organizaciones regionales (p.ej. MERCOSUR, UNASUR). Como consecuencia de la apertura económica y contrariamente a la ex-presidenta Kirchner, Macri se ha reunido con autoridades de otros países, entre otros, Barack Obama (presidente de los EE.UU.), Donald Tusk (presidente del Consejo Europeo) y Angela Merkel (canciller de Alemania) para reforzar cooperaciones bilaterales y atraer inversores internacionales (Angel, Fortenbacher y Jacob, 2016).

A corto plazo, para inversores extranjeros que usan el dólar norteamericano como moneda contable, la devaluación del peso argentino en un 20% (FMI, 2016b) a finales de 2015 ha bajado los costes laborales en la Argentina que todavía respresenta cierto incentivo a la inversión directa extranjera (IDE) (KPMG, 2014). Por otro lado, esta caída de valor provocó un aumento de precios del 27,1% mientras el EMAE (Estimador Mensual de Actividad Económica) de junio de 2016 muestra una variación negativa del 4,3% con relación al mismo período del año anterior (INDEC, 2016b)<sup>45</sup>. Otras instituciones estiman que la inflación en 2015 fue del 30% y será del 38% en 2016<sup>46</sup> (Coface, 2016). El precio del US\$ subió de ARS 9,6 el 1 de diciembre de 2015 a ARS 12,9 – o sea 34,4% – en sólo un mes. Desde marzo de 2016 el valor del US\$ se ha estabilizado y fluctúa entre ARS 14 y ARS 15

---

<sup>45</sup> Antes de una fase de reestructuración en el primer medio año de 2016, el INDEC – el Instituto Nacional de Estadística y Censos – había manipulado las cifras verdaderas en cuanto al crecimiento de los precios bajo control del último gobierno desde 2007. Por el entorno cambiante actual, otras organizaciones dejan aún de relevar datos sobre la inflación exacta en Argentina (BertelsmannStiftung, 2016).

<sup>46</sup> Chile: 2015= 4,3%, 2016= 3,6%; Uruguay: 2015= 8,3%, 2016= 8,1%

(BNA, 2016). Hubo una ola de despidos en el sector público, así como también en el sector privado. Esto dio motivos que fortalecieron a los sindicatos nacionales (CGT, SUTIRA, Unión Informática, etc.), y al movimiento político kirchnerista “La Campora”. Estos grupos no están dispuestos a cooperar con el gobierno actual por lo cual existe la amenaza permanente de huelgas y paros nacionales (Angel, Fortenbacher y Jacob, 2016). Según el Bertelsmann Transformation Index 2016 – un estudio internacional que se concentra en el análisis comparable de mercados emergentes y países en desarrollo – el 3,6%<sup>47,48</sup> de la población argentina vive en una situación de pobreza (Chile: 2,1%; Uruguay: 1,6%) (BertelsmannStiftung, 2016). No obstante, se espera un incremento significativo de este porcentaje por la liberalización de los mercados y la consiguiente cantidad de despidos. Por ejemplo, un reporte contemporáneo de la UCA ya relevó datos acerca de las condiciones de indigencia durante el primer trimestre de 2016:

“La tasa de indigencia<sup>49</sup> habría pasado de 5,3% a fines de 2015 a 6,9% en marzo de este año [2016], y afectaría a no menos del 6,2% de la población al principio de abril de 2016; lo cual en este caso daría cuenta de un aumento de por lo menos 350 mil personas en situación de indigencia (acumulando 2,3 millones de personas indigentes al final del tercer trimestre del año).” (UCA, 2016, p. 2)

El IVA argentino (21%), comparado con países latinoamericanos, se mantiene ligeramente por encima del promedio (Chile: 19%; Uruguay: 22%) (Seitz, 2015).

Durante la gestión de Cristina Fernández de Kirchner, el comportamiento corrupto tanto en el gobierno como en el sector privado se convirtió en una parte integral de los negocios diarios (OCDE, 2014; BertelsmannStiftung, 2016). Para remediar esta situación, se involucró el Grupo de Trabajo en Sobornos de la OCDE para discutir cuestiones correspondientes con los nuevos representantes gubernamentales en abril de 2016. Finalmente, para reducir la corrupción, el nuevo gobierno aprobó un análisis obligatorio a unos 24.000 contratos de empleados estatales y un catálogo de medidas anticorrupción (OCDE, 2016b; PwC, 2016).

Los empresarios entrevistados para la presente tesis ven el denominado “riesgo país” como el factor que juega más en contra de Argentina por el nivel alto de la inflación, el poder de los sindicatos y los cambios constantes del mercado. Estos factores quitan previsibilidad al

---

<sup>47</sup> Porcentaje de población que vive con menos de US\$ 3,1 por día.

<sup>48</sup> La definición de pobreza suele ser un tema bastante controvertido. En el presente trabajo se toma la terminología de la Fundación Bertelsmann por los siguientes motivos: i) se aplica un método confiable y transparente de cálculo, 2) el índice permite la comparación de 129 países del mundo y 3) ofrece una perspectiva bien actual.

<sup>49</sup> La línea de indigencia es el valor monetario de la canasta alimentaria (Gasparini y Sosa Escudero, 2016) que tiene un valor de aproximadamente ARS 1.220 (abril de 2016), o sea US\$ 82, mensuales en la Argentina (UCA, 2016).

entorno de negocios que se necesitaría para hacer contratos a largo plazo, es decir, provocan una incertidumbre que frena las inversiones extranjeras. El nivel de precios, por otro lado, es competitivo en comparación con el de los países del hemisférico norte, aunque debería mejorar en el contexto latinoamericano. Los beneficios monetarios que resultan de la devaluación del peso argentino para los inversores que vienen del extranjero están casi completamente compensados por la persistente inflación dentro del país.

*En síntesis: El gobierno de centro-derecha del presidente Macri ha puesto los medios necesarios para que Argentina pueda volver al escenario internacional multilateral en el futuro. Sin embargo, parecen ser tiempos inestables, caracterizados por el gobierno a través de decretos que aún desalientan a inversores extranjeros. Los grandes obstáculos para el sector informático son la fortaleza de los sindicatos, la inflación y la debilitación de la industria doméstica por la debilidad del peso argentino.*

## 7.2 Capital humano

Según el Índice de Desarrollo Humano (IDH)<sup>50</sup> 2014 – un indicador publicado anualmente por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) – Argentina ocupa el puesto 49 entre 168 países con una puntuación de 0,808 categorizado como un país con desarrollo humano alto y está claramente por encima del promedio regional de 0,740. Sin embargo, cuando el valor se descuenta por el nivel de desigualdad en términos de educación, salud y vivienda el IDH cae a 0,680. Estas disparidades sociales persisten especialmente entre las provincias y las zonas urbanas. Las mujeres, por otro lado, tienen igualdad de oportunidades en cuanto a la educación y la participación en la política del país (BertelsmannStiftung, 2016). En 2010 la pirámide de edad mostró una población donde se produjeron pocos nacimientos por un lado, y un aumento relativo de la población en edades avanzadas por el otro (INDEC, 2010).

Hasta 2011, el gasto público en educación ascendió a aproximadamente 4,75% (Chile: 3,95%, Uruguay: 4,4%) del PIB, desde entonces no se pueden obtener los datos fiables necesarios a raíz del trabajo restringido del INDEC (Banco Mundial, s.f.). Según el reporte

---

<sup>50</sup> „El índice de Desarrollo Humano (IDH) es un indicador sintético de los logros medios obtenidos en las dimensiones fundamentales del desarrollo humano, a saber, tener una vida larga y saludable, adquirir conocimientos y disfrutar de un nivel de vida digno. El IDH es la media geométrica de los índices normalizados de cada una de las tres dimensiones [dimensión de la salud, dimensión de la educación, dimensión del nivel de vida].” (PNUD, s.f.)

EPT (Educación para Todos) elaborado por la UNESCO el año pasado, la Argentina es el segundo país (después de Uruguay) con menos cantidad de analfabetos de la región América Latina. En el período de 2001 a 2010 se pudo registrar un descenso del índice de 2,6% a 1,9% para los mayores de 15 años (UNESCO, 2015; Télam, 2016). Por otra parte, la Argentina no ha publicado cifras oficiales desde el año 2011.

La educación gratuita está a disposición de todos, aunque el sistema educativo se ve afectado por los bajos sueldos de los docentes estatales y las pronunciadas desigualdades entre las distintas provincias. Alrededor del 70% del personal científico se concentra en sólo tres jurisdicciones: la Ciudad de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe (BertelsmannStiftung, 2016). En otros países latinoamericanos como Brasil, México y Colombia se publican informes anuales acerca del nivel de conocimientos de los graduados universitarios por carrera y universidad. Aunque esta información no se evalúa en la Argentina, “sí existen sistemas de evaluación de los conocimientos de los alumnos en los niveles primario y secundario [pero] el artículo 97 de la Ley 26.206 prohíbe la difusión de sus resultados, negando así el acceso a la información a la sociedad” (CEA, 2016, p. 7).

En cuanto a los alumnos de carreras relacionadas al desarrollo tecnológico (Sistemas de Información de las Organizaciones, Ingeniería Informática, Gestión de Tecnología de la Información, etc.), la enseñanza superior se lleva a cabo en un gran número de universidades privadas (p.ej. ITBA, UADE, UCA), así como también públicas (p.ej. UBA, UTN, UNLZ). El número de estudiantes inscritos en los programas correspondientes – de grado y posgrado – se ha más que duplicado entre 2004 (~4.000) y 2015 (~8.200) mientras que se han generado más de 9.000 puestos de trabajo<sup>51</sup> durante ese mismo período en el sector de *software* y servicios informáticos (CESSI, 2016). De acuerdo con el informe “*A New Latin Rhythm: The Transformation of the Global Outsourcing Business*” realizado por KPMG en América Latina, los recursos humanos altamente calificados, sueldos competitivos, la afinidad cultural y el dominio del inglés entre la población con estudios superiores cuentan como ventajas que tiene la Argentina respecto a otros países de la región (KPMG, 2014). La Cámara de Empresas de *Software* y Servicios Informáticos espera la generación de otros 7.000 puestos de trabajo hasta el año 2020, por ende, la cantidad de los alumnos debe aumentar continuamente hasta entonces.

Un 75% de las empresas activas en la industria tiene menos de 10 trabajadores (“micro empresa”), dando cuenta de aproximadamente el 20% del empleo. El otro 80% se distribuye

---

<sup>51</sup> Suma de puestos de trabajo generados por el sector de SSI: Argentina= 81.000 (CESSI, 2016), Uruguay= 16.000 (Uruguay XXI, 2013), Perú= 7.000 (Oficina Comercial de Chile en el Perú, 2013).

de manera equitativa entre las otras categorías (pequeñas, medianas, grandes). El salario promedio en el sector es de US\$ 47.281 por año (CESSI, 2016).

Según el influyente psicólogo social Geert Hofstede y su teoría de las seis dimensiones culturales (véase Capítulo 4.1.3.1), la sociedad argentina muestra una fuerte necesidad de reglas y de un sistema jurídico para estructurar la vida. La tendencia del individuo a obedecer las leyes, sin embargo, es bajo (corrupción, mercado ilegal, etc.). Como consecuencia de las olas de migración alrededor del año 1900, Argentina es el más individualista de todos los países latinoamericanos y tiene una “distancia al poder” relativamente baja. Por otro lado, prevalecen algunas costumbres colectivistas como por ejemplo las obligaciones con la familia. Además, se pueden observar elementos más bien masculinos que femeninos por la fuerte orientación por objetivos, un alto nivel de asertividad y cierto comportamiento egoísta. En comparación con los países vecinos Chile y Uruguay (véase Anexo 7), el país tiene una cultura muy respetuosa de las tradiciones y poca tendencia a ahorrar para el futuro. Por lo tanto, los argentinos generalmente siguen sus impulsos y buscan la satisfacción en el corto plazo (hofstedecentre, s.f.).

La religión mayoritaria es la católica (77%), pero también se practican cultos distintos, entre otros, el protestante, judío, musulmán, ortodoxo griego y ortodoxo ruso. El idioma oficial es el español (MAEC, 2016).

Durante las entrevistas realizadas se pudieron observar algunas opiniones comunes. Parece que tanto los profesionales argentinos dedicados a lo que es desarrollo de *software* y servicios informáticos como las universidades correspondientes son de excelente calidad. El país se caracteriza por tener un alto número de personas que habla inglés y/o portugués, por la cercanía cultural hacia los países del continente entero, y también una cultura muy abierta que genera soluciones tecnológicas creativas e innovadoras. El desafío principal es aumentar la cantidad de mano de obra calificada disponible ya que aún no cubre las necesidades del mercado.

En síntesis: *La Argentina es un país caracterizado por grandes desigualdades sociales y educativas entre las provincias y las principales ciudades. El panorama para los siguientes años es poco claro; estas desigualdades podrían aumentar aún más o disminuir en función de las políticas del nuevo gobierno que todavía son pocas respecto a la educación académica y la promoción de la ciencia – una situación que también se reflejará en la calidad del capital humano. Sin embargo, los alumnos de las carreras relacionadas con TI están altamente*

*calificados y la cantidad tiene que aumentar continuamente hasta 2020 para cumplir mejor con los requisitos del mercado laboral moderno.*

### 7.3 Infraestructura

La infraestructura fundamental estatal se extiende por todo el territorio del país, pero opera en parte deficientemente. La Ley de Reforma del Estado del año 1991 privatizó una gran parte de la industria básica, la infraestructura y otros servicios públicos. Este proceso fue acompañado por varios efectos secundarios indeseables incluyendo varias fusiones, la formación de monopolios y la negligencia de la demanda local (p.ej. en el sector de la energía y del transporte) (BertelsmannStiftung, 2016). El país dispone de 161 aeropuertos con pistas asfaltadas y una red de ferrocarriles de 36.917 kilómetros (CIA, 2013).

Bajo el gobierno de la ex-presidenta Kirchner, los fondos para la financiación de la infraestructura disminuyeron en gran medida, aunque en 2014, la inversión pública ascendió al 3% del PIB – el porcentaje más alto alcanzado desde 2004 (Sanguinetti, 2016). Según el Índice de Competitividad Global 2014/2015 publicado por el Foro Económico Mundial, la infraestructura de la Argentina se situó en el puesto 104 de las 144 economías evaluadas (Schwab, 2015). Un análisis de la auditoría KPMG del año 2015 reveló que el país tendría que invertir unos US\$ 30 billones anuales durante la próxima década para financiar los proyectos necesarios de la exploración de petróleo y gas, la generación de energía eléctrica y el mantenimiento de las carreteras argentinas (Sanchez y Lopardo, 2015). Además, por cortes de luz en una gran superficie en el área metropolitana y varias provincias, la Argentina comenzó a importar electricidad desde Chile en 2016 (El Cronista, 2016).

En función a la tecnología informática global (*Global Information Technology Report*) de un total de 148 economías del mundo – otra evaluación del Foro Económico Mundial (2014) – Argentina se ubica en el puesto 100 respecto al estado de la conectividad del país (disponibilidad de tecnología de TI, costo de acceso, entorno empresarial) (Chile: 35; Uruguay: 56). Es decir que la Argentina:

“[D]ebe mejorar su infraestructura tecnológica todavía más para estar más cerca del resto, y evitar una nueva brecha digital entre los países que están viendo el impacto positivo de la tecnología en su sociedad y economía, y los que no están logrando hacerlo.” (La Nación, 2014)

Durante su periodo como jefe de gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, el presidente Macri ya impulsó varias iniciativas para mejorar la calidad del transporte público, entre otras, la extensión de la red del subte y los primeros sistemas de metrobus. Desde su elección como

presidente de la nación ha prometido invertir US\$ 16 millones para la construcción de 2.000 kilómetros de nuevas carreteras en la zona norte del país y la renovación de los aeropuertos regionales (“Plan Belgrano”) (Sanchez y Lopardo, 2015). El proyecto tiene como objetivo devolver la competitividad a las provincias del nordeste y noroeste (Salta, Jujuy, Tucumán, La Rioja, Catamarca, Misiones, Corrientes, Chaco, Formosa y Santiago del Estero) mediante un complejo programa de desarrollo financiado por el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) (Manzoni, 2016).

En los últimos diez años, la industria de SSI argentina fue el sector con mayor crecimiento y se convirtió en un área competitiva y dinámica. Con respecto a la infraestructura de telecomunicaciones e informática, el desarrollo se considera adecuado (CESSI, s.f.). La política pública en lo que concierne a la implementación de fondos nacionales como FONTAR y FONSOFT ha desempeñado un papel decisivo en la evolución de la industria (Barletta, Pereira y Yoguel, 2016). Por lo tanto, el número de empresas creció un 132% entre 2003 (1.852) y 2013 (4.288) lo que también se refleja en el aumento del valor de ventas (+878%) y los ingresos desde el exterior (+1.310%). La depreciación del peso argentino durante 2014 (50%) y 2015 (14%) con respecto al dólar estadounidense contribuyó en gran medida a este resultado. Se espera que la devaluación de diciembre de 2015 impacte otra vez fuertemente en el volumen de ventas. De acuerdo a las expectativas de las empresas en febrero de 2016, el aumento de las ventas para el año actual se estima en 36,2%. Los clientes principales por tamaño son: i) empresas multinacionales (48,8%), ii) grandes (29,3%) y iii) pymes (14%) (CESSI, 2016). Se trata de un sector fuertemente concentrado en la capital del país, pero en total hay casi 20 grandes conjuntos industriales, entre otros, el Polo de Tecnología Informática de Buenos Aires<sup>52</sup>, el *Cluster Córdoba Technology* (CCT)<sup>53</sup> y el Polo Tecnológico Rosario<sup>54</sup>.

Según una encuesta realizada por el INDEC en marzo de 2016, se registraron 16.092 miles de accesos residenciales a Internet respectivamente, los mismos crecieron respecto del año anterior aproximadamente 9%. Los accesos móviles pospagos representaron 61,1% del total de los accesos residenciales, exhibiendo un aumento de 12% en comparación con el año anterior. Los resultados muestran otra vez grandes diferencias entre los diferentes estados federados mientras las provincias de Mendoza, Neuquén y San Juan son las con el mayor incremento durante los últimos doce meses (INDEC, 2016c).

---

<sup>52</sup> <http://www.poloitbuenosaires.org.ar>

<sup>53</sup> <http://www.cordobatechnology.com>

<sup>54</sup> <http://www.polotecnologico.net>

Los entrevistados, por otro lado, han confirmado que el tema de la infraestructura sigue siendo un tema crítico en la Argentina ya que los proveedores extranjeros son más competitivos y superan a los argentinos en cuanto a estándares tecnológicos más robustos. Adicionalmente, una gran cantidad de manifestaciones en las calles públicas y los cortes de luz perjudican la imagen del país como lugar de la prestación. Por otro lado, la calidad de los polos tecnológicos y de las empresas del sector SSI se percibe elevada, aunque el tamaño chico de la mayoría de las compañías (véase Capítulo 7.2) y su falta de experiencia puede ser un impedimento para proyectos más complejos con plazos largos.

*En síntesis: La infraestructura estatal en cuanto al sector de la energía y al transporte público aún requiere inversiones. Por tanto, se cierra la brecha de competitividad con los países del hemisferio norte, se atrae clientes del extranjero, IED y se abre la puerta para una colaboración público-privada más intensiva. A pesar de eso, el sector SSI se compara favorablemente en relación con otras industrias más tradicionales.*

#### **7.4 Situación jurídica**

Por lo general, el sistema jurídico argentino es considerado coherente y estable, aunque existen casos de jueces que han sido hostigados en el pasado por afiliados del gobierno y funcionarios (Human Rights Watch, 2016; Amnesty International, 2016). Según un informe de Transparency International (2016) sobre el año 2015, bajo del último gobierno la Argentina se situó en el puesto 107 (Chile: 23, Uruguay: 21) de los 167 países evaluados en cuanto a la independencia judicial ya que ciertas medidas corruptas siguen siendo habituales entre las instituciones públicas y los empleados estatales.

En cuanto al sector de SSI, el marco regulatorio legal incentiva fuertemente el avance de las empresas correspondientes. Los servicios informáticos pertenecen a la Industria del Software que está declarada como industria propia por la Ley N°25.856. El Plan de Acción gubernamental (para más detalles véase Anexo 8) se basa principalmente en la ley de Promoción de la Industria del Software y Servicios Informáticos del año 2004 (N°25.922; actualización 2011 N°26.692) que tiene como objetivo fortalecer el aumento de las actividades de investigación, el empleo calificado, los estándares de calidad y las exportaciones. A las compañías beneficiadas se les exige la registración en el Registro de Productores de Software y Servicios Informáticos para gozar de cierta estabilidad fiscal hasta 2019, del crédito fiscal aplicable a la cancelación de impuestos nacionales (70%) y la

desgravación sobre el Impuesto a las Ganancias (60%) (KPMG, 2014). La prueba de la influencia positiva de las medidas implementadas se puede ver en el desarrollo exitoso de las grandes empresas argentinas en el sector, entre otras, Calipso (550+ empleados), Globant (2.400+ empleados) y Unitech (100+ empleados).

Para fomentar el progreso sostenible de la industria en el futuro, el Plan Estratégico Industrial 2020 que fue impulsado por el Ministerio de Industria en los años 2011/2012, integra todas las políticas públicas existentes y genera nuevas normas (CESSI, s.f.). En más detalle, define una serie de lineamientos generales y específicos para el crecimiento y la consolidación de las industrias argentinas con enfoque en una serie de once sectores productivos, incluyendo entre otros “Software y Servicios Informáticos” (#11, p. 253-268) (Ministerio de Industria, 2012).

Además, la Ley TIC (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones) también llamada Argentina Digital (N°27.078) promulgada en 2014 – contrariamente a la Ley de Medios (N°26.522) – identifica la convergencia tecnológica (telefonía, Internet, televisión) como el concepto clave para el futuro de las industrias relacionadas. Incluye una suma de proyectos para fomentar el transaccionalismo político como el alquiler de redes con tarifa fijada por el gobierno y regulaciones para monopolios en el sector de TI donde puede haber competencia entre empresas distintas (p.ej. cables, medios, telecomunicaciones) (Winograd, 2015; UCA, 2014). Sin embargo, el gobierno de Macri ya anunció modificaciones en ciertas partes de las leyes (Smink, 2015).

Otro elemento importante es la Ley de Protección de los Datos Personales (N°25.326) que tiene como objetivo la protección de toda la información relacionada con personas físicas o jurídicas para garantizar el derecho al honor y a la intimidad de las mismas. No sólo determina cuestiones de confidencialidad sino también reglas acerca de la forma del contrato y la conversación así como también el lugar físico de la información. La mayoría de los países de la zona requiere que la persona afectada sea informada y que se haga constar por escrito (p.ej. Argentina, Chile, Uruguay). El Perú, por otro lado, pide la forma escrita sólo cuando se trata de datos sensibles (González Bréard, 2015).

El marco legal establece las normas y reglas indispensables – como por ejemplo la Ley de Protección de los Datos Personales – para hacer negocios en la Argentina. Influye tanto en el diseño de contratos con proveedores argentinos como el desarrollo doméstico de la industria de SSI. Este hecho también se refleja en las respuestas de los entrevistados durante el proyecto de la investigación que saben respetar las leyes correspondientes. No obstante, el

análisis de los datos recopilados muestra poco indicio de que dichas normas impidan la subcontratación de servicios de la Argentina ya que se parecen en gran medida a los requisitos legales de los países vecinos como por ejemplo Chile o Brasil.

En síntesis: *El estado del sector de SSI es considerado por el gobierno como uno de los factores de importancia estratégica para el desarrollo económico del país entero. Las leyes relevantes como la Promoción de la Industria del Software y Servicios Informáticos y/o el Plan Estratégico Industrial 2020 confieren beneficios significativos a las empresas activas en esta industria para consolidar la capacidad innovadora de las compañías argentinas de manera sostenible. Desde la perspectiva de los empresarios, las normas en cuanto a la subcontratación de proveedores argentinos no constituyen un obstáculo infranqueable, aunque una flexibilización de las reglas podría atraer más inversión extranjera.*

## 8 Conclusiones y limitaciones

Mediante la formulación de las tres preguntas de investigación, la presente tesis buscó una comprensión mejor del atractivo de los países para la provisión de servicios de TI desde la perspectiva de seis diferentes empresas contratantes activas en distintas industrias.

Por lo general, aunque ya existe evidencia empírica acerca de ciertas tendencias de revertir proyectos anteriormente externalizados (Horn, Schiele y Werner, 2013; Arlbjørn y Mikkelsen, 2014), la subcontratación y deslocalización sigue siendo una estrategia clave para las compañías analizadas. Como la literatura existente ya ha sugerido (Su, Levina y Ross, 2015), muchas veces se trata de productos de nicho altamente especializados (servicios de comunicaciones de conexión, desarrollo de software, telefonía móvil y fija, etc.) que no se pueden brindar internamente ya que falta el conocimiento técnico y suficiente mano de obra para su desarrollo. Se intenta retener el *know-how* del negocio principal dentro de la propia compañía y contratar todo lo que es el desarrollo y la programación afuera. Por consiguiente, en el caso de la externalización de servicios informáticos no sólo se trata de una medida adoptada para reducir los costos como pasaba muchas veces en el sector manufacturero (Furness, 2005).

Resulta sorprendente que los factores de atractivo de los países parecen desempeñar un *papel relativamente subordinado* en la decisión sobre donde externalizar, aunque este hallazgo parece contradecir los planteamientos de Jain Palvia (2004).

*Desde un punto de vista científico*, el marco conceptual se centró en el análisis de la literatura especializada en la compra global y la externalización de servicios de TI. Pretende ofrecer una visión general de los criterios que favorecen o impiden la contratación, y como una contribución principal a la literatura existente, se construyó un vínculo entre el abastecimiento global y el OBB. Adicionalmente, se prestarán varias posibles oportunidades futuras para investigación. Más en concreto, el análisis de los datos recopilados identificó tres grupos de resultados principales que complementan los estudios contemporáneos:

- 1) Entre los diferentes factores a nivel país, el nivel académico/el *expertise* del capital humano, la tasa de cambio y la infraestructura disponible desempeñan un papel clave para la selección del lugar de la subcontratación. El precio, por otro lado, sigue siendo de suma importancia, pero hay que destacar que resulta menos decisivo que la calidad y la naturaleza del servicio que se busca contratar. Las características regionales influyen sobre la selección de una compañía proveedora en una etapa muy tardía. Es

más, muchas veces no se hace una división por país, sino que se guía por 1) la calidad del servicio, 2) el precio y 3) la experiencia que tienen los proveedores potenciales dejando de lado donde está ubicado el proveedor. Se debe al hecho que, por lo general, el país no es un criterio por el cual fallan proyectos internacionales.

Aunque implican mayores costos, los datos recopilados sugieren que los proveedores más atractivos en términos de calidad de tecnología, magnitud y experiencia todavía se encuentran en el hemisferio norte del planeta. Por el contrario, no existe ninguna tendencia de preferir/rechazar servicios que vienen de países en desarrollo. Resulta más complicado encontrar a profesionales del campo de TI, pero las compañías no han mostrado una preferencia o actitud negativa hacia estas regiones.

- 2) Es posible definir cuatro fases del proceso de la compra que en sí se dividen en varias sub-etapas: i) la identificación de la demanda, ii) la selección del proveedor y del lugar de la contratación, iii) la gestión de los contratos y iiiii) la ejecución del proyecto. Muchas empresas siguen un proceso estandarizado para elegir un subcontratista y, asimismo, el país de la contratación. Existen casos en los cuales se adapta la estructura según el monto de la cotización. Sin embargo, existen excepciones a la norma, por ejemplo, cuando sólo hay un único proveedor disponible o el proyecto es más chico. Por lo que se refiere a este tema, a grandes rasgos no se distinguen significativamente de los doce pasos establecidos por Robinson, Faris y Wind (1967) para compras más tradicionales de bienes de fabricación.

El análisis de los lugares de la contratación se basa en información recopilada de varias fuentes, entre otras, las referencias de mercado (*benchmarks*), los índices de localización profesionales y el Internet. Los criterios más influyentes suelen ser la opinión y las recomendaciones de clientes, colegas y socios.

- 3) Los departamentos de compras y de TI/sistemas son los que principalmente guían este proceso. No obstante, sólo en casos excepcionales se conforma un tipo comité (*buying committee*) particularmente para la toma de decisiones relativa a la contratación de servicios informáticos. Para compras complejas se establece un equipo de proyecto y su líder elige las personas involucradas, sin embargo, son siempre empleados distintos para cada proyecto o servicio. La selección final se hace de manera consensuada, o sea, todos los involucrados se ponen de acuerdo, aunque los representantes de los niveles jerárquicos más altos (CEO o CFO) sólo suelen participar en el caso de inversiones altas con mucho capital necesario.

En comparación con la compra de los productos más tradicionales (maquinaria, materia prima, hardware, etc.), el usuario final desempeña un papel aún más decisivo durante la evaluación del futuro proveedor y, asimismo, el lugar de la contratación. Como complemento de la literatura existente, se identificaron cuatro niveles de su involucramiento (bajo – intermedio – alto – completo).

*Desde un punto de vista gerencial*, el presente trabajo señala lo que las empresas clientes deben considerar cuando toman la decisión de externalizar sus procesos a un país extranjero sobre el cual tienen ninguna/poca información previa. Con respecto a la situación de la Argentina, se pueden derivar varias recomendaciones:

- 1) Los hallazgos de la presente investigación sugieren que las compañías van a seguir externalizando los servicios informáticos porque no tienen un impacto significativo sobre el éxito del negocio principal (*core business*). Para llevar la búsqueda de un lugar de la contratación a la práctica, el presente trabajo ofrece un modelo teórico para evaluar el atractivo de los países según cuatro categorías relevantes (factores económicos y políticos, capital humano, infraestructura, situación jurídica). Los encargados pueden utilizarlo como una herramienta más sistemática, en vez de basar sus decisiones en una sola dimensión (p.ej. precio). A la vez, la consideración de una gran cantidad de criterios puede reducir el riesgo de revertir ciertos proyectos.
- 2) Dentro de los datos relevados, quedó claro que la Argentina está viviendo tiempos muy volátiles (aún luego del cambio de gobierno en 2015) que todavía desalientan a los inversores extranjeros. Hoy en día, el foco de los responsables de las políticas deben ser la disminución de la inflación y de las desigualdades sociales. A nivel mundial, la calidad de los alumnos argentinos de las carreras relacionadas con TI se percibe como excelente, aunque su cantidad necesita aumentar para cumplir mejor con los requisitos del mercado laboral moderno. El estado del sector de SSI ya es considerado por el gobierno como uno de los factores de importancia estratégica para el desarrollo económico del país entero, sin embargo, su reputación global aun sufre por la gran cantidad de empresas relativamente jóvenes y menos experimentadas que aún no pueden competir con los grandes agentes globales. Además, en relación a las deficiencias relativas a la infraestructura, los proveedores extranjeros son más competitivos y superan a los argentinos en cuanto a estándares tecnológicos más robustos (disponibilidad de cables de fibra óptica, tensión de corriente, acceso al Internet de alta velocidad, etc.). Las normas y leyes en cuanto a la propiedad

intelectual y la protección de datos, por otro lado, no constituyen un obstáculo infranqueable, pero requieren una flexibilización para atraer más clientes del extranjero.

Como cada proyecto de investigación, el presente estudio no está exento de algunas limitaciones.

La más evidente tiene que ver con los límites metodológicos de los estudios de caso en términos de su generalización, o sea, la cuestión de ¿cómo se pueden transferir los conocimientos de un caso a otros más allá del problema específico? (Yin, 2003). Dado que los resultados derivados de los seis diferentes casos se basan en sólo un proyecto de investigación (“*one shot manner*”, Bunn, 1993), el estudio debe ser replicado en otros contextos y con métodos alternativos para reforzar la fiabilidad y la precisión de los datos.

Segundo, a pesar de la triangulación de datos de fuentes distintas y los esfuerzos metodológicos para reducir sesgos, es posible que las interpretaciones no reflejen exactamente la realidad dentro de las empresas investigadas. Las razones pueden ser diversas: simplificaciones de los procesos descritos por protección de datos interna o premura de tiempo, subjetividad de los investigadores y/o selección de los entrevistadores según su disponibilidad en vez de su competencia.

Debido a ello, surgen varias oportunidades futuras para seguir investigando el atractivo de países para la provisión (de servicios informáticos) y/o la influencia de OBB:

Como se señaló anteriormente, la literatura acerca de la externalización y deslocalización ofrece una gran variedad de criterios claves para seleccionar un lugar de la subcontratación (Jain Palvia, 2004; Graf y Mudambi, 2005; Rao, 2004) a la cual contribuye la presente tesis. Sin embargo, falta recopilar la prueba cuantitativa necesaria acerca del tema a través de encuestas. Asimismo, las cuestiones de medición de los distintos factores deben ser abordadas en investigaciones futuras.

Adicionalmente, se puede preguntar si los factores cambian a lo largo del tiempo, o sea, ¿se diferencian los determinantes decisivos entre las etapas tempranas y las etapas posteriores de la expansión internacional?.

Varios estudios contemporáneos muestran divergencias significativas entre países – o más bien culturas – en cuanto al comportamiento del consumidor privado (p.ej. Park y Jun, 2003; Kacen y Lee, 2002; Shukla y Purani, 2012). Sin embargo, respecto a las teorías relacionadas al OBB aún falta este conocimiento. Además, se plantea la cuestión de cómo

influye el nivel de desarrollo del país (país emergente/industrializado) en el procedimiento de la selección.

Aunque el plan de muestreo aplicado en esta investigación comprende empresas multinacionales de varias industrias, deja de lado la perspectiva de compañías de otros tamaños como las micropymes o pymes. Por ende, los estudios científicos en el futuro deberán analizar las similitudes/diferencias de los procesos de toma de decisión dentro de estas organizaciones.

Como última propuesta, se puede recoger la pregunta formulada por Jain Palvia (2004) acerca de cómo el modo de gobernanza empresarial (empresa familiar, empresa de propiedad estatal, conglomerado, etc.) influye en la localización.

## Referencias

- Ahmed, S. A., y d'Astous, A. (2008). Antecedents, moderators and dimensions of country-of-origin evaluations. *International Marketing Review*, 25(1), 75-106.
- Alcañiz, E. B., y Pérez, R. C. (2008). ¿Influye la imagen de responsabilidad social en la intención de compra? El papel de la identificación del consumidor con la empresa. *Universia Business Review*, 4(19), 10-23.
- Ali, S., y Green, P. (2012). Effective information technology (IT) governance mechanisms: An IT outsourcing perspective. *Information Systems Frontiers*, 14(2), 179-193.
- Amnesty International (2016). *Annual Report: Argentina 2015/2016*. Recuperado de <https://www.amnesty.org/en/countries/americas/argentina/report-argentina>.
- Anderson, J. C., Håkansson, H., y Johanson, J. (1994). Dyadic business relationships within a business network context. *The Journal of Marketing*, 58, 1-15.
- Angel, V., Fortenbacher, R., y Jacob, O. (2016). *Buenos Aires Briefing 06/2016*. Konrad Adenauer Stiftung. Recuperado de [http://www.kas.de/wf/doc/kas\\_45964-1522-1-30.pdf?160725225206](http://www.kas.de/wf/doc/kas_45964-1522-1-30.pdf?160725225206).
- Antras, P., y Elhanan, H. (2003). Global sourcing. *Journal of Political Economy*, 112(3), 552-580.
- Antras, P., y Helpman, E. (2003). *Global sourcing*. The University of Chicago. Recuperado de <http://scholar.harvard.edu/files/antras/files/gsjpe.pdf>.
- Arlbjørn, J. S., y Mikkelsen, O. S. (2014). Backshoring manufacturing: notes on an important but underresearched theme. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 20, 60-62.
- Aubert, B. A., Rivard, S., y Patry, M. (2004). A transaction cost model of IT outsourcing. *Information & Management*, 41(7), 921-932.
- Bals, L., Daum, A., y Tate, W. (2015). From Offshoring to Rightshoring: Focus on the Backshoring Phenomenon. *AIB Insights*, 15(4), 3-8.
- Bals, L., Hartmann, E., y Ritter, T. (2009). Barriers of purchasing departments' involvement in marketing service procurement. *Industrial Marketing Management*, 38(8), 892-902.
- Bals, L., Jensen, P. D. Ø., Larsen, M. M., y Pedersen, T. (2013). Exploring Layers of Complexity in Offshoring Research and Practice. En T. Pedersen, L. Bals, P. D. Ørberg Jensen, y M. Møller Larsen (eds.), *The Offshoring Challenge: Strategic Design and Innovation for Tomorrow's Organization* (1-18). London: Springer.

- Bals, L., Kirchoff, J., y Foerstl, K. (2016). *Exploring the Reshoring and Insourcing Decision Making Process: Toward an Agenda for Future Research*. Aceptado para publicación en *Operations Management Research*.
- Banco Mundial (s.f.). *Government expenditure on education, total (% of GDP)*. Recuperado de <http://data.worldbank.org/indicador/SE.XPD.TOTL.GD.ZS>.
- Bandara, W., Gable, G. G., y Rosemann, M. (2005). Factors and measures of business process modelling: model building through a multiple case study. *European Journal of Information Systems*, 14(4), 347-360.
- Bardhan, I. R., Demirkan, H., Kannan, P. K., Kauffman, R. J., y Sougstad, R. (2010). An Interdisciplinary Perspective on IT Services Management and Service Science. *Journal of Management Information Systems*, 26(4), 13-64.
- Barletta, F., Pereira, M., y Yoguel, G. (2016). El sector de Software y Servicios Informáticos: dilemas de crecimiento y desafíos de la política pública. *CIECTI [Centro Interdisciplinario de Estudios en Ciencia, Tecnología e Innovación]*, 3.
- BertelsmannStiftung (2016). *BTI 2016 | Argentina Country Report*. Recuperado de <https://www.bti-project.org/de/berichte/laenderberichte/detail/itc/arg>.
- Bhatnagar, R., Jayaram, J., y Phua, Y. C. (2003). Relative importance of plant location factors: a cross national comparison between Singapore and Malaysia. *Journal of Business Logistics*, 24(1), 147-170.
- Bhutta, K. S., Huq, F., Frazier, G., y Mohamed, Z. (2003). An integrated location, production, distribution and investment model for a multinational corporation. *International Journal of Production Economics*, 86(3), 201-216.
- BNA [Banco de la Nación Argentina] (2016). *Cotizaciones históricas de las principales monedas*. Recuperado de <http://www.bna.com.ar>.
- Boardman Liu, L., Berger, P., Zeng, A., y Gerstenfeld, A. (2008). Applying the analytic hierarchy process to the offshore outsourcing location decision. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(6), 435-449.
- Bonoma, T. V. (2006). Major sales: who really does the buying?. *Harvard Business Review* 84(7-8), 172-181.
- Bunn, M. D. (1993). Taxonomy of buying decision approaches. *The Journal of Marketing*, 57(1), 38-56.
- Cabral, S., Quelin, B., y Maia, W. (2014). Outsourcing failure and reintegration: the influence of contractual and external factors. *Long Range Planning*, 47(6), 365-378.

- Cantwell, J., y Piscitello, L. (2005). Recent location of foreign-owned research and development activities by large multinational corporations in the European regions: the role of spillovers and externalities. *Regional Studies*, 39(1), 1-16.
- Carmel, E., y Nicholson, B. (2005). Small firms and offshore software outsourcing: High transaction costs and their mitigation. *Journal of Global Information Management*, 13(3), 33-54.
- CEA [Centro de Estudios de la Educación Argentina] (2016). *¿CUÁNTO SABEN NUESTROS GRADUADOS UNIVERSITARIOS?*. Universidad de Belgrano. Recuperado de [http://www.ub.edu.ar/centros\\_de\\_estudio/cea/cea\\_numero\\_51.pdf](http://www.ub.edu.ar/centros_de_estudio/cea/cea_numero_51.pdf).
- CESSI [Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de Argentina] (s.f.). *¿Por que Argentina?*. Recuperado de <http://www.redargentinait.com/mx/ver-por-que-argentina-16>.
- CESSI [Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de Argentina] (2016). *Reporte anual sobre el Sector de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina: Reporte año 2015*. Recuperado de <http://www.cessi.org.ar/opssi-reportes-949/index.html>.
- CESSI [Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de Argentina] (2015). *Historia y misión*. Recuperado de <http://www.cessi.org.ar/historia>.
- Chen, L. Y., y Wang, T. C. (2009). Optimizing partners' choice in IS/IT outsourcing projects: The strategic decision of fuzzy VIKOR. *International Journal of Production Economics*, 120(1), 233-242.
- CIA [Central Intelligence Agency] (2013). *The World Factbook: Argentina*. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ar.html>.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Coface (2016). *Argentina: MAJOR MACRO ECONOMIC INDICATORS*. Recuperado de <http://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Argentina>.
- Cortijo Gallego, V. (2007). Impacto de la Ley Sarbanes-Oxley en la regulación del sistema financiero español. *BOLETÍN ECONÓMICO DE ICE*, 2907, 43-51.
- Crooks, E. (2012, 2 de abril). *GE takes \$1bn risk in bringing jobs home*. Financial Times, versión en línea. Recuperado de <http://www.ft.com/cms/s/0/21a46546-78f1-11e1-88c5-00144feab49a.html#axzz4CDaJCu5v>.
- Da Silva, R., Davies, G., y Naudé, P. (2002). Assessing the influence of retail buyer variables on the buying decision-making process. *European Journal of Marketing*, 36(11/12), 1327-1343.

- Das, K., y Sengupta, S. (2009). A hierarchical process industry production–distribution planning model. *International Journal of Production Economics*, 117(2), 402-419.
- Deloitte (2015). *The Global Shared Services Survey 2015*. Recuperado de <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/finance/Deloitte-SSSurvey-Interactive.pdf>.
- Diamantopoulos, A., Schlegelmilch, B., y Palihawadana, D. (2011). The relationship between country-of-origin image and brand image as drivers of purchase intentions: a test of alternative perspectives. *International Marketing Review*, 28(5), 508-524.
- Diamond, J. (1996). The Roots of Radicalism. *The New York Review of Books*, November, 4-6.
- Doh, J. P. (2005). Offshore outsourcing: Implications for international business and strategic management theory and practice. *Journal of Management Studies*, 42(3), 695-704.
- Donaldson, S. I., y Grant-Vallone, E. J. (2002). Understanding self-report bias in organizational behavior research. *Journal of Business and Psychology*, 17(2), 245-260.
- Dossani, R., y Kenney, M. (2006). Reflections upon “Sizing the Emerging global labor market”. *The Academy of Management Perspectives*, 20(4), 35-41.
- Dou, Y., y Sarkis, J. (2010). A joint location and outsourcing sustainability analysis for a strategic offshoring decision. *International Journal of Production Research*, 48(2), 567-592.
- Dul, J., y Hak, T. (2007). *Case study methodology in business research*. Abingdon: Routledge.
- Dunning, J. H. (1980). Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9-31.
- Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31.
- Dunning, J. H. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173-190.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- El Cronista (2016, 15 de febrero). *Argentina sufre los cortes de luz e importa electricidad de Chile*. Recuperado de <http://www.cronista.com/economiapolitica/Argentina-sufre-los-cortes-de-luz-e-importa-electricidad-de-Chile-20160215-0037.html>.
- Ellegaard, C., y Ritter, T. (2007). *Attractiveness in Business Markets: Conceptualization and Propositions*. Manchester: Manchester Business School.

- Ellram, L. M., Tate, W. L., y Billington, C. (2008). Offshore outsourcing of professional services: a transaction cost economics perspective. *Journal of Operations Management*, 26(2), 148-163.
- Ellram, L. M., Tate, W. L., y Petersen, K. J. (2013). Offshoring and reshoring: an update on the manufacturing location decision. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 14-22.
- Espinosa, J. A., Slaughter, S. A., Kraut, R. E., y Herbsleb, J. D. (2007). Familiarity, complexity, and team performance in geographically distributed software development. *Organization Science*, 18(4), 613-630.
- Farrell, D., Laboissiere, M. A., y Rosenfeld, J. (2006). Sizing the emerging global labor market: rational behavior from both companies and countries can help it work more efficiently. *The Academy of Management Perspectives*, 20(4), 23-34.
- Feeny, D., Lacity, M., y Willcocks, L. (2006). Assessing 12 supplier capabilities. En L. P. Willcocks, y M. C. Lacity (eds.), *Global Sourcing of Business and IT Services* (97-113). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Fifarek, B. J., Veloso, F. M., y Davidson, C. I. (2008). Offshoring technology innovation: A case study of rare-earth technology. *Journal of Operations Management*, 26(2), 222-238.
- Fleischmann, B., Ferber, S., y Henrich, P. (2006). Strategic planning of BMW's global production network. *Interfaces*, 36(3), 194-208.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245.
- FMI [Fondo Monetario Internacional] (2016a). *Inflación, precios al consumidor (% anual)*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG>.
- FMI [Fondo Monetario Internacional] (2016b). *ARGENTINA ECONOMIC DEVELOPMENTS*. IMF Country Report No. 16/69. Recuperado de <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2016/cr1669.pdf>.
- Foerstl, K., Kirchoff, J., y Bals, L. (2016). Reshoring and Insourcing: Drivers and Future Research Directions. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 46(5), 492-515.
- Forbes (2015, mayo 1). *The Fastest Growing Industries Serving The Fastest Growing Economies In One ETF*. Recuperado de <http://www.forbes.com/sites/trangho/2015/05/01/the-fastest-growing-industries-serving-the-fastest-growing-economies-in-one-etf/#6f6de54e3737>.
- Foro Económico Mundial (2014). *Global Information Technology Report 2014*. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-information-technology-report-2014>.

- Fortin, P. A., y Brent Ritchie, J. R. (1980). Influence structure in organizational buying behavior. *Journal of Business Research*, 8(3), 277-299.
- Fratocchi, L., Di Mauro, C., Barbieri, P., Nassimbeni, G., y Zanoni, A. (2014). When manufacturing moves back: Concepts and questions. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20(1), 54-59.
- Freytag, P. V., Clarke, A. H., y Evald, M. R. (2012). Reconsidering outsourcing solutions. *European Management Journal*, 30(2), 99-110.
- Furness, V. (2005). *The Call Center Outsourcing Outlook*. Manchester: Business Insights.
- Gartner (2016a). *Gartner IT Glossary/IT Services*. Recuperado de <http://www.gartner.com/it-glossary/it-services>.
- Gartner (2016b, 7 de abril). *Gartner Says Worldwide IT Spending Is Forecast to Decline 0.5 Percent in 2016*. Recuperado de <http://www.gartner.com/newsroom/id/3277517>.
- Gasparini, L., y Sosa Escudero, W. (2016, 3 de mayo). *Cómo se mide la pobreza y por qué las mediciones son útiles o inútiles*. Chequeadao. Recuperado de <http://chequeado.com/el-explicador/como-se-mide-la-pobreza-y-por-que-las-mediciones-son-utiles-o-inutiles>.
- Glückler, J. (2007). Economic geography and the evolution of networks. *Journal of Economic Geography*, 7(5), 619-634.
- Golicic, S. L., y Sebastiao, H. J. (2011). Supply chain strategy in nascent markets: the role of supply chain development in the commercialization process. *Journal of Business Logistics*, 32(3), 254-273.
- González Bréard, L. (2015, 27 de abril). *Diferencias y semejanzas en las leyes de protección de datos en Latinoamérica*. Recuperado de <http://www.rlpdp.com/2015/04/diferencias-y-semejanzas-de-las-leyes-de-proteccion-de-datos-en-latinoamerica>.
- Graf, M., y Mudambi, S. M. (2005). The outsourcing of IT-enabled business processes: A conceptual model of the location decision. *Journal of International Management*, 11(2), 253-268.
- Gray, J. V., Skowronski, K., Esenduran, G., y Johnny Rungtusanatham, M. (2013). The reshoring phenomenon: what supply chain academics ought to know and should do. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 27-33.
- Greenaway, D., Hine, R., y Milner, C. (1994). Country-specific factors and the pattern of horizontal and vertical intra-industry trade in the UK. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 130(1), 77-100.

- Gylling, M., Heikkilä, J., Jussila, K., y Saarinen, M. (2015). Making decisions on offshore outsourcing and backshoring: A case study in the bicycle industry. *International Journal of Production Economics*, 162, 92-100.
- Hagerty, J. R. (2012, 18 de julio). *Some firms opt to bring manufacturing back to U.S.* Wall Street Journal, version en línea. Recuperado de <http://online.wsj.com/article/SB10001424052702303612804577533232044>.
- Håkansson, H. (ed.) (1982). *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Hallikas, J., Virolainen, V. M., y Tuominen, M. (2002). Risk analysis and assessment in network environments: A dyadic case study. *International Journal of Production Economics*, 78(1), 45-55.
- Handley, S. M., y Benton, W. C. (2013). The influence of task-and location-specific complexity on the control and coordination costs in global outsourcing relationships. *Journal of Operations Management*, 31(3), 109-128.
- Harrington, L. (2011). Is US Manufacturing Coming Back?. *Inbound Logistics*, 31(8), 1-7.
- Hätönen, J., y Eriksson, T. (2009). 30+ years of research and practice of outsourcing—Exploring the past and anticipating the future. *Journal of International Management*, 15(2), 142-155.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences, International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8. Recuperado de <http://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>.
- Hofstede, G., y Minkov, M. (2010). Long- versus short-term orientation: new perspectives. *Asia Pacific Business Review*, 16 (4), 493-504.
- Hofstede (s.f.). *Argentina*. Recuperado de <https://geert-hofstede.com/argentina.html>.
- Horn, P., Schiele, H., y Werner, W. (2013). The “ugly twins”: Failed low-wage-country sourcing projects and their expensive replacements. *Journal of purchasing and supply management*, 19(1), 27-38.
- Human Rights Watch (2016). *INFORME MUNDIAL 2016 | Argentina | Eventos de 2015*. Recuperado de <https://www.hrw.org/es/world-report/2016/country-chapters/285371#0e9e03>.
- Humboldt State University (s.f.). *What's the difference between an RFI, an RFP, and an RFQ?*. Recuperado de <https://www2.humboldt.edu/its/node/1633>.

- IAOP [International Association of Outsourcing Professionals] (2015). *Outsourcing Facts*. Recuperado de <https://www.iaop.org/content/23/196/1683>.
- IDC [International Data Company] (2016). *Worldwide information technology (IT) services spending forecast 2014 and 2019 (in billion U.S. dollars)*. Recuperado de <http://www.statista.com/statistics/203970/global-it-services-revenue-forecast>.
- INDEC [Instituto Nacional de Estadística y Censos] (2010). *Tipos de pirámides*. Recuperado de [http://www.indec.mecon.ar/comunidadeducativa/tipos\\_de\\_piramides.pdf](http://www.indec.mecon.ar/comunidadeducativa/tipos_de_piramides.pdf).
- INDEC [Instituto Nacional de Estadística y Censos] (2016a). *Población*. Recuperado de [http://www.indec.gov.ar/nivel2\\_default.asp?id\\_tema=2&seccion=P](http://www.indec.gov.ar/nivel2_default.asp?id_tema=2&seccion=P).
- INDEC [Instituto Nacional de Estadística y Censos] (2016b). *Economía*. Recuperado de <http://www.indec.mecon.ar>.
- INDEC [Instituto Nacional de Estadística y Censos] (2016c). *Informe de prensa / Accesos a Internet / Primer trimestre de 2016*. Recuperado de [http://www.indec.mecon.ar/uploads/informesdeprensa/internet\\_06\\_16.pdf](http://www.indec.mecon.ar/uploads/informesdeprensa/internet_06_16.pdf).
- ISG [Information Services Group] (2015). *Global outsourcing industry revenue from 2010 to 2015, by service type (in billion U.S. dollars)*. Recuperado de <http://www.statista.com/statistics/189800/global-outsourcing-industry-revenue-by-service-type>.
- ISO [International Organization for Standardization] (2016). *ISO 9001*. Recuperado de [http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso\\_9000.htm](http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm).
- Jackson, D. W., Keith, J. E., y Burdick, R. K. (1984). Purchasing Agents' Perceptions of Industrial Buying Center Influence: A Situational Approach. *Journal of Marketing*, 48(4), 75-83.
- Jahns, C., Hartmann, E., y Bals, L. (2006). Offshoring: Dimensions and diffusion of a new business concept. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 12(4), 218-231.
- Jain Palvia, S. C. (2004). Global outsourcing of IT and IT enabled services: A framework for choosing an (outsourcee) country. *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 6(3), 1-20.
- Jain, N. K., Kothari, T., y Kumar, V. (2016). Location Choice Research: Proposing New Agenda. *Management International Review*, 56, 1-22.
- Javalgi, R. G., Cutler, B. D., y Winans, W. A. (2001). At your service! Does country of origin research apply to services?. *Journal of Services Marketing*, 15(7), 565-582.

- Jensen, P. D. Ø., Larsen, M. M., y Pedersen, T. (2013). The organizational design of offshoring: Taking stock and moving forward. *Journal of International Management*, 19(4), 315-323.
- Johanson, J., y Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm—four swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-323.
- Johnston, W. J., y Bonoma, T. V. (1981). The buying center: structure and interaction patterns. *The Journal of Marketing*, 45(3), 143-156.
- Johnston, W. J., y Lewin, J. E. (1996). Organizational buying behavior: Toward an integrative framework. *Journal of Business Research*, 35(1), 1-15.
- Joshi, K., y Mudigonda, S. (2008). An analysis of India's future attractiveness as an offshore destination for IT and IT-enabled services. *Journal of Information Technology*, 23(4), 215-227.
- Juha, M., y Pentti, J. (2008). Managing risks in organizational purchasing through adaptation of buying centre structure and the buying process. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(4), 253-262.
- Kacen, J. J., y Lee, J. A. (2002). The influence of culture on consumer impulsive buying behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 12(2), 163-176.
- Ketokivi, M., Turkulainen, V., Seppälä, T., Rouvinen, P., y Ali-Yrkkö, J. (2015). When Does Manufacturing in a High-Cost Country Make Sense?. A Case Study of 35 Location Decisions. *Procesamientos de la Academy of Management*, Enero 2015.
- King, W. R., y Malhotra, Y. (2000). Developing a framework for analyzing IS sourcing. *Information & Management*, 37(6), 323-334.
- Kinkel, S. (2012). Trends in production relocation and backshoring activities: Changing patterns in the course of the global economic crisis. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(6), 696-720.
- Kinkel, S., y Maloca, S. (2009). Drivers and antecedents of manufacturing offshoring and backshoring—A German perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15(3), 154-165.
- Knolmayer, G. F., y Asprion, P. (2011). Assuring Compliance in IT Subcontracting and Cloud Computing. En J. Kotlarsky, L. P. Willcocks, y I. Oshri (eds.), *New Studies in Global IT and Business Service Outsourcing* (21-45). Heidelberg: Springer.
- Kobayashi-Hillary, M. (2005). *Outsourcing to India: The Offshore Advantage* (segunda edición). Heidelberg: Springer.

- Kohler, W., y Smolka, M. (2014). Global sourcing and firm selection. *Economics Letters*, 124(3), 411-415.
- Kohli, A. (1989). Determinants of influence in organizational buying: a contingency approach. *The Journal of Marketing*, 53(3), 50-65.
- Kotabe, M., Mol, M. J., y Ketkar, S (2008). An evolutionary stage model of outsourcing and competence destruction: A triad comparison of the consumer electronics industry. *Management International Review*, 48(1), 65-94.
- Kotabe, M., y Helsen, K. (2004). *Global marketing strategy* (tercera edición). Hoboken: Wiley.
- Kotabe, M., y Murray, J. (2004). Global sourcing strategy and sustainable competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 33, 7-14.
- Kotlarsky, J., y Oshri, I. (2008). Country attractiveness for offshoring and offshore outsourcing: additional considerations. *Journal of Information Technology*, 23(4), 228-231.
- Kotler, P. (2001). *Marketing Management Millenium Edition*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, P., y Keller, K. L. (2009). *Marketing Management*. New Jersey, NJ: Pearson Education.
- KPMG (2014). A New Latin Rhythm: *The Transformation of the Global Outsourcing Business*. Recuperado de [https://www.kpmg.com/BR/en/Estudos\\_Analises/artigosepublicacoes/Documents/Advisory/global-outsourcing-business.pdf](https://www.kpmg.com/BR/en/Estudos_Analises/artigosepublicacoes/Documents/Advisory/global-outsourcing-business.pdf).
- Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, 61(5), 109-117.
- La Nación (2014, 25 de abril). *La Argentina, en el puesto 100 del índice que mide el estado tecnológico mundial*. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1684886-la-argentina-en-el-puesto-100-segun-un-indice-que-mide-el-estado-tecnologico>.
- Lacity, M. C., Khan, S. A., y Willcocks, L. P. (2009). A review of the IT outsourcing literature: Insights for practice. *Journal of Strategic Information Systems*, 18, 130-146.
- Laios, L. G., y Moschuris, S. J. (2001). The influence of enterprise type on the purchasing decision process. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(3), 351-372.
- Leek, S., Turnbull, P. W., y Naudé, P. (2000). *Is the interaction approach of any relevance in an IT/e-commerce driven world*. Simposio llevado a cabo en la conferencia “6th IMP Conference” de la University of Bath, Bath, Reino Unido de Gran Bretaña.
- Levina, N., y Su, N. (2008). Global multisourcing strategy: The emergence of a supplier portfolio in services offshoring. *Decision Sciences*, 39(3), 541-570.

- Lewin, J. E., y Donthu, N. (2005). The influence of purchase situation on buying center structure and involvement: A select meta-analysis of organizational buying behavior research. *Journal of Business Research*, 58(10), 1381-1390.
- López, A., Ramos, D., y Torres, I. (2009). *Las exportaciones de servicios de América Latina y su integración en las cadenas globales de valor*. Santiago de Chile: CEPAL [Comisión Económica para América Latina y el Caribe].
- MAEC [Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España] (2016). *Ficha País – República Argentina*. Recuperado de [http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/argentina\\_ficha%20pais.pdf](http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/argentina_ficha%20pais.pdf).
- Manrique Molina, L. F. (2014). Comportamiento de compra organizacional, una exploración del estado actual. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 4(43), 113-130.
- Manzoni, C. (2016, 10 de julio). *La mira en el Norte: el desafío del Plan Belgrano*. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1916557-la-mira-en-el-norte-el-desafio-del-plan-belgrano>.
- Martínez, P. A., López, J. E. N., y Riveros, P. H. (2015). La distancia cultural y el riesgo país; cómo influyen en la inversión directa en el extranjero?. *Horizontes Empresariales*, 7(1), 27-40.
- McIvor, R. (2013). Understanding the manufacturing location decision: The case for the transaction cost and capability perspectives. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 23-26.
- Ministerio de Industria (2012, 31 de mayo). *Plan Estratégico Industrial 2020*. Recuperado de [http://www.cessi.org.ar/documentacion/PlanEstrategicoIndustrial2020\\_2012.pdf](http://www.cessi.org.ar/documentacion/PlanEstrategicoIndustrial2020_2012.pdf).
- Miozzo, M., y Grimshaw, D. (2008). Service multinationals and forward linkages with client firms: the case of IT outsourcing in Argentina and Brazil. *International Business Review*, 17(1), 8-27.
- Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., y Patterson, J. L. (2009). *Purchasing and Supply Chain Management* (cuarta edición). Cincinnati: South Western Cengage Learning.
- Monczka, R. M., y Trent, R. J. (1991). Global sourcing: a development approach. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 27(2), 2-8.
- Moon, J., y Tikoo, S. (2001). Buying decision approaches of organizational buyers and users. *Journal of Business Research*, 55(4), 293-299.
- Murray, J. Y., y Janet, Y. (1996). A currency exchange rate-driven vs. strategy-driven analysis of global sourcing. *Multinational Business Review*, 4(1), 40-52.

- Narula, R. (1996). *Multinational Investment and Economic Structure: Globalisation and Competitiveness*. London: Routledge.
- Neu, J., Graham, J. L., y Gilly, M. C. (1988). The Influence of Gender on Behaviors and Outcomes in a Retail Buyer-Seller Negotiation Simulation. *Journal of Retailing*, 64(4), 427-451.
- Nijkamp, P., y Spronk, J. (1979). Analysis of production and location decisions by means of multi-criteria analysis. *Engineering and Process Economics*, 4(2), 285-302.
- OCDE [Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos] (2016a). *Working Party on Communication Infrastructures and Services Policy: THE INTERNET OF THINGS: SEIZING THE BENEFITS AND ADDRESSING THE CHALLENGES*. Recuperado de [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DSTI/ICCP/CI/SP\(2015\)3/FINAL&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DSTI/ICCP/CI/SP(2015)3/FINAL&docLanguage=En).
- OCDE [Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos] (2016b). *Argentina must seize chance to fight corruption*. Recuperado de <http://www.oecd.org/countries/argentina/argentina-must-seize-chance-to-fight-corruption.htm>.
- OCDE [Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos] (2014). *OECD Foreign Bribery Report: An Analysis of the Crime of Bribery of Foreign Public Officials*. DOI: 10.1787/9789264226616-en.
- Oficina Comercial de Chile en el Perú [pro|CHILE] (2013). *Estudio de Mercado Servicio Industria del Software en Perú*. Recuperado de [http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files\\_mf/1380122114PMS\\_Peru\\_Software\\_2013.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/1380122114PMS_Peru_Software_2013.pdf).
- Oliver, S., y Reddy Kandadi, K. (2006). How to develop knowledge culture in organizations? A multiple case study of large distributed organizations. *Journal of Knowledge Management*, 10(4), 6-24.
- Pagell, M., y Wu, Z. (2009). Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars. *Journal of Supply Chain Management*, 45(2), 37-56.
- Palmatier, R. W. (2008). Interfirm relational drivers of customer value. *Journal of Marketing*, 72(4), 76-89.
- Pannucci, C. J., y Wilkins, E. G. (2010). Identifying and avoiding bias in research. *Plastic and Reconstructive Surgery*, 126(2), 619-625.

- Park, C., y Jun, J. K. (2003). A cross-cultural comparison of Internet buying behavior: Effects of Internet usage, perceived risks, and innovativeness. *International Marketing Review*, 20(5), 534-553.
- Parkinson, S. T., Baker, M. J., y Moller, K. (1986). *Organizational buying behaviour: purchasing and marketing implications*. London: Macmillan Publishers.
- PNUD [Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo] (s.f.). *El Índice de Desarrollo Humano (IDH)*. Recuperado de <http://hdr.undp.org/es/content/el-%C3%ADndice-de-desarrollo-humano-idh>.
- PwC [PricewaterhouseCoopers] (2016). *Los primeros 100 días del gobierno de Mauricio Macri*. Recuperado de <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/assets/elgobiernodemacriespanolprimeros100dias.pdf>.
- Quinlan, C. (2011). *Business Research Methods*. Chariton House: Cengage Learning EMEA.
- Rao, M. T. (2004). Key issues for global IT sourcing: country and individual factors. *Information Systems Management Journal*, 21(3), 16-21.
- Rilla, N., y Squicciarini, M. (2011). R&D (re) location and offshore outsourcing: a management perspective. *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 393-413.
- Robinson, P. J., Faris, C. W., y Wind, Y. P. (1967). *Industrial buying and creative marketing*, Vol. 184. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Roth, K. P., y Diamantopoulos, A. (2009). Advancing the country image construct. *Journal of Business Research*, 62(7), 726-740.
- Samiee, S. (2010). Advancing the country image construct—a commentary essay. *Journal of Business Research*, 63(4), 442-445.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., y del Pilar Baptista Lucio, M. (2010). *METODOLOGÍA de la investigación* (quinta edición). Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Sanchez, M., y Lopardo, M. (2015). *Argentina's election result spells optimism for infrastructure investment*. KPMG. Recuperado de <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/11/foresight-37.pdf>.
- Sanguinetti, J. (2016). *PLAN DE INFRAESTRUCTURA 2016-2025: Antecedentes y contexto macroeconómico*. CAMARCO [Cámara Argentina de la Construcción]. Recuperado de [www.camarco.org.ar/File/GetPublicFile?id=3567](http://www.camarco.org.ar/File/GetPublicFile?id=3567).
- Schneider, C. O., Bremen, P., Schönsleben, P., y Alard, R. (2013). Transaction cost economics in global sourcing: Assessing regional differences and implications for performance. *International Journal of Production Economics*, 141(1), 243-254.

- Schüle, U. (2015). Argentina's International Trade and Investment Policies – Historical Overview and Current Issues. En U. Schüle (ed.), *International Trade, Finance, and Investment Policies in Argentina* (13-30). Aachen: Shaker-Verlag.
- Schwab, K. (2015). *The Global Competitiveness Report 2014–2015*. World Economic Forum. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf).
- Seitz, M. (2015, 27 de julio). *El peso del IVA: en qué países de América Latina pagamos más impuestos al hacer las compras*. BBC. Recuperado de [http://www.bbc.com/mundo/video\\_fotos/2015/07/150722\\_economia\\_america\\_latina\\_iva\\_consumidores\\_lista\\_ms](http://www.bbc.com/mundo/video_fotos/2015/07/150722_economia_america_latina_iva_consumidores_lista_ms).
- Sharma, P. (2011). Country of origin effects in developed and emerging markets: Exploring the contrasting roles of materialism and value consciousness. *Journal of International Business Studies*, 42(2), 285-306.
- Sheth, J. N. (1973). A model of industrial buyer behavior. *The Journal of Marketing*, 37(4), 50-56.
- Sheth, J. N. (1996). Organizational buying behavior: past performance and future expectations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 11(3/4), 7-24.
- Shukla, P., y Purani, K. (2012). Comparing the importance of luxury value perceptions in cross-national contexts. *Journal of Business Research*, 65(10), 1417-1424.
- Simons, H. (2009). *Case Study Research in Practice*. Los Angeles, CA: Sage Publications.
- Smink, V. (2015). *Gobierno argentino modifica polémica Ley de Medios del kirchnerismo*. BBC Mundo. Recuperado de [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/12/151230\\_argentina\\_ley\\_medios\\_macri\\_vs](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/12/151230_argentina_ley_medios_macri_vs).
- Smith, C. M. (2005). Origin and uses of primum non nocere—above all, do no harm! *The Journal of Clinical Pharmacology*, 45(4), 371-377.
- Smith, J. K., y Deemer, D. K. (2000). The problem of criteria in the age of relativism. *Handbook of Qualitative Research*, 2, 877-896.
- Spekman, R. E., y Stern, L. W. (1979). Environmental uncertainty and buying group structure: an empirical investigation. *The Journal of Marketing*, 43(2), 54-64.
- Spekman, R. E., y Thomas, R. J. (2012). Organizational Buying Behavior: Where We Have Been and Where We Need to Go. *Georgetown McDonough School of Business*. Artículo de investigación número 2012-05.

- Srikanth K., y Puranam P. (2011). Integrating distributed work: comparing task design, communication, and tacit coordination mechanisms. *Strategic Management Journal*, 32(8), 849-875.
- Strauss, G. (1962). Tactics of lateral relationship: The purchasing agent. *Administrative Science Quarterly*, 7(2), 161-186.
- Su, N., Levina, N., y Ross, J. W. (2015). The Long-Tail Strategy of IT Outsourcing. *MIT Sloan Management Review*, 57(2), 81-89.
- Sudan, R., Ayers, S., Dongier, P., Muenta-Kunigami, A., y Qiang, C. Z. (2010). *The Global Opportunity in IT-Based Services. Assessing and enhancing country competitiveness*. Washington: The World Bank.
- Swenson, D. L. (2000). Firm outsourcing decisions: evidence from U.S. foreign trade zones. *Economic Inquiry*, 38 (2), 175-190.
- Tate, W. L., Ellram, L. M., Bals, L., y Hartmann, E. (2009). Offshore outsourcing of services: An evolutionary perspective. *International Journal of Production Economics*, 120(2), 512-524.
- Tate, W. L., Ellram, L. M., Petersen, K. J., y Schoenherr, T. (2012). *Offshoring and reshoring: A survey of current practices*. Oakbrook: Council of supply chain management professionals.
- Télam (2016, 7 de septiembre). *Hay menos analfabetos en el mundo y la Argentina acompaña la tendencia*. Recuperado de <http://www.telam.com.ar/notas/201609/162090-unesco-hay-menos-analfabetos-en-el-mundo-y-la-argentina-acompana-la-tendencia.html>.
- TeleSUR (2015). *Macri inicia gestión gobernando por Decreto*. Recuperado de <http://www.telesurtv.net/news/Macri-inicia-gestion-con-29-decretos-de-necesidad-y-urgencia-20151214-0044.html>.
- Tholons (2014). *The 2015 Top 100 Outsourcing Destinations*. Recuperado de [http://www.tholons.com/nl\\_pdf/Tholons\\_Whitepaper\\_December\\_2014.pdf](http://www.tholons.com/nl_pdf/Tholons_Whitepaper_December_2014.pdf).
- Thomas, G. (2016). *How to do your case study?* (segunda edición). Los Angeles, CA: Sage Publications.
- Thompson, K., Mitchell, H., y Knox, S. (1998). Organisational buying behaviour in changing times. *European Management Journal*, 16(6), 698-705.
- Tiwari, V. (2010). Transition Process and Performance in IT Outsourcing: Evidence from a Field Study and Laboratory Experiments. Tesis doctoral, *Erasmus Research Institute of Management (ERIM)*.

- Transparency International (2016). *CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX 2015*. Recuperado de <http://www.transparency.org/cpi2015>.
- Turnbull, P., Ford, D., y Cunningham, M. (1996). Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 11(3/4), 44-62.
- UCA [Universidad Católica Argentina] (2014). *INFORME DE ECONOMÍA E INSTITUCIONES*. Recuperado de [http://www.uca.edu.ar/uca/common/grupo83/files/Informe\\_Diciembre\\_de\\_2014.pdf](http://www.uca.edu.ar/uca/common/grupo83/files/Informe_Diciembre_de_2014.pdf).
- UCA [Universidad Católica Argentina] (2016). *POBREZA Y DESIGUALDAD EN LA ARGENTINA URBANA 2010-2015: TIEMPOS DE BALANCE*. Recuperado de <http://www.uca.edu.ar/uca/common/grupo68/files/2016-Obs-Informe-n1-Pobreza-Desigualdad-Ingresos-Argentina-Urbana-Resumen-Prensa.pdf>.
- UNESCO [United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization] (2015). *LA EDUCACIÓN PARA TODOS, 2000-2015: LOGROS Y DESAFÍOS*. Recuperado de <http://es.unesco.org/gem-report/report/2015/la-educaci%C3%B3n-para-todos-2000-2015-logros-y-desaf%C3%ADos>.
- Uruguay XXI (2013). *Desempeño del sector*. Recuperado de <http://www.smartservices.uy/innovaportal/v/1066/4/innova.front/desempeno-del-sector.html>.
- Usunier, J. C. (2006). Relevance in business research: the case of country-of-origin research in marketing. *European Management Review*, 3(1), 60-73.
- Van der Valk, W., y Rozemeijer, F. (2009). Buying business services: towards a structured service purchasing process. *Journal of Services Marketing*, 23(1), 3-10.
- Van Echtelt, F. E., Wynstra, F., Van Weele, A. J., y Duysters, G. (2008). Managing supplier involvement in new product development: a multiple-case study. *Journal of Product Innovation Management*, 25(2), 180-201.
- Van Weele, A. J. (2010). *Purchasing and Supply Chain Management* (quinta edición). Hampshire: Cengage Learning.
- Vestring, T., Rouse, T., y Reinert, U. (2005). Hedge your offshoring bets. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 27-29.
- Wang, X., y Yang, Z. (2008). Does country-of-origin matter in the relationship between brand personality and purchase intention in emerging economies? Evidence from China's auto industry. *International Marketing Review*, 25(4), 458-474.

- Webb, E. J., Campbell, D. T., Schwartz, R. D., y Sechrest, L. (2000). *Unobtrusive measures* (edición revisada). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Weber, M. (2006). *Osborne Clarke - Offshoring and global sourcing: a client's guide*. Recuperado de [http://www.osborneclarke.com/media/filer\\_public/9f/2e/9f2e0f8e-5283-48cc-aa0494ffc8823dcc/offshoring-and-global-sourcing-june-200620060612.pdf](http://www.osborneclarke.com/media/filer_public/9f/2e/9f2e0f8e-5283-48cc-aa0494ffc8823dcc/offshoring-and-global-sourcing-june-200620060612.pdf).
- Webster, F. E. Jr., y Wind, Y. P. (1972a). A general model for understanding organizational buying behavior. *The Journal of Marketing*, 36(4), 12-19.
- Webster, F. E., y Wind, Y. P. (1972b). *Organizational Buying Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Weill, P., Subramani, M., y Broadbent, M. (2002). Building IT infrastructures for strategic agility. *Sloan Management Review*, 44(1), 57-65.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.
- Williamson, O. E. (2008). Outsourcing: Transaction cost economics and supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 44(2), 5-16.
- Wind, Y. P. (1978). Organizational buying behavior. *Review of Marketing*, 1, 160-193.
- Wind, Y. P., y Thomas, R. J. (1980). Conceptual and methodological issues in organisational buying behaviour. *European Journal of Marketing*, 14(5/6), 239-263.
- Winograd, C. (2015). *Ley Argentina Digital, Ley de Medios y Mala Praxis Regulatoria*. Foco Económico. Recuperado de <http://focoeconomico.org/2015/12/23/ley-argentina-digital-ley-de-medios-y-mala-praxis-regulatoria>.
- Woodside, A. G. (2010). *Case study research: Theory, methods and practice: Theory, methods, practice*. Bingley: Emerald Group Publishing.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (tercera edición). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Zhang, C., Viswanathan, S., y Henke, J. W. (2011). The boundary spanning capabilities of purchasing agents in buyer-supplier trust development. *Journal of Operations Management*, 29(4), 318-328.

## **Anexo 1: Letter of Acquisition**

To whom it may concern,

Our names are Anne Synnatschke and Paula Cecilia Suárez, and we are students from Germany and Argentina, respectively, in a bi-national Argentinean-German Master Program in International Business at the University of Applied Sciences Mainz (Hochschule Mainz), Germany, and the Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES), Argentina.

As part of our Master theses, we are working together on a research project which addresses the development of an attractiveness model for Argentina as a competitive supply market for Information Technology (IT) services, and the discussion of its improvement potentials, focused both on the suppliers' and buyers' point of view.

In particular, our research aims at contributing to an updated debate with the goal of raising awareness around the world about several opportunities of added value that Argentina may provide under the appropriate conditions as supply market for IT services.

In this sense, we would like to ask you to be part of our research participating via Skype or phone interview with some specific questions about your professional experience and opinion regarding this subject, which will be strictly confidential and would take not more than one hour of your time.

For your information, our research project is conducted at the University of Applied Sciences Mainz and supported by the German Academic Exchange Service (DAAD) and the Argentinean-German University Center (CUAA), and all answers and content of the interview will be treated confidentially, thus, the results of the study will be displayed anonymously in a way which makes it impossible to identify the companies or persons behind it.

A quien corresponda,

Nuestros nombres son Anne Synnatschke y Paula Cecilia Suárez, y somos estudiantes de Alemania y Argentina, respectivamente, en un programa de Master binacional argentino-alemán de Negocios Internacionales en la Universidad de Ciencias Aplicadas de Mainz (Hochschule Mainz), Alemania, y la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES), Argentina.

Como parte de nuestra tesis de Master, estamos trabajando conjuntamente en un proyecto de investigación que apunta al desarrollo de un modelo de atractivo para Argentina como un mercado competitivo para la provisión de servicios de Tecnología de la Información (TI), y a la discusión de sus potenciales de mejora para ello, con foco tanto desde el punto de vista de los proveedores como de los clientes.

En particular, nuestra investigación aspira a contribuir a un debate actualizado con la meta de elevar conciencia alrededor del mundo acerca de las varias oportunidades de valor agregado que Argentina puede ofrecer bajo condiciones apropiadas como mercado proveedor de servicios de TI.

En este sentido, quisiéramos invitarle a participar de nuestra investigación a través de la concesión de una entrevista vía Skype o teléfono con algunas preguntas específicas acerca de su experiencia y opinión profesionales sobre el tema, la que será estrictamente confidencial y no le tomará más de una hora de su tiempo.

Para su información, nuestro proyecto de investigación es conducido en la Universidad de Ciencias Aplicadas de Mainz con el apoyo del Servicio Alemán de Intercambio Académico (DAAD) y el Centro Universitario Argentino-Alemán,(CUAA), haga imposible para cualquier tercero identificar las compañías o personas involucradas.

*El atractivo de la localización de un país para la provisión de servicios de TI: ¿Cómo influye el Comportamiento Organizacional de Compra en la toma de decisiones?*

**Moreover, all participants will receive a report with a summary of the main results once the study is concluded, which we expected approximately by November, 2016.**

In case you are interested in participating, please answer to this email to find a suitable date and time for the interview; and in case you would like to know more about our research, please find a summary attached herewith.

It would be very important to count with your participation and we highly hope you will accept our request and contribute to the success of our study, since your answers will be a key element in order to give us new relevant insights as this is a topic on which there is only limited research available so far.

We are looking forward to your answer and please feel free to contact us if should you have any further inquiries.

Best regards,

Anne Synnatschke & Paula Cecilia Suárez

**Asimismo, todos los participantes recibirán un reporte con un resumen de los principales resultados obtenidos una vez que la investigación esté concluida, lo que esperamos aproximadamente para antes de noviembre de 2016.**

En caso de que le interesase participar, por favor responda este correo para que encontremos un día y horario convenientes para la entrevista; y por si quisiera saber más sobre nuestra investigación en adjunto encontrará un resumen.

Sería muy importante contar con su participación y realmente esperamos que acepte nuestra invitación y contribuir así al éxito de nuestro estudio, toda vez que sus respuestas constituirán un elemento clave a los fines de que obtengamos relevantes y novedosos conocimientos acerca de un tema como éste sobre el cual actualmente se cuenta sólo con limitada investigación.

Quedamos al aguardo de su respuesta y, por favor, no dude en contactarnos si tiene alguna inquietud.

Saludos cordiales,

Anne Synnatschke y Paula Cecilia Suárez

## Anexo 2: Pre-interview questionnaire



**Dear Sir or Madam,**

Thank you for taking part in our research project on “The attractiveness of Argentina as a supply market for IT services”.

In preparation for our upcoming interview, we kindly ask you to complete the following questionnaire, which will not take more than **five minutes** of your time.

Please answer the questions directly in this document and return it to **anne.synnatschke@students.hs-mainz.de** and **paula.cecilia.suarez@students.hs-mainz.de**.

In the event that you cannot answer a particular question because of internal company policy or any other question, please leave the respective field empty.

**All material related to this questionnaire will be directly coded, treated confidentially, and displayed anonymously in a way which makes it impossible for third parties to identify the participating person and the respective company.**

**Thanks in advance for your time and collaboration.**

**Estimado/a:**

Gracias por participar en nuestro proyecto de investigación sobre “El atractivo de Argentina como mercado proveedor de servicios de TI”.

En preparación de nuestra próxima entrevista, le solicitamos por favor que complete el siguiente cuestionario, lo que no le llevará más de **cinco minutos** de su tiempo.

Por favor, responda las preguntas directamente en este documento y reenvíelo a **anne.synnatschke@students.hs-mainz.de** and **paula.cecilia.suarez@students.hs-mainz.de**.

En el caso de que no pudiese responder alguna pregunta en particular en razón de políticas internas de la compañía o cualquier otra cuestión, por favor deje el respectivo campo vacío.

**Todo el material relativo a este cuestionario será directamente codificado, tratado como confidencial y divulgado anónimamente de forma tal que sea imposible que terceros identifiquen a la persona participante y a la respectiva empresa.**

**Desde ya le agradecemos por su tiempo y colaboración.**

*El atractivo de la localización de un país para la provisión de servicios de TI: ¿Cómo influye el Comportamiento Organizacional de Compra en la toma de decisiones?*

Name of the company/Nombre de la empresa:	Click here to insert text.
Name of the Department in which you work/Nombre del Departamento donde se desempeña:	Click here to insert text.
Please describe briefly your position and responsibilities /Por favor, describa brevemente su puesto y responsabilidades:	Click here to insert text.
Educational background (maximum degree of studies acquired)/Antecedentes educativos (máximo nivel de estudios alcanzado):	Click here to insert text.
Years of professional experience in general/Años de experiencia profesional en general:	Click here to insert text.
Years of professional experience in the current company (if different)/Años de experiencia profesional en la empresa (si difiere):	Click here to insert text.
Years of professional experience in the position (if different)/Años de experiencia profesional en el puesto (si difiere):	Click here to insert text.

In order to gain a comprehensive overview on the attractiveness' factors regarding the provision of IT services in the company, we would like to conduct some further interviews with other staff members that are in charge of different areas of activities (e.g. from the Legal Department, Purchasing, IT, Finances, etc.), and we would really appreciate if you could kindly provide us with contact details (name, E-Mail, and position) of your colleagues to contact them and keep our project moving forward.

[Click here to insert contact details.](#)

A los fines de obtener una visión en conjunto sobre los factores de atractivo con relación a la provisión de servicios de TI en la empresa, nos interesaría llevar a cabo entrevistas adicionales con otros miembros del staff encargados de diferentes áreas (por ej., el Departamento de Legales, Compras, IT, Finanzas, etc.), y realmente apreciaríamos si pudiera por favor proveernos con detalles de contacto (nombre, E-Mail y puesto) de sus colegas para que podamos contactarlos y avanzar con nuestro proyecto.

[Click here to insert contact details.](#)

With your permission, we will audiotape and take notes during the interview. The recording will be only used to accurately record the information you provide, for transcription purposes only. If you choose not to be recorded, we will then just take notes instead.

Yes/No

Con su permiso, grabaríamos la entrevista y tomaríamos notas durante su realización. La grabación sería utilizada únicamente para registrar adecuadamente la información que nos provea, con fines de su posterior transcripción. Si decide que no lo grabemos, tomaremos entonces sólo notas en cambio.

Yes/No

**Thanks again in advance for your time and collaboration / Gracias de nuevo por su tiempo y colaboración.**

## Anexo 3: Guía de entrevista

### - Guía de Entrevista -

#### EL ATRACTIVO DE ARGENTINA COMO MERCADO PROVEEDOR DE SERVICIOS DE “TI”

Entrevistador(es): \_\_\_\_\_

Entrevistado (#caso\_D\_#entrevistado\_posición): \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

#### INTRODUCCION

Gracias por participar en nuestro proyecto de investigación. La entrevista tomará aproximadamente una hora de su tiempo y, a cambio de su gentil colaboración, nos gustaría ofrecerle un resumen de los principales resultados que obtengamos una vez concluido el estudio, lo que le permitirá luego comparar (benchmark) la situación de su empresa con la de otros participantes.

La investigación será conducida en Alemania como parte de nuestras tesis en Negocios Internacionales en el marco de una Maestría Bi-nacional entre la University of Applied Sciences Mainz (Hochschule Mainz), en Alemania, y la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES), en Argentina.

Para su información, le hacemos saber que nuestro proyecto es financiado por el Servicio Alemán de Intercambio Académico (DAAD) y el Centro Universitario Argentino-Alemán (CUAA), y que es supervisado por la Prof. Dr. Lydia Bals, quien cuenta con más de diez años de experiencia en investigación con relación a la provisión de servicios de TI y Supply Chain Management en general, entre otros.

Nuestra investigación apunta al desarrollo de un modelo de atractivo para la Argentina como mercado competitivo para la provisión de servicios de Tecnología de la Información (TI). En particular, nuestro estudio buscará identificar los factores de atractivo en los países mercados de provisión global de servicios dentro de la industria de la TI, a los fines de evaluar la situación actual de la Argentina contra tales criterios, e identificar sus potenciales de mejora. Como resultado de ello, desarrollaremos un modelo de atractivo adecuado basado en datos empíricos.

**Para su tranquilidad, le confirmamos que todo el material relativo a esta entrevista será directamente codificado y tratado confidencialmente, y que los resultados serán divulgados anónimamente de forma tal que sea imposible que terceros identifiquen a la persona participante o a la respectiva empresa.**

---

#### PREGUNTAS DE INVESTIGACION

PI1: ¿Qué criterios determinan el atractivo de un país para proveer servicios de TI?

PI2: ¿Cómo se estructura el proceso de evaluación del atractivo de un país para proveer servicios de TI?

PI3: ¿Quiénes toman las decisiones para elegir locaciones proveedoras de servicios de TI?

---

## **1 Especificaciones de la empresa: preparación inicial y visión general**

Por favor, para contestar las siguientes preguntas piense en un proveedor clave de servicios de TI que su empresa haya estado contratando durante varios años:

- 1.1 ¿Qué tipo de servicios particulares de TI recuerda que se le contrataron?
- 1.2 ¿Tiene conocimiento si la empresa consideró alguna vez la posibilidad de desarrollar y prestar esos servicios de TI internamente? (Williamson, 1979; King y Malhotra, 2000)
  - 1.2.1 [en caso afirmativo] ¿Cuál fue el argumento definitivo para contratarlos entonces de un proveedor externo?
- 1.3 ¿Cuál es el porcentaje de servicios contratados vía outsourcing con relación al presupuesto anual en TI de la empresa? (Ali y Green, 2012)  
[Menos de 10% | 10% – 25% | 25% – 50% | 50% –75% | Más de 75%]

---

## **2 | PII | Actividades de adquisición internacional en el marco de contrataciones de servicios de TI**

- 2.1 Preguntas generales relacionadas al atractivo de los países:
  - 2.1.1 En este caso en particular, ¿qué criterios específicos se evaluaron mientras se buscaba al proveedor? (Furness, 2005; Feeny, Lacity y Willcocks, 2006; Knolmayer y Asprion, 2011)
  - 2.1.2 ¿Cambiaban dichos criterios dependiendo de si se evaluaban locaciones de contratación internacionales y nacionales? ¿Se utilizó durante el proceso de selección algún índice de locación en particular (por ej. A.T. Kearney, Tholons o Gartner)? (Miozzo y Grimshaw, 2008; Rao, 2004; Weber, 2006; Kotabe y Murray, 2004; Sudan et al., 2010; Kobayashi-Hillary, 2005)
  - 2.1.3 ¿Por qué fue seleccionado este proveedor en particular (qué criterios fueron los más relevantes)?
  - 2.1.4 Cuando piensa acerca de la relación comercial actual con éste proveedor, ¿son todavía éstas las mismas razones por las que se lo sigue contratando o los criterios han cambiado? (Ellegaard y Ritter, 2007; Turnbull, Ford y Cunningham, 1996)
- 2.2 **Cuando se contratan servicios de TI, ¿se encuentran los proveedores ubicados en Argentina, en el exterior o en ambos?**
  - 2.2.1 **[si generalmente son contratados proveedores argentinos o ambos]**
    - 2.2.1.1 ¿Cuáles son las ventajas de elegir un proveedor argentino de servicios de TI versus uno del exterior? (Gylling et. al, 2015)
    - 2.2.1.2 ¿Existe alguna razón fundamental que se oponga a la contratación de proveedores en el exterior o en Argentina? (Foerstl, Kirchoff y Bals, 2015; Handley y Benton, 2013; Horn, Schiele y Werner, 2013)
  - 2.2.2 **[si generalmente no son contratados proveedores argentinos o ambos]**
    - 2.2.2.1 ¿Cuáles son los principales motivos para contratar de un mercado proveedor extranjero en vez de en uno local? (Schneider et al., 2013)
    - 2.2.2.2 ¿Cuando se contratan los servicios en el exterior, espera la empresa obtener algún ahorro mayor en costos (porcentaje) versus con un proveedor argentino? ¿Se cumplieron finalmente tales expectativas? (Jain Palvia, 2004; Gylling et al., 2015)

- 2.2.2.3 ¿Se consideran costos ocultos/costos indirectos en la evaluación? (Handley y Benton, 2013)
- 2.2.2.4 ¿Es relevante la distancia geográfica del proveedor para la decisión de contratación? (Jain Palvia, 2004; Ahmed y d' Astous, 2008)
- 2.2.2.5 ¿Existe alguna tendencia en la empresa a preferir servicios de TI ofrecidos en países desarrollados versus en países en desarrollo/emergentes? (Sharma, 2011)
- 2.2.2.6 Explique resumidamente, por favor, qué factores a nivel país conducen a una decisión en contra de seleccionar un proveedor de servicios de TI argentino (Schüle, 2015; Rao, 2004):

**Comentario para el entrevistador: todo lo que aplique deberá ser tildado y se espera que el entrevistado clasifique tres preferencias en orden de mayor a menor:**

Diferencias culturales

Circunstancias económicas

Tasa de cambio

Precio local de los servicios de TI

Inflación

Falta de disponibilidad/red/estructura local para la provisión (los servicios de TI simplemente no existen)

Calidad/reputación internacional de los servicios de TI

Políticas internas de compañía

Marco legal

Circunstancias políticas

Corrupción

Otros: \_\_\_\_\_

- 2.3 Proyectos fallidos de provisión relacionados con la contratación internacional de servicios de TI
- 2.3.1 ¿Conoce algún proyecto de provisión de servicios de IT que no haya funcionado como se esperaba en el pasado y en el que se involucraron actividades de contratación argentinas? [en caso afirmativo] ¿Cuáles fueron tales razones? (Foerstl, Kirchoff y Bals, 2015; Handley y Benton, 2013; Horn, Schiele y Werner, 2013)

---

### **3 | PI2 | Proceso general de toma de decisiones de contratación de servicios de TI**

- 3.1 ¿Podría, por favor, describir el procedimiento desde su iniciación hasta el alcance de la decisión final de contratación (incluyendo los flujos de información involucrados)? (Juha y Pentti, 2008)
- 3.2 ¿Qué tipo y fuentes de información utilizan como guía en el proceso? (Gylling et al., 2015; Thompson, Mitchell y Knox, 1998; Leek et al., 2000)
- 3.3 ¿Existe algún tipo de procedimiento formalizado para conducir el proceso? (Bunn, 1993; Webster y Wind, 1972a)
-

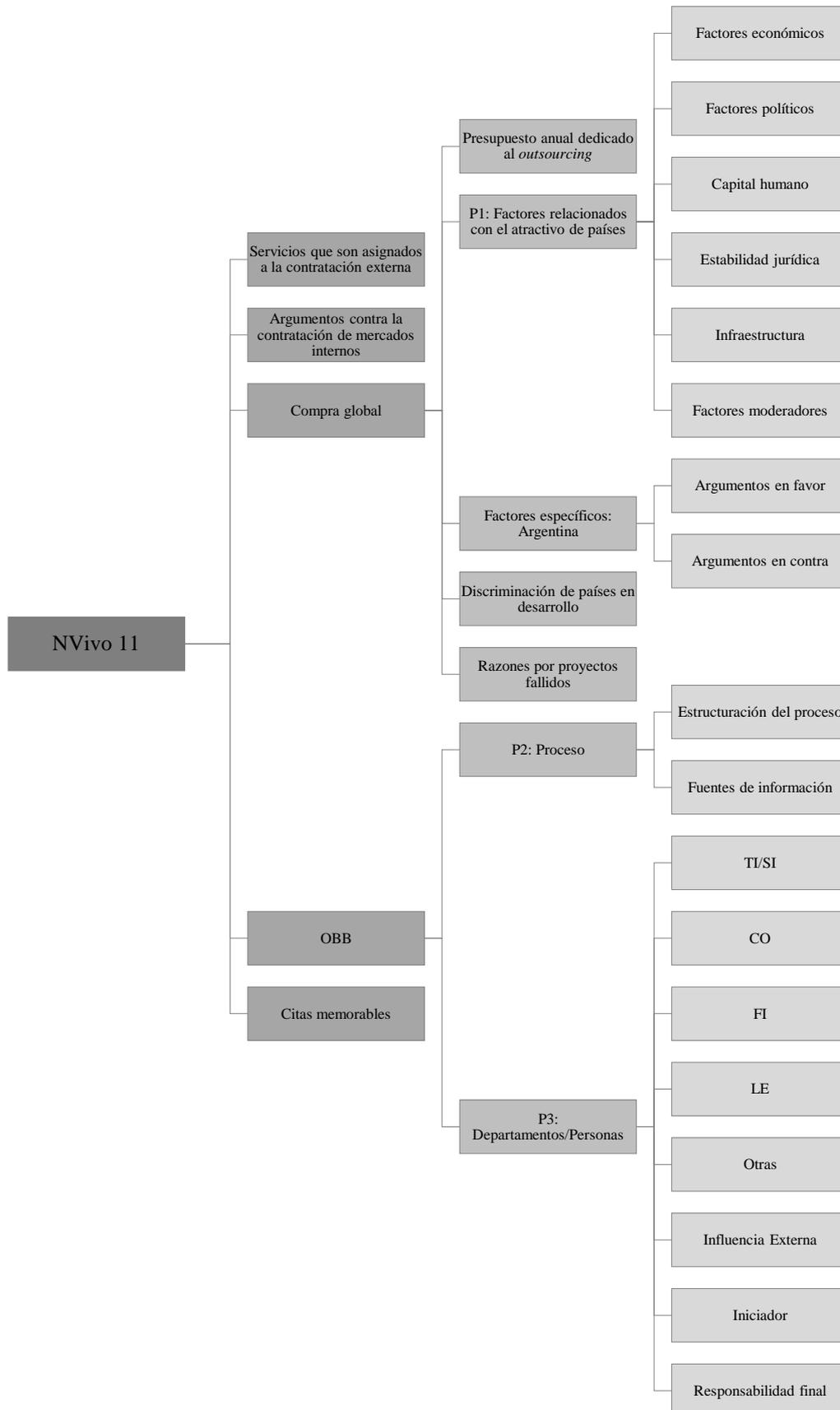
**4 | PI3 | Personal y departamentos involucrados en el proceso de toma de decisiones para contratar servicios de TI**

- 4.1 Idealmente, ¿cuántas personas están involucradas en el proceso de compra y qué posiciones ocupan en la compañía (+función, +departamento)? (Kohli, 1989; Thompson, Mitchell y Knox, 1998; Fortin y Brent Ritchie, 1980)
  - 4.2 ¿Quién inicia normalmente el proceso? (Bonoma, 2006; Bals, Daum y Tate, 2015)
  - 4.3 ¿Cómo y en qué contribuyen los diferentes participantes del centro de compra para alcanzar una decisión? (Fortin y Brent Ritchie, 1980)
  - 4.4 ¿Se encuentran involucrados en el proceso los usuarios potenciales de los servicios de TI o este se lleva a cabo en su mayoría la unidad de compra u otro departamento sin su participación? (Moon y Tikoo, 2002)
  - 4.5 ¿Existe algún “comité” o grupo similar que se conforme particularmente para la toma de decisión? [en caso afirmativo] ¿Cómo son elegidos los miembros de tal grupo? (Kohli, 1989; Thompson, Mitchell y Knox, 1998)
  - 4.6 ¿Tiene alguien más algún tipo de influencia en la decisión de contratación (p.ej. expertos externos) y en su caso quiénes son?
  - 4.7 ¿Quién o quiénes tienen la responsabilidad para tomar la decisión final de contratación? (Kohli, 1989)
- 

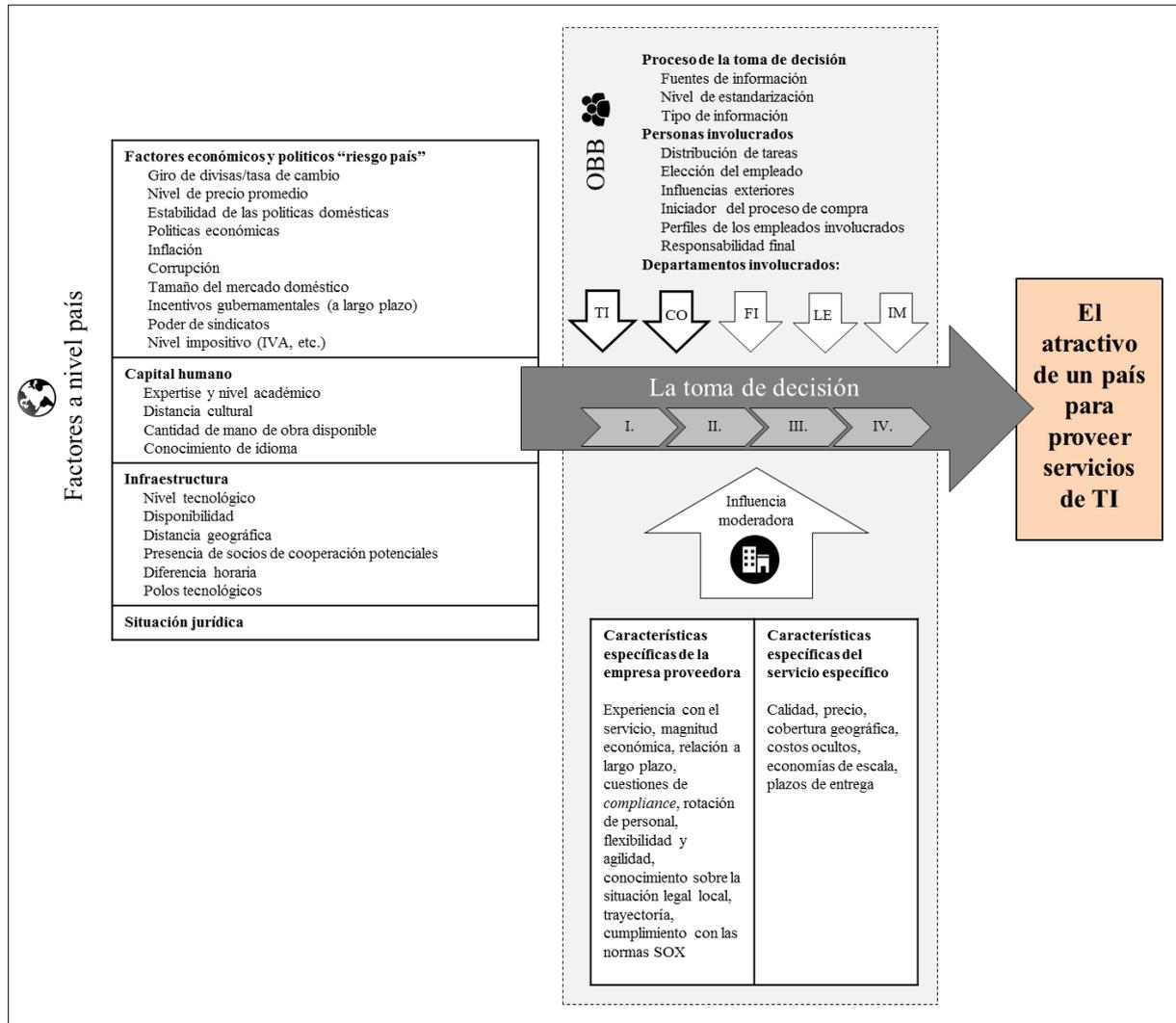
**¡Muchas gracias por su tiempo y por participar de nuestra investigación!**



**Anexo 5: Esquema de codificación (*coding tree*) aplicado en NVivo 11**

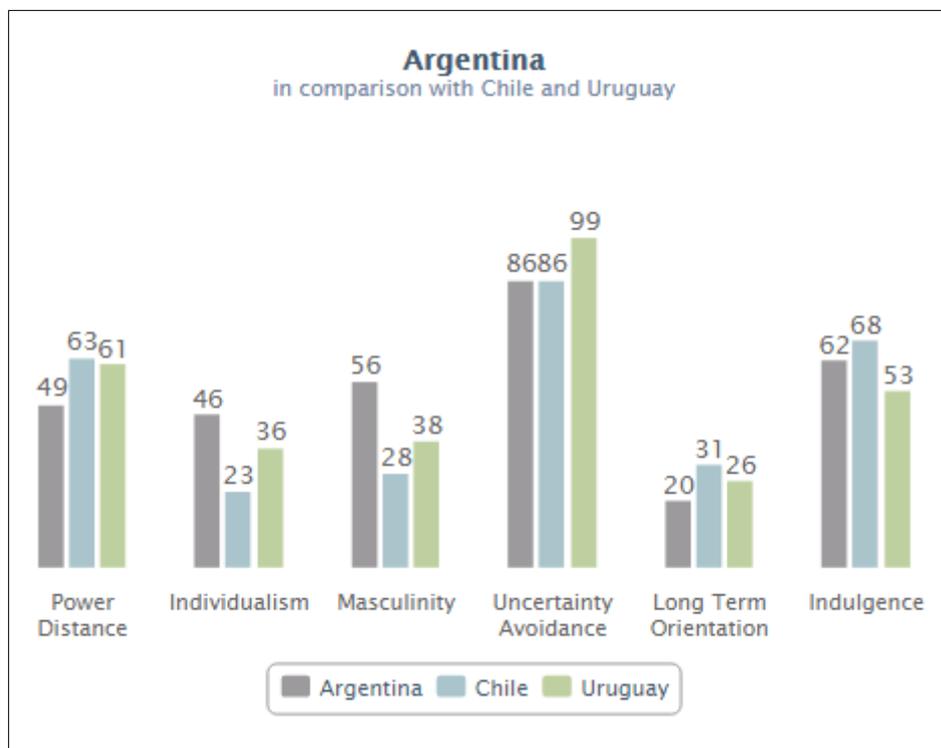


Anexo 6: Modelo teórico resultante basado en las entrevistas realizadas



- I. Identificación de la demanda
  - II. Selección del proveedor y del lugar de la contratación
  - III. Gestión de los contratos
  - IV. Ejecución del proyecto
- Influencia mayor
  - Influencia menor, participación en casos excepcionales
- TI= Departamento de TI
  - CO= Compras
  - FI= Finanzas
  - LE= Legales
  - IM= Impuestos

## **Anexo 7: Seis dimensiones culturales según Hofstede (2011) – Una comparación entre Argentina, Chile y Uruguay**



*Fuente:* hofstedecentre (s.f.)

## Anexo 8: Plan de Acción gubernamental para el sector de SSI (CESSI, s.f.)



Fuente: CESSI (s.f.)

### MARCO REGULATORIO E INICIATIVAS

Ley de Declaración de Industria 25.856 (2003)

Ley de Promoción del Software 25.922 (2004) y su modificatoria Ley 26.692 (2011)

#### 1) Régimen de Promoción

- 70% de Crédito Fiscal sobre el pago de cargas patronales para pagar Impuestos Nacionales (IVA)
- 60% de Exención del Impuesto a las Ganancias
- Estabilidad Fiscal hasta 2019
- Exigencias:
  - o 50% o más de actividades promovidas (medido en masa salarial o cantidad de personas)
  - o Certificación de Calidad
  - o Exportar como mínimo el 8% de la Facturación Total
  - o Invertir en I+D como mínimo el 3% de la Facturación Total

#### 2) FONSOFT – Fondo Fiduciario de Promoción de la Industria del Software

- Leyes Provinciales de Adhesión a las Leyes 25.856 y 25.922
- Registro de Derecho de Autor en el Ministerio de Justicia, para registrar el software y contratos, con el objetivo de proteger su autoría

### DESARROLLO DE MERCADOS

- Mercados Externos:
  - o Organización de Misiones Comerciales, Ferias y Actividades Internacionales (con la Cancillería Argentina y la colaboración de gobiernos provinciales y el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva)
  - o Red de Negocios Argentinna IT (Desarrollo de Plataformas de Internacionalización en el Exterior (Oficinas en 5 países)
  - o Consorcios de Exportación (financiados por el Programa Al Invest IV a través de la Unión Industrial Argentina)
- Mercados Internos:
  - o Programas para fomentar la transversalidad de las TIC con sectores productivos

*El atractivo de la localización de un país para la provisión de servicios de TI: ¿Cómo influye el Comportamiento Organizacional de Compra en la toma de decisiones?*

- Acuerdos con distintos sectores productivos para incentivar la incorporación de Soluciones Informáticas (bienes de capital, maquinaria agrícola, marroquinería, calzado, automotrices, autopartes, otros)
- Estado:
  - Desarrollo de la Agenda Digital de Argentina. Decreto aprobado por la Presidenta de la Nación durante el 2009
  - Plan Argentina Conectada
  - TV Digital Terrestre
  - Plan Conectar Igualdad
  - Plan MI PC
  - ARSAT – Convenio ARSAT – CESSI
  - Nuevos instrumentos para la compra de innovación
  - Convenio Marco de Colaboración y Asistencia Técnica para la Agenda Digital, entre CESSI con Jefatura de Gabinete de Ministros

#### DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS E INCLUSION SOCIAL

- Becas del Bicentenario. Incentivar estudio de carreras TIC (Ministerio de Educación)
- Becas Universitarias para carreras TIC. Evitar la deserción en las carreras TIC (Ministerio de Educación)
- Plan de Tecnicaturas Universitarias (Ministerio de Educación) (+80 nuevas Tecnicaturas TIC)
- Fomento de Tecnicaturas Secundarias y Terciarias (INET – Ministerio de Educación)
- Creación de Parques Tecnológico-Productivos en Universidades (Universidades Públicas Nacionales – Ministerio de Educación – Gobierno de la Pcia. de Buenos Aires). Proyectos en ejecución con la Universidad de La Matanza y la Universidad Arturo Jauretche, para incentivar a jóvenes la finalización de las carreras informáticas.
- Difusión y Promoción de Carreras Informáticas (Iniciativas público-privadas)
- Relación empresarial – académica para mejorar planes de estudio y formación en TIC
- Plan Dale Aceptar (Fundación Sadosky) para fomentar el estudio de carreras informáticas
- Plan de Mejoramiento en la Calidad de las Carreras de Informática (Ministerio de Educación)
- Programa EMPLEARTEC de Formación Continua:
  - Planes +Mas (2006), Entertech I y II (2006-2008), Invertí en Vos (2008), Becas Control+F (2008-2010), Becas Control+F / Control+A. (2010-2011). En total 21 mil personas formadas. 500 docentes capacitados. 43 laboratorios instalados. Inversión Total: U\$S 11 millones (mayoritariamente inversión estatal +-85%)
  - Programa de Formación Continua EMPLEARTEC 2012-2015. + de 30 mil personas a formar. Inversión Total U\$S 14 millones (mayoritariamente inversión estatal +-80%)
- Llegar a más de 50 mil personas formadas para el año 2015
- Proyecto DANE para desarrollar aplicativos gratis para usar en Tablets y Smart TVs para chicos con capacidades diferentes

#### FOMENTO DE I+D+Innovacion

- Fundación Dr. Manuel Sadosky de Investigación y Desarrollo (Decreto Presidencial 2009). (Iniciativa Público – Privada: Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva - CESSI - CICOMRA)
- Plataformas de Innovación Tecnológica y MAPA de Habilidades Productivas (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva - Fundación Sadosky – Unión Industrial Argentina)

#### FINANCIAMIENTO

- Oferta
  - Subsidios y créditos del FONSOFT, FONTAR, FONARSEC (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva para certificación de calidad, I+D+i, exportación, capacitación, inversión tecnológica, desarrollo de innovación conjunto público-privado, otros)

*El atractivo de la localización de un país para la provisión de servicios de TI: ¿Cómo influye el Comportamiento Organizacional de Compra en la toma de decisiones?*

- Programas Internacionales VII Programa Marco (Proyecto FIRST ALETI) y Programa Iberoeka (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva para desarrollos de innovación conjunta con empresas europeas y americanas)
- Distintos Programas de la SEPYME (Ministerio de Industria) para capacitación, certificación de calidad y desarrollo de clusters regionales
- Créditos a tasas preferenciales del Programa PRODER (Banco de la Nación)
- Demanda
  - Subsidios y Créditos diversos para la adquisición de TICs (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, Ministerio de Industria y algunos Bancos Públicos)
  - Industria TIC
  - Impulsar el Programa Nacional de Desarrollo de la Industria de Software, proyecto de CESSI con el Gobierno Nacional (Presidido por Ministerio de Industria) para la adquisición de financiamiento de organismos multilaterales de créditos para ser aplicado a potenciar las políticas públicas

**PLAN ESTRATEGICO INDUSTRIAL 2020 – SOFTWARE Y SERVICIOS INFORMÁTICOS**

- Plan impulsado por el Ministerio de Industria, que integra todas las políticas públicas existentes y genera nuevas, con a la finalidad de llegar a las metas que se detallada continuación, de cara al año 2020

## Anexo 9: Transcripción entrevistado #1\_#1\_TI

Posición: Director de TI para LATAM y España  
Experiencia laboral: 18 años, 8 años en la empresa 1, 2 años en la posición actual  
Antecedentes académicos: Diploma en TI

Fecha: 8 de enero de 2016  
Entrevistador(es): Paula Suárez y Anne Synnatschke  
Duración: 50 minutos (llamada por Skype, grabación con un PlugIn para Windows 10)

### 1 Especificaciones de la empresa: preparación inicial

Por favor, para contestar las siguientes preguntas piense y enfóquese en un proveedor clave de servicios de TI en Argentina que su empresa haya estado contratando durante varios años:

1.1 ¿Qué tipo de servicios particulares de TI recuerde que se le hayan contratado?

*Servicios de comunicaciones de conexión y enlaces de datos. Y básicamente, telefonía móvil y telefonía fija.*

1.2 ¿Tiene conocimiento de si la empresa consideró alguna vez la posibilidad de desarrollar y prestar tales servicios de TI internamente?

*En realidad eso es imposible porque pensé en una empresa de telecomunicaciones que nos da un servicio que nosotros internamente no podríamos brindar.*

1.2.1 [Si así fue] ¿Cuál fue el argumento definitivo para contratarlos entonces de un proveedor externo? N/A

1.3 ¿Cuál es el porcentaje de servicios contratados vía outsourcing con relación al presupuesto anual en TI de la empresa?

*Aproximadamente en nuestro caso es un 40%. Es una situación muy particular porque nosotros, al tener un mapa de aplicaciones tan complejo y como tan entrelazado que no está dentro del estándar del grupo, hace que, por ejemplo, todos los servicios que no están relacionados con la parte del software sean prácticamente un 90% interno. Eso no se da en otras áreas en sistemas donde la tendencia durante los últimos años ha sido claramente ir al outsourcing. Pero es porque el conocimiento técnico está en la compañía y son aplicaciones obsoletas. Entonces en el mercado no se consigue este tipo de conocimiento. En cambio, en lo que refiere a la parte de IT de la empresa, la parte de comunicaciones e infraestructura, ahí pasa lo contrario y tengo aproximadamente un 60% de eso cubierto con diferentes partners u outsourcing.*

---

2 | PI1 | Contratación internacional de servicios de TI

2.1 Preguntas generales relacionadas al atractivo de los países:

2.1.1 En este caso en particular, ¿qué criterios específicos se evaluaron mientras se buscaba al proveedor de servicios de TI?

*Generalmente, a ver, los primeros criterios que nosotros evaluamos al seleccionar un proveedor es la cobertura del servicio que tiene. Cuando hablamos de cobertura de servicios hablamos de si tiene presencia local, y de si la presencia local es suficiente como para dar una calidad de servicio. Es decir, que lo estamos asociando mucho a la calidad del servicio que nos puede ofrecer este partner. Nosotros en el mundo de sistemas de Empresa 1 trabajamos mucho a nivel regional. ¿Qué significa eso? Que para todos los servicios que son comunes, es decir que son iguales en todos los países y en toda la región Américas (estoy hablando desde Canadá hasta Argentina) tratamos de armar lo que se llaman "servicios regionales". Y tratamos, justamente, de con esa búsqueda del proveedor que nos pueda dar el mismo servicio en toda la región poder hacer una reducción de tarifas. Eso, porque termina ganado este partner el concurso o el RFP, etc. para toda América. Típico caso: comunicaciones. La empresa que brinda los servicios de comunicación (telefonía y enlaces de datos) es una compañía que ganó toda la región, ¿sí? y con eso nosotros nos aseguramos tener un partnership con el proveedor y una relación muy fuerte, lo que me asegura tener mejores precios y una mejor calidad de servicio, ¿no?. En cambio, para cuestiones que son más locales, para temas que son más locales, el criterio es el mismo, ¿no? El primero es qué presencia, qué cobertura tiene y qué calidad de servicio tiene. Y después el precio es otra variable, pero siempre lo principal es que el partner tenga la calidad, la cobertura, el alcance y la magnitud para poder trabajar con los estándares de Empresa 1.*

2.1.2 ¿Cambian dichos criterios dependiendo de si se evaluaban locaciones de contratación internacionales y no nacionales? ¿Se utilizó durante el proceso de selección algún índice de locación en particular (por ej. A.T. Kearney o Gartner)?

*Los criterios no cambian, es siempre lo mismo. A veces podemos utilizar los índices de locación, pero no es lo primero que se evalúa. Lo usamos como inputs: siempre son indicadores que ayudan a tomar las decisiones, pero no es lo primero, ¿sí?*

2.1.3 ¿Por qué fue este proveedor en particular eventualmente seleccionado (qué criterios fueron los más relevantes)?

*El atractivo de la localización de un país para la provisión de servicios de TI: ¿Cómo influye el Comportamiento Organizacional de Compra en la toma de decisiones?*

*En ese proceso el criterio más relevante fue ni más ni menos el proveedor que tenía cobertura regional. Es decir, que podía dar servicios en toda América y, una vez que además de que podía dar servicios en toda América, comparado con otros proveedores que también podían dar servicios en toda América podíamos hacer un acuerdo de tarifas beneficioso.*

2.1.4 Cuando piensa acerca de la relación comercial actual con este proveedor, ¿son todavía éstas las mismas razones por la que se lo sigue contratando o los criterios han cambiado?

*No, son las mismas razones. Sí, lo que ocurre es que cuando uno toma quizás esas decisiones, estamos hablando en el marco de toda la región de vuelta, lo que ocurre es que muchas veces el mismo proveedor tiene cobertura en toda la región pero no la misma calidad de servicio en cada uno de los países, ¿sí? Entonces, ¿qué empieza a ocurrir? Cuando uno contrata al proveedor con ese approach de cobertura en todo el país, calidad y precio, cuando uno prueba el proveedor se da cuenta que puede ser que ese mismo partner en Argentina tenga una calidad de servicio de excelencia, y puede ser que en México o en Colombia no sea así. Entonces ahí uno empieza como a evaluar la evaluación genérica, o sea, ahí directamente ya sale del juego mi rol, si se quiere, como directora regional de la región de Hispano-Sudamérica y mi director de todo América hace la evaluación si: ok, tiene sentido seguir con el partner o tenemos que cambiarlo. Suelen ocurrir este tipo de cosas también.*

2.2 Cuando se contratan servicios de TI, ¿los proveedores generalmente se encuentran ubicados en Argentina, en el exterior o ambos?

*Ambos.*

2.2.1 [si generalmente son contratados proveedores argentinos o ambos]

2.2.1.1 ¿Cuáles son las ventajas de elegir un proveedor local de servicios de TI versus uno del exterior?

*Bueno, mirá la ventaja principal de uno local con fuerte presencia local es poder tener la proximidad y el entendimiento del negocio local. Ustedes saben que los países de América, especialmente América Latina son todos parecidos pero todos son muy distintos. Desde el punto de vista desde condiciones comerciales o condiciones legales, y también a nivel impositivo. Entonces, eso lo que hace es que muchas veces para algunos proyectos sea muy importante que el partner tenga un conocimiento muy específico de cómo se maneja ese tema en Argentina y cómo se maneja en Brasil, y cómo se maneja en México. Es el mismo tema, es el mismo título, pero se maneja diferente. Esto es totalmente diferente en Europa donde hay un porcentaje muy alto donde las reglas generales son exactamente las mismas en todos los países. Entonces, en América Latina, uno cuando elige un partner y dice necesito que tenga presencia local, está generalmente con proyectos que están atados a ese tipo de circunstancias. Un ejemplo concreto: para mí no es lo mismo implementar un sistema de facturación electrónica en Argentina que facturación electrónica en Brasil, que facturación electrónica en París o en Francia. Son tres facturaciones electrónicas totalmente diferentes. Si yo pretendo que la persona que está en París entienda la facturación electrónica de Brasil y de Argentina, cuesta mucho tiempo ese entendimiento. Sin embargo, al argentino le cuesta menos entender lo que pasa en Brasil, al brasileño también le cuesta menos entender lo que pasa en Argentina, y a ellos dos no les cuesta absolutamente nada, nada, entender lo que pasa en Francia. Es decir, para ellos lo de Francia es normal, lo entienden rápidamente, para lo que es el profesional latinoamericano. Lo entiende. En cambio, al revés cuesta más. ¿Por qué ocurre eso? Porque generalmente la complejidad de los temas de las localizaciones en Latinoamérica son mucho más "rebuscadas" decimos nosotros, no sé si entiende el término, pero son más complejas en el mercado latino que en el resto de los mercados. Entonces, bueno, ésa es la razón, ¿no? Que cuando uno elige un partner con presencia local es porque el tema que tengo que manejar con ese partner sí o sí necesito que lo entienda a la perfección un partner que sabe de lo que le estoy hablando.*

2.2.1.2 ¿Existe alguna razón fundamental que se oponga en particular a la contratación de proveedores en el exterior o locales de servicios de TI?

*No.*

~~2.2.2 [si generalmente no son contratados proveedores argentinos]~~

~~2.2.2.1 ¿Cuáles son los principales motivos para contratar de un mercado proveedor extranjero en vez de en uno local? N/A~~

2.2.2.2 Cuando se contrataron los servicios en el exterior, ¿la empresa esperaba obtener algún ahorro mayor en costos (porcentaje) versus con un proveedor local? ¿Se cumplieron finalmente tales expectativas?

*No. Generalmente en los mercados de Latinoamérica no nos ocurre que cuando contratemos un proveedor en el exterior sea para obtener un ahorro. Generalmente cuando uno contrata un proveedor del exterior es porque el expertise de ese tema está en el exterior. Te doy otro caso concreto. Hay algunas aplicaciones, software de nicho, software core, que son tan específicos que en el mercado, por ejemplo, en Argentina, no se desarrolló. Por ejemplo, un software para hacer transform management, para hacer el control del transform management. Es tan específico y en el mercado argentino la dimensión de las empresas en Argentina no hay un mercado tan grande como para que se desarrolle ese conocimiento en las consultoras argentinas. Entonces quizás el software ese que uno adquirió y que es el mejor software del mercado y es el que además está en Gartner, etc., como un software de nicho, el expertise está en Estados Unidos. Bueno, entonces uno contrata la consultora de Estados Unidos. No porque sea más barata, sino porque sabe del tema. Porque sabés que el especialista está en Estados Unidos.*

~~2.2.2.3 ¿Se consideraron costos ocultos/indirectos en la evaluación del proveedor? N/A~~

~~2.2.2.4 ¿Es la distancia geográfica del proveedor de relevancia para la decisión de contratación? N/A~~

2.2.2.5 ¿Existe alguna tendencia en la empresa a preferir servicios de TI ofrecidos en países desarrollados versus países en desarrollo/emergentes?

*No.*

*El atractivo de la localización de un país para la provisión de servicios de TI: ¿Cómo influye el Comportamiento Organizacional de Compra en la toma de decisiones?*

2.2.2.6 Explique resumidamente, por favor, qué factores a nivel país conducen a una decisión en contra de seleccionar un proveedor de servicios de TI argentino:

*Te voy a dar dos respuestas. Parada en Argentina, para mí no hay ningún factor ni político ni económico ni social que me limite a mí a contratar un partner argentino si lo necesito ¿Por qué? Primero y principal, porque uno de los temas que te comentaba que son prioridad son el expertise que tenga ese proveedor y la cobertura que tenga ese proveedor; y si yo considero que el proveedor tiene ese expertise y tiene la cobertura para proveer a Empresa 1: está en Argentina y lo contrato. Ahora, si yo estuviera parada en Francia, lo más probable es que aparezcan en juego otras variables que tienen que ver con riesgo país, que tiene que ver con políticas económicas o restrictivas de giros de divisas, bueno, en fin, todo lo que ya conocemos que puede llegar a aparecer. Que también considero que no son limitantes: pueden ser factores que complejizan la relación con el partner pero que no son limitantes, ¿sí? Me parece que los proveedores, los partners de Argentina, y especialmente los que están dedicados a lo que es el desarrollo de software o dar servicios de informática son partners que pueden dar servicio a todo el mundo con una excelente calidad. Esa es mi conclusión general.*

**Comentario para el entrevistador: todo lo que aplique deberá ser tildado y se espera que el entrevistado clasifique tres preferencias en orden de mayor a menor.**

- Diferencias culturales
- Circunstancias económicas
- Tasa de cambio
- Inflación
- Precio local de los servicios de TI
- Falta de disponibilidad/red/estructura local para la provisión (los servicios de TI simplemente no existen)
- Calidad/reputación internacional de los servicios de TI
- Políticas internas de la compañía
- Marco legal
- Circunstancias políticas
- Corrupción
- Otros: \_\_\_\_\_

*Con relación a las diferencias culturales e independientemente de si sea Argentina o no, en general puede llegar a ser un factor limitante. Creo que el profesional argentino particularmente es un profesional con una adaptabilidad a diferentes culturas muy superior a otras partes del mundo. Así que me parece que, obviamente que las diferencias culturales existen, pero sí en mi experiencia el profesional argentino es un profesional que se adapta con una facilidad superior a otro profesional del mundo. Lo vivo yo día a día, comparo ya ni siquiera con proveedores, con pares míos en otras partes del mundo, ¿sí? Es una característica del pueblo argentino. Con relación a circunstancias económicas, tasa de cambio e inflación creo que la realidad es que me parece que se usan estos argumentos como latiguillos o como excusas fáciles, pero no debería serlo. Es una opinión muy personal. Yo creo que los factores económicos se usan cuando uno no quiere hacer algo. Cuando uno no quiere hacer algo lo primero que busca es de que me puedo agarrar para justificar el no hacerlo, ¿no? Y en nuestro caso es la tasa de inflación y los factores políticos y económicos. Pero no es un limitante para mí. El precio local no podría ser un limitante porque debería, al contrario, un diferencial. Un beneficio. Dentro de estos factores con relación al más limitante, creo que en definitivamente todo lo que tenga que ver con el compliance, con la parte legal, la parte de fair, y con la relación con el partner, es un pilar indiscutible. O sea, eso es una limitante. Cuando establece una relación con un partner, claramente todas las cuestiones que tienen que ver con corrupción, con manejos fraudulentos, etc., es lo primero que uno pone en la mesa para un partner. Yo eso lo di por descartado. O sea, si el partner tiene de alguna forma alguna duda con respecto a su compliance o su buena fe, no importa quién sea el partner: no se puede trabajar con ese partner. Eso es por defecto. Pero esto es a nivel partner y no a nivel país. A nivel país no lo considero porque sino no se podría trabajar con nadie en ninguna parte del mundo si estuviéramos viendo las corrupciones de los países. De vuelta, me parece que con relación a Argentina hay algunos latiguillos, o sea, hay algunos slogans que se usan como para justificar algunas situaciones pero no. Nada tiene que ver en esa decisión con lo que pasa a nivel gobierno.*

2.3 Proyectos fallidos de provisión relacionados con la contratación local de servicios de TI

2.3.1 ¿Conoce algún proyecto de provisión de servicios de IT que no haya funcionado como se esperaba en el pasado en el que se involucraron actividades de contratación local relacionadas de algún modo con el fracaso? [Si así fue] ¿Cuáles fueron tales razones?

*No, no conozco ninguno que haya fallado por razones a nivel país como las que acabamos de mencionar.*

---

3 | PI2 | Proceso general de toma de decisiones de contratación de servicios de TI

3.1 ¿Podría, por favor, describir el procedimiento desde su iniciación hasta el alcance de la decisión final de contratación incluyendo los flujos de información involucrados?

*Buenos, vamos a hablar obviamente de la contratación de partners de tecnología en general. Eso tiene una particularidad que es que el conocimiento del partner y del mercado, etc. generalmente está adentro del área de sistemas. Entonces, generalmente cuando uno empieza una gran contratación la evaluación de los partners desde el punto de vista tecnológico la empieza Sistemas. Entonces, voy a dar un ejemplo. Si yo quiero desarrollar un nuevo data center, primero somos nosotros los que evaluamos todos los proveedores que nos pueden dar el servicio de data center. Una vez que se hizo esa evaluación interna y técnica, etc., queda una terna o varios partners porque todos esos partners técnicamente cumplen con los requerimientos que tenemos para ese servicio. Entonces, una vez que esa terna está, para poder haber llegado a esa terna se discute no solamente a nivel local sino también regional, es decir, se discute con mi director*

*regional. Una vez que se llegó a esa terna se involucra a la gente de Compras. El área de Compras evalúa otras cuestiones del partner que tienen que ver con la solvencia financiera del partner y otras cuestiones que hacen a la evaluación que hace Compras. Una vez que esos partners pasaron por la revisión de Compras también en forma paralela o a veces secuencial hay una revisión también con el Departamento de Legales que mira absolutamente todas las cosas que mencionaba yo antes, que no sea un partner que no tenga problemas judiciales ni esté involucrado en asociaciones ilícitas, etc. Pasado eso si los partner que elegimos pasan como si fueran "esas auditorías", por llamarlo de alguna forma, esas evaluaciones, ahí se empieza con todo lo que es la negociación de los precios donde Compras está muy involucrado. Generalmente todo lo que son negociaciones de tarifas la gente de Sistemas no participa. Sí ayudamos a la gente de Compras a que sepa cuál es la referencia de mercado pero nosotros no participamos en todo lo que son las discusiones desde el punto de vista de la tarifa. La mayoría de los procesos de contratación pasan por lo que nosotros llamamos un "Request for Price". Es decir, esos partner primero van a hacer propuestas de precio, las propuestas de precios y de servicios son evaluadas en su conjunto con la gente de Compras y la gente de Sistemas, y con ya esa terna reducida (quizás a uno o dos partners), se les piden algunas aclaraciones, mejores ofertas o que cambie algunas condiciones comerciales. Y una vez que el partner presentó su propuesta definitiva, el partner que cumplió con todos los requisitos técnicos, legales, alcance, funcionalidad, y además tiene mejores condiciones comerciales en general, que puede ser precio, pago, etc., ese partner es el que se adjudica de alguna manera la contratación. Los contratos que se firman con los partners se firman obviamente a través de los Departamentos Legales de ambas compañías. Ahí la gente de Sistemas es como que desaparece, ¿sí? Se empiezan a hablar los Departamentos de Legales y solamente cuando hay alguna cláusula que se discute entre abogados y necesitan que la gente de Sistemas diga que ceden o no porque el riesgo es mínimo, etc., recién ahí volvemos a aparecer en esa instancia. Si no los Departamentos de Legales terminan de hacer la firma de los contratos. Siempre personalmente me quedo con copia de los contratos que se firman. Los contratos los firmo yo personalmente aunque mi firma no sea importante, la firma importante es la del apoderado de la compañía. Entonces los firman los apoderados también y quedan en poder del Departamento de Legales para que después hagan lo que se llama el "contract management", la revisión de los contratos, el seguimiento, etc. Eso es así a grandes rasgos.*

3.2 ¿Qué tipos de fuentes de información utiliza como guía y soporte en el proceso de toma de decisiones?

*A ver, cuando el proveedor es nuevo y uno no lo conoce, parte de la investigación técnica que uno hace del proveedor es a pares del mercado pedir referencias, y obviamente si tiene sentido hacer visitas, hacer un trabajo de campo para poder ver el servicio o producto funcionando. De vuelta, todo lo que son los informes de Gartner, lo que dicen las revistas especializadas siempre es una fuente importante de análisis. Un poco es eso también el imput. Investigación que uno hace, hoy por internet, buscando referencias más allá de los contactos que uno pueda tener, hoy en la red buscás referencias y encontrás y podés empezar a generar tu nueva red de contactos llamando a alguien que no conocés pero para preguntarle "te llamo por tal tema", en fin, y también diferentes foros de los temas. Eso es normal, común.*

3.3 ¿Existe algún tipo de procedimiento estandarizado en la empresa para conducir el proceso?

*Sí, está todo estandarizado dentro de la compañía.*

---

4 | PI3 | Personal y departamentos involucrados en el proceso de toma de decisiones para contratar servicios de TI

4.1 ~~Idealmente, ¿cuántas personas están involucradas en el proceso de compra y qué posiciones ocupan en la compañía (+función, +departamento, +años en la posición)?~~

4.2 ¿Quién inicia normalmente el proceso para contratar la provisión de servicios de TI?

*Nosotros tenemos diferentes puntos de inicio. Puedo ser yo directamente como directora cuando son proyectos muy grandes o los gerentes de las áreas, ¿no? Y a veces incluso hasta mi propio director regional, ¿sí? El director de América. Vamos a un ejemplo, el de telecomunicaciones donde se hizo la evaluación del partner. Incluso también directores a nivel internacional como, por ejemplo, los contratos con SAP o los nuevos módulos de SAP no los negocia nadie acá si no que se negocian en París, ¿sí? Pero a nivel local puedo ser yo o mis gerentes: el gerente de IT o el de software.*

4.3 ~~¿Cómo y en qué contribuyen los diferentes participantes del centro de compra para alcanzar una decisión?~~

*N/A*

4.4 ¿Se encuentran involucrados en el proceso los usuarios potenciales de los servicios de TI o éste es en su mayoría llevado a cabo por la unidad de compra u otro departamento sin su participación?

*Sí, participan del proceso de selección. A ver, qué es lo que nos ocurre o cuál es el ruido que existe por un tema de relacionamiento, no con los partners, si no entre la unidad de servicios que somos nosotros y el cliente interno, es que muchas veces, hoy, al estar tan popularizados los servicios de sistemas el cliente interno contrata directamente un proveedor de sistemas, ¿sí? A ver, ¿por qué? Porque quiere hacer un proyecto y le recomendaron tal software. Entonces lo habló con la gente de Compras. Eso es todo mucha evangelización que el director de Sistemas tiene que hacer para justamente impedir. En Company 1 por suerte eso ya no ocurre, pero en la mayoría de las compañías muchas veces pasa que las áreas usuarias contratan directamente servicios. Por ejemplo, para desarrollar una página web es la típica. Y no pasa por el equipo de Sistemas. Pero cuando realmente el proyecto es manejado en forma responsable y en forma conjunta, se trabaja la iniciativa juntos desde el inicio, Sistemas hace la evaluación y obviamente el usuario participa en lo que es la selección del partner. En algunos casos, en otros no. Imaginate que yo no hago participar al usuario para seleccionar partners de data center o de comunicaciones. Pero sí quizás lo participo cuando quiero comprar un software de planeamiento industrial, ¿sí? Entonces el director de Planeamiento participa en la evaluación de este software.*

*El atractivo de la localización de un país para la provisión de servicios de TI: ¿Cómo influye el Comportamiento Organizacional de Compra en la toma de decisiones?*

4.5 ¿Existe algún “comité” o grupo similar que se conforme particularmente para la toma de decisiones de contratación de servicios de TI? [Si es así] ¿Cómo son los miembros de tal grupo elegidos (por ej., por experiencia y/o norma organizacional)?

*No, es parte del comité de proyecto. No es que armamos un comité específico para eso. Generalmente cuando es una contratación de un partner nuevo está en el marco de un proyecto. Entonces, el líder de proyecto más el sponsor del proyecto, más los directores del área, en la reunión de seguimiento de proyecto habrá una reunión en la que se dirá: evaluamos tres proveedores, éstas son las conclusiones por proveedor, nuestra recomendación es ésta ¿Están de acuerdo? Sí o no. Si estamos de acuerdo ahí se tomó la decisión. Si no estamos de acuerdo habrá que hacer un re-trabajo para entender qué es lo que nos está faltando, por lo que no podemos convencer, o si no tenemos todas las herramientas para tomar la decisión. Pero es dentro del comité de proyecto.*

4.6 ¿Tiene alguien más algún tipo de influencia en la decisión de contratación (por ej., expertos externos u otros interesados) y en su caso quiénes?

*Hoy no.*

4.7 ¿Quién o quiénes tienen la responsabilidad para tomar la decisión final de contratación?

*Nosotros, Sistemas, si es un proyecto de informática.*

## **Anexo 10: Transcripción entrevistado #1\_#2\_LE**

Posición:	Legal & Compliance Director Southern Cone, Latin America
Experiencia laboral:	25 años, 5 años en la empresa 1, 1 año en la posición actual
Antecedentes académicos:	Diploma en derecho y MBA
Fecha:	27 de abril de 2016
Entrevistador(es):	Paula Suárez
Duración:	15 minutos (llamada por teléfono)

“After a brief introduction of the research project, the interviewee asked for a quick revision of the interview guide to check the general context of the questions. After checking them, the interviewee answered that there was no sense in carrying on the interview because the Legal Department of Company 1 is not involved in the IT providers’ selection process. In this sense, the interviewee confirmed that the Legal Department of Company 1 can help during such process in some cases, but only checking the documentation filed by the providers when answering the RFQ/RFP, such as income statements, balance sheets, provision services agreement templates, or maybe some judicial records, etc., but only in what regards to the legal form of the documents and not to the providers itself. The interviewee made very clear that the Legal Department of Company 1 is involved for the revision of the contracts matters once the process is over and the provider has been selected by the other departments.”

## **Anexo 11: Transcripción entrevistado #2\_#1\_CO**

Posición: Regional Service Desk Sourcing Coordinator (Departamento de compras para cuestiones de TI)  
Experiencia laboral: 10 años, todos en la empresa 2, 7 años en la posición actual  
Antecedentes académicos: Diploma en TI  
Fecha: 14 de enero de 2016  
Entrevistador(es): Paula Suárez y Anne Synnatschke  
Duración: 45 minutos (llamada por Skype, grabación con un PlugIn para Windows 10)

---

1 Especificaciones de la empresa: preparación inicial  
Por favor, para contestar las siguientes preguntas piense y enfóquese en un proveedor clave de servicios de TI en Argentina que su empresa haya estado contratando durante varios años:

1.1 ¿Qué tipo de servicios particulares de TI recuerde que se le hayan contratado?  
*Tenemos varios servicios que contratamos de este proveedor pero hay uno que es clave que es el outsourcing de soporte técnico, no full sino de determinados servicios.*

1.2 ¿Tiene conocimiento de si la empresa consideró alguna vez la posibilidad de desarrollar y prestar tales servicios de TI internamente?  
*Sí, sé que en algún momento se consideró.*

1.2.1 [Si así fue] ¿Cuál fue el argumento definitivo para contratarlos entonces de un proveedor externo?  
*En general tiene que ver con costos y tiene que ver con manejar procesos más simples. La tendencia, por lo menos en nuestra empresa, que es una multinacional, en este tipo de nichos de servicio es mantenerlo tercerizado. Tenemos una organización global y a su vez tenemos organizaciones regionales. Nuestra área de IT es un área muy regional, por lo cual tratamos de mantener una estandarización con determinados sabores locales, porque nuestro negocio es muy local, entonces IT se apega mucho a la necesidad del negocio. Pero luego, de todas formas, la estandarización viene de una metodología regional. Y la metodología regional tiene como base el outsourcing de este tipo de servicios. Por lo cual, a menos que tengamos, como por ejemplo tenemos en dos países de la región, alguna necesidad legal por la cual no podamos hacer outsourcing de negocios, de este tipo de servicios, como por ejemplo en Venezuela. En Venezuela no se puede hacer outsourcing y entonces tenemos que tener el servicio provisto internamente. Y otro lugar donde hay bastantes problemas, no es tan fuerte como la Argentina... en Venezuela digo, es en Ecuador. Entonces, salvo esos dos países, en todos los demás países tenemos outsourcing del servicio.*

1.3 ¿Cuál es el porcentaje de servicios contratados vía outsourcing con relación al presupuesto anual en TI de la empresa?  
*Nuestro presupuesto no es local, es regional. En general comparando servicios prestados desde adentro con los que se contratan desde afuera, diría que es por lo menos un 30%.*

---

2 | PII | Contratación internacional de servicios de TI

2.1 Preguntas generales relacionadas al atractivo de los países:

2.1.1 En este caso en particular, ¿qué criterios específicos se evaluaron mientras se buscaba al proveedor de servicios de TI?

*Justo estamos después de un momento muy especial porque estuvimos haciendo un RFP, un "Request for Proposal", para un servicio que es local pero lo estuvimos viendo en forma regional. Con lo cual evaluamos en distintos países cuál era, digamos, el mejor deal: si en realidad nos convenía tener un outsourcing centralizado en la región y dónde podía ser, versus si íbamos a hacer una estrategia de entrega local en cada país que fue lo que definitivamente se decidió. Cuando decidimos desde qué país se puede dar algún servicio, en general lo primero que tratamos de mirar tiene que ver con cuál es el costo del servicio versus el dólar. Porque para nosotros en la región el valor del dólar es muy importante, y es con lo que podemos comparar los costos contra cada país. Después el otro factor que evaluamos mucho es la confiabilidad del país. Qué tanto permanece en el tiempo. Porque podemos obtener promesas fuertes de un estado, digamos, de capacidad o de interés en determinadas áreas tecnológicas o en proveer servicios, pero hay que ver si después se mantiene en el tiempo. Y después también un tema que miramos mucho es el tema del idioma. El tema del idioma es importante. De hecho, el último trabajo de centralización de outsourcing de este servicio lo hicimos en Argentina justamente. Y le dábamos servicio a México y a Brasil, y uno de los factores por los cuales se podía dar servicio a Brasil es que (...) (se cortó transmisión por temas de Internet) (...) en su momento cuando hicimos las evaluaciones y Argentina salió ganadora, tenía que ver justamente con los costos de Argentina que eran muy atractivos, con el nivel tecnológico... mejor dicho académico de Argentina, aunque parezca que para este tipo de servicios de outsourcing de soporte no se requiera un nivel académico tan alto, a menos que requieras algo muy especializado, que en algunos casos lo necesitamos pero dentro del grueso del servicio suele representar menos del 30% del servicio. El otro punto es el idioma. En Argentina tenemos buena afluencia ya sea de portugués como de inglés. Eso nos facilitaba y fue un factor por el cual ganamos contra otros países.*

*El atractivo de la localización de un país para la provisión de servicios de TI: ¿Cómo influye el Comportamiento Organizacional de Compra en la toma de decisiones?*

2.1.2 ¿Cambiaban dichos criterios dependiendo de si se evaluaban locaciones de contratación internacionales y no nacionales? ¿Se utilizó durante el proceso de selección algún índice de locación en particular (por ej. A.T. Kearney o Gartner)?

*Solamente variaban los criterios que tienen que ver con el idioma. Al contratar servicios locales el idioma no es, digamos, un criterio a evaluar, pero los demás criterios sí permanecen. De hecho, en este RFP que te comentaba evaluamos proveedores que tengan presencia en toda la región más allá de que la entrega iba a ser local en todos los casos. Con lo cual también evaluábamos costo de cada país, evaluábamos también nivel tecnológico y rotación del personal. En este servicio la rotación del personal es un factor clave. Gartner fue lo que utilizamos en la última evaluación, pero en realidad no fue definitivo sino más bien informativo. O sea, no define completamente la decisión pero sí nos da un contexto. O sea, es muy relativa la información de Gartner que nosotros tomamos y cómo tiene influencia dentro de la decisión. Tiene mucho más peso, por ejemplo, las referencias de clientes que tengan validez para nosotros, por ejemplo clientes del mismo tamaño, mismo rubro, eso tiene mucho más influencia que Gartner. Gartner es así como un indicador muy... es el primer filtro, nada más.*

2.1.3 ¿Por qué fue este proveedor en particular eventualmente seleccionado (qué criterios fueron los más relevantes)?

*Bueno, en realidad para nosotros, más allá de la primera definición y de la primera evaluación en la cual había mucho más proveedores, dentro de los finalistas estaban todos bastante parejos, digamos. El costo siempre es un nivel de decisión pero quizás para el más interesado en la calidad del servicio, a igualdad de rotación, a igualdad de calidad académica, algo que nos importó mucho fue la flexibilidad de la empresa. O sea, que tanto la empresa puede acomodarse a las necesidades cambiantes que tenemos, por ejemplo, acá en argentina donde el negocio es muy cambiante... bueno quizás Paula te lo pueda decir... el gobierno es muy cambiante, la realidad es muy cambiante. Eso a veces en empresas globales o en grandes empresas es difícil de encontrar porque las empresas grandes son como "gigantes dormidos". Entonces, es difícil que puedan ser lo suficientemente ágiles. Eso es algo que nosotros valoramos muchos a la hora de contratar un proveedor de servicios. Que puedan adaptarse rápidamente a las necesidades que tenemos. Y también que tengan interés en hacerlo. Tenemos experiencias con grandes empresas con las cuales hemos firmado contratos en piedra y que nos han supuesto más problemas que beneficios.*

2.1.4 Cuando piensa acerca de la relación comercial actual con este proveedor, ¿son todavía éstas las mismas razones por la que se lo sigue contratando o los criterios han cambiado?

*No, de hecho nosotros veníamos trabajando con un proveedor durante mucho tiempo y los criterios no cambiaron, si no que los criterios permanecen, pero como todo vamos sumando criterios más que cambiando. Entonces, uno de los nuevos criterios que fuimos sumando fue justamente la capacidad de poder extenderse regionalmente.*

2.2 Cuando se contratan servicios de TI, ¿los proveedores generalmente se encuentran ubicados en Argentina, en el exterior o ambos?

*Ambos.*

2.2.1 [si generalmente son contratados proveedores argentinos o ambos]

2.2.1.1 ¿Cuáles son las ventajas de elegir un proveedor local de servicios de TI versus uno del exterior?

*Esto me parece que es una particularidad muy nuestra. ¿Sí? Cuando hablamos local de Argentina. Te voy a hablar de Argentina específicamente. Y es que en general tenemos, aunque ahora puede ser que cambie, pero solemos tener muchos inconvenientes para realizar pagos en el exterior. Entonces, siempre nos supuso un problema, un dolor de cabeza, el hecho de recibir servicios desde afuera justamente por esta incompatibilidad que tenemos en poder pagar los servicios. Esa es la primera barrera que tenemos. Y después podemos llegar a tener alguna diferencia cultural en muchos casos. En general, cuesta mucho entender la idiosincrasia local. Creo que es un poco egocéntrico de nuestra parte decir que entender la idiosincrasia argentina sea difícil, creo que en todos los países pasa esto. Pero bueno, por lo menos en nuestro caso cuesta mucho que nos entiendan.*

2.2.1.2 ¿Existe alguna razón fundamental que se oponga en particular a la contratación de proveedores en el exterior o locales de servicios de TI?

*No, ninguna. No tenemos ninguna barrera puntual. No.*

2.2.2 [si generalmente no son contratados proveedores argentinos]

2.2.2.1 ¿Cuáles son los principales motivos para contratar de un mercado proveedor extranjero en vez de en uno local? N/A

2.2.2.2 Cuando se contrataron los servicios en el exterior, ¿la empresa esperaba obtener algún ahorro mayor en costos (porcentaje) versus con un proveedor local? ¿Se cumplieron finalmente tales expectativas?

*En general cuando hacemos contrataciones en el exterior tiene que ver con decisiones ya sea regionales o grupales. Y lo que esperamos en ese caso es una economía de costos ¿Sí? Poder a través de una contratación masiva de varios países obtener un deal o un beneficio en reducción de costos.*

2.2.2.3 ¿Se consideraron costos ocultos/indirectos en la evaluación del proveedor?

*Sí, todo se considera siempre. No siempre se evalúan bien, pero se evalúan. Porque de hecho tenemos experiencias en las cuales no se evaluaron bien.*

2.2.2.4 ¿Es la distancia geográfica del proveedor de relevancia para la decisión de contratación?

*No, no tiene. Es más relevante el tema del idioma. El otro tema también es la ventana de tiempo. Dependiendo de qué tipo de servicio sea. De hecho, nosotros recibimos servicios de Varsovia, por ejemplo, y en algunos casos de India, y a veces sí*

*cuesta un poco lo que es la ventana de tiempo de soporte porque cuando acá empieza el día allá ya lo están terminando y viceversa.*

2.2.2.5 ¿Existe alguna tendencia en la empresa a preferir servicios de TI ofrecidos en países desarrollados versus países en desarrollo/emergentes?

*No. Creo que como te decía antes, lo que se busca es un equilibrio entre países que sean atractivos desde el punto de vista económico, pero que también tengan un fuerte desarrollo académico intelectual. Por ejemplo, en Europa todo nuestro centro de soporte está en España mientras que en su momento estuvo en Suiza, siendo que los costos de España son mucho más atractivos.*

2.2.2.6 Explique resumidamente, por favor, qué factores a nivel país conducen a una decisión en contra de seleccionar un proveedor de servicios de TI argentino:

*Si yo lo mirara desde afuera, creo que lo que peor nos juega en contra es la imprevisibilidad que tenemos. Que no somos predecibles.*

Pregunta adicional: ¿Y eso lo asignarías a circunstancias políticas o más bien a un marco legal? *Eso lo asignaría a circunstancias políticas pero que permanecen bastante en el tiempo y no son únicas de un gobierno. Eso creo que sería el primer punto. Después tendríamos que entender si nuestros costos son competitivos. Creo que ese sería el segundo factor.*

Pregunta adicional: ¿Y entendés que a nivel local de costos todavía necesitamos mejorarlo para poder ser más competitivos? *Sí, entiendo que a nivel local los costos todavía necesitan mejorar para ser competitivos, podríamos ser más competitivos contra otros países de la región. Nuestro tercer punto, no sé, si tenemos algo tan fuerte... pero también hay una falta, no sé si es de interés, pero necesitamos tener más profesionales del área de sistemas. Somos el país en el mundo con más psicólogos pero me parece que con menos ingenieros, necesitamos más ingenieros.*

**Comentario para el entrevistador: todo lo que aplique deberá ser tildado y se espera que el entrevistado clasifique tres preferencias en orden de mayor a menor.**

- Diferencias culturales
- Circunstancias económicas
- Tasa de cambio
- Inflación
- Precio local de los servicios de TI
- Falta de disponibilidad/red/estructura local para la provisión (los servicios de TI simplemente no existen)
- Calidad/reputación internacional de los servicios de TI
- Políticas internas de la compañía
- Marco legal
- Circunstancias políticas
- Corrupción
- Otros: \_\_\_\_\_

2.3 Proyectos fallidos de provisión relacionados con la contratación local de servicios de TI

2.3.1 ¿Conoce algún proyecto de provisión de servicios de IT que no haya funcionado como se esperaba en el pasado en el que se involucraron actividades de contratación local relacionadas de algún modo con el fracaso? [Si así fue] ¿Cuáles fueron tales razones?

*Tengo una muy fresca en la cabeza porque las situaciones de problemas o cosas que no funcionan siempre te quedan marcadas en la cabeza. Creo que sí, te podría mencionar una y el factor en este caso fue, más un factor político, interno de la compañía que estaba proveyendo servicios. Y, de hecho, es una compañía global que provee servicios desde Argentina a casi todo el mundo y los factores que tuvo fueron de comunicación sobre todo, y de no flexibilidad que era un poco lo que te mencionaba al principio como fortaleza a la hora de buscar una empresa para este tipo de servicios.*

---

3 | PI2 | Proceso general de toma de decisiones de contratación de servicios de TI

3.1 ¿Podría, por favor, describir el procedimiento desde su iniciación hasta el alcance de la decisión final de contratación incluyendo los flujos de información involucrados?

*Bueno, el proceso es bastante complejo. En principio, lo que hacemos es en un pliego desplegar toda la información sobre qué tipos de servicios necesitamos contratar, ya sea que sea una renovación de un servicio que ya existe, que nosotros por temas de compliance internos aun cuando estemos conformes con una compañía que nos esté brindando el servicio tenemos cada X cantidad de tiempo, en general casi cada tres años, hacer una licitación nueva. Entonces tenemos que generar un pliego nuevo o revisar un pliego que ya tuviéramos y actualizarlo, no tanto en términos tecnológicos pero sí en términos de procesos nuevos que la empresa construye o lanza. Hay todo un proceso de revisión y aprobación de estos documentos que en general trasciende la frontera local porque somos un área regional. En esto también se involucra al área de Compras y tenemos nosotros ya en cartera seguramente proveedores que nos interesa que puedan participar del proceso, y el área de Compras también empieza a buscar más proveedores. Después de un análisis de qué proveedores interesa o no tener dentro del proceso de búsqueda, comienza lo que es la licitación propiamente con un requerimiento de información por parte del proveedor, hay toda una serie de comunicaciones con el proveedor para entender si están aptos para participar del proceso. Y una vez que se obtiene esa luz verde se comienza con el proceso en sí, que es hacerle llegar la información, que la analice y que nos devuelva sus comentarios y también su entendimiento de lo que es el pliego.*

*El atractivo de la localización de un país para la provisión de servicios de TI: ¿Cómo influye el Comportamiento Organizacional de Compra en la toma de decisiones?*

*Luego hay en general un proceso de entrevistas con el proveedor para afinar más el entendimiento del proceso y después hay, finalmente, la entrega por separado de información de cómo van a llevar adelante el proceso y también, en otro sobre llamémoslo o por otra vía, todo el detalle de costos abiertos de cómo se van a manejar los costos. Con eso se hacen dos evaluaciones por separados por dos grupos de personas separadas: por un lado, se evalúa todo lo que es el servicio, y por otro lado se evalúan los costos. De ambos procesos sale un ganador y una vez que se entiende cuál es el ganador si hay muchas diferencias se hace un análisis en base a los costos de cuál es el mejor servicio que podemos obtener. Y bueno, de eso surge un ganador y se contacta al proveedor pero eso ya lo maneja directamente Compras, y se da por cerrado el proceso.*

Pregunta adicional: *¿Hay alguna otra área que participe en esta decisión, además de IT y Compras? No en la decisión en sí, pero tenemos que tener el visto bueno del área de Legales, que es el área que revisa legalmente el contrato y el estado de la empresa.*

Pregunta adicional: *¿Y Legales revisa el contrato y al proveedor antes de que se lo seleccione o una vez que está seleccionado recién ahí pasa a Legales?*

*Como parte del proceso de selección y de evaluación se hace todo un análisis financiero de la empresa, fuera del área de Compras y dentro del área de Finanzas, y también el área de Legales evalúa al proveedor. No hay más áreas involucradas. Hay solamente posterior a la selección del ganador, un área de riesgos internos que evalúa también todo lo que es la seguridad de la empresa que haya salido seleccionada desde el punto de vista de seguros, coberturas médicas, etc., desde ese punto de vista. Nos aseguramos que los empleados de esa compañía estén trabajando en las condiciones necesarias y también nos aseguramos de no tener nosotros problemas por eso.*

3.2 *¿Qué tipos de fuentes de información utiliza como guía y soporte en el proceso de toma de decisiones?*

*A veces utilizamos Gartner y recomendaciones de clientes. Sí, es importante. Dos fuentes importantes para nosotros para este tipo de servicios son asociaciones que tengan que ver con el tipo de servicio que estamos contratando. Por ejemplo, para lo que es servicios de soporte y de outsourcing de soporte existen determinadas organizaciones como el "Help Desk Institute", que es una organización internacional que da recomendaciones, que provee guías sobre cuáles son los mejores proveedores. De todos modos siempre es orientativo. Después existen para nosotros también determinados círculos profesionales locales, en los cuales aunamos profesionales de sistemas de determinadas áreas y también en ese tipo de círculo se intercambia este tipo de información.*

3.3 *¿Existe algún tipo de procedimiento estandarizado en la empresa para conducir el proceso?*

*En realidad yo tuve oportunidad de participar de este proceso a nivel regional, y si bien es bastante parecido en todos los países, no es exactamente igual. Y no responde a una necesidad de negocio específico de cada país, sino más bien a usos y costumbres. Se está trabajando en tratar de estandarizar el proceso de "procurement", como es acá en Empresa 2, en todos los países pero todavía hay diferencias.*

---

4 | PI3 | Personal y departamentos involucrados en el proceso de toma de decisiones para contratar servicios de TI

4.1 *Idealmente, ¿cuántas personas están involucradas en el proceso de compra y qué posiciones ocupan en la compañía (+función, +departamento, +años en la posición)?*

*En general el director del área que va a recibir el servicio. Dependiendo de la composición del área el gerente inmediato con algún experto, ¿sí? En el área de Compras participan por lo menos dos personas también, y después por el área financiera participarán dos personas más y una más en el equipo de Legales porque es muy chico. Y después se involucra también al área de procurement regional una persona más, y dentro de IT por lo menos dos personas más a nivel regional que tienen una participación muy parcia en algún caso informado.*

4.2 *¿Quién inicia normalmente el proceso para contratar la provisión de servicios de TI?*

*En general el que dispara la búsqueda es el experto o el gerente del área.*

Pregunta adicional: *¿Pero el gerente del área de IT o del área receptor del servicio? Del área de IT, el receptor del servicio digamos.*

4.3 *¿Cómo y en qué contribuyen los diferentes participantes del centro de compra para alcanzar una decisión?*

*En general y como te mencionaba, el experto en informática es finalmente quien, esto puede variar, puede haber una persona más involucrada que sea una PM, un Project Manager, que en algunos casos dependiendo del skill del experto puede ser la misma persona o no. Pero ya sea que haya o no un Project Manager por separado del experto, es el experto quien va a moldear de alguna forma el requerimiento que tiene sobre el servicio porque es esa la persona que va a lidiar después en la operación con ese servicio que va a recibir. Él es el que va a delimitar cuáles son los alcances del servicio que está buscando, ¿sí? Y después, por supuesto va a recibir la aprobación ya sea del gerente como del director del área, y entre esas tres personas es que, desde el punto de vista más estratégico del director, o más operacional experto, van a darle forma a todo lo que van a recibir con ese nuevo servicio.*

Pregunta adicional: *En el caso de que el servicio sea solicitado por algún área que no sea IT, por ejemplo RRHH les pide la instalación de un nuevo sistema, ¿en ese caso quién es el que inicia dentro del proceso formal el pedido de la selección del proveedor? Bueno, en ese caso sí, también tenemos proceso de selección del proveedor. Sería una figura como la mía, que es la de un business partner, cada área lo que tiene justamente es un partner del área de IT que se ocupa sobre todo de las necesidades de negocio. Más que nada de necesidades técnicas. Sería el business partner de IT el que dispararía el*

*El atractivo de la localización de un país para la provisión de servicios de TI: ¿Cómo influye el Comportamiento Organizacional de Compra en la toma de decisiones?*

*proceso. En un mundo ideal, ¿no? No siempre vienen con un requerimiento si no que hay muchos casos que vienen con una solución que quieren validez y entonces en ese caso hay que volver atrás con el requerimiento.*

4.4 ¿Se encuentran involucrados en el proceso los usuarios potenciales de los servicios de TI o éste es en su mayoría llevado a cabo por la unidad de compra u otro departamento sin su participación?

*No. Va a depender un poco del tipo de servicio que vayamos a requerir. Si los usuarios son pocos, el nivel de involucramiento es mayor. Pero en general, para servicios que son medianamente masivos se involucra lo que denominamos "power users", usuarios referentes, ya sea por su antigüedad o porque son de alguna forma los referentes del proceso interno que afecta el servicio, y digamos que por eso tienen un nivel de decisión mayor. Por eso en lo general tratamos de involucrar solamente a esas personas porque cuando involucrás a muchas personas es bastante más tedioso el proceso.*

4.5 ¿Existe algún "comité" o grupo similar que se conforme particularmente para la toma de decisiones de contratación de servicios de TI? [Si es así] ¿Cómo son los miembros de tal grupo elegidos (por ej., por experiencia y/o norma organizacional)?

*Sí, en todos los casos se forma un grupo de trabajo.*

Pregunta adicional: ¿Y normalmente son grupos distintos, con personas distintas? *Sí, siempre son personas y grupos distintos para cada proyecto y servicio.*

4.6 ¿Tiene alguien más algún tipo de influencia en la decisión de contratación (por ej., expertos externos u otros interesados) y en su caso quiénes?

*No, en general cuando requerimos la presencia de algún experto o algún soporte externo o profesional externo mejor dicho, tiene más que ver más que con poder asesorarnos con poder soportarnos con las tareas que tenemos que llevar adelante con el proceso pero no para una asesoría. Estuvimos en un momento a punto de hacerlo pero no llegamos a hacerlo, así que no te puedo hablar de esa experiencia porque finalmente no se dio. De hecho, llegamos a conversarlo aunque no lo habíamos contratado lo teníamos convenido hacerlo, pero finalmente se cayó el servicio y por eso es que no lo hicimos.*

4.7 ¿Quién o quiénes tienen la responsabilidad para tomar la decisión final de contratación?

*La responsabilidad siempre es del director del área que recibe el servicio, ¿sí? En este caso el director de IT. Perdón, no me expresé bien. No es quien recibe el servicio sino quien gestiona el servicio, que es el director de IT. Pero, más allá de que la responsabilidad siempre cae sobre ese rol, la decisión, digamos el nivel de decisión más fuerte, está en el gerente o en el business partner que está directamente involucrado en esa búsqueda, en ese servicio o en esa provisión de servicio.*

## **Anexo 12: Transcripción entrevistado #2\_#2\_LE**

Posición:	Senior Lawyer for LATAM
Experiencia laboral:	10 años, 4 años en empresa 2, 2 años en la posición actual
Antecedentes académicos:	Diploma en Derecho + Maestría en Derecho
Fecha:	6 de mayo de 2016
Entrevistador(es):	Paula Suárez
Duración:	25 minutos (llamada por teléfono)

“After a brief introduction of the research project, the interviewee asked for a quick revision of the interview guide to check the general context of the questions. After checking it, the interviewee confirmed that the Legal Department of Company 2, through himself, is involved in the providers’ selection process, but only in what refers to the analysis of the main terms of the provision contract templates that are requested to be submitted by the potential providers when answering the RFQ/RFO issued by Company 2. In this sense, the interviewee said that he uses an evaluation matrix for the main legal issues that must to be taken into account when executing this type of contracts, such as currency, term of payments, liabilities, applicable jurisdiction and law, etc. He said that he completes such a matrix after revising the templates sent by the providers and that he later sent this matrix to the Purchasing and IT Departments for them to be aware of that, if the potentially selected provider does not accept the changes therein indicated, it is not possible to execute a contract in anyway. He emphasised that he only reviews the provision contract templates sent by the providers, but nothing else regarding the providers itself, so he wanted to make clear that more than being involved in the selection process it may said that he is involved in emphasising the others departments what are the Company 2 policies regarding such terms, and that cannot be negotiated. After that, the interviewee said that he was not able to answer the rest of the questions in the interview guide because his only knowledge was regarding these contracts internal policies. He was kindly asked to try at least to answers the questions, he listened to them again and then excused himself again saying that he did not had such information and could not be of any help.”

## Anexo 13: Transcripción entrevistado #3\_#1\_TI

Posición: Regional Chief Business Solution IT  
Experiencia laboral: 13 años, 2 años en empresa 3, 3 años en la posición actual  
Antecedentes académicos: Diploma en IT, Posgrado en Management

Fecha: 10 de noviembre de 2015  
Entrevistador(es): Paula Suárez y Anne Synnatschke  
Duración: 1 hora 10 minutos (llamada por Skype, grabación con un PlugIn para Windows 10)

---

1 Especificaciones de la empresa: preparación inicial  
Por favor, para contestar las siguientes preguntas piense y enfóquese en un proveedor clave de servicios de TI en Argentina que su empresa haya estado contratando durante varios años:

1.1 ¿Qué tipo de servicios particulares de TI recuerde que se le hayan contratado?

*Me voy a acordar de un proveedor que... A ver, nosotros tenemos un esquema en el que a los proveedores los dividimos en dos tipos. Business Partner: "Business Partner" es un proveedor que va más allá de darme un servicio y demás, sino que me acompaña en lo que es la estrategia desde IT para dar valor al negocio. Eso es un Business Partner para Empresa 3 en IT. Entonces, el ejemplo que voy a tomar es un Business Partner que contrato continuamente para diferentes tipos de servicios. Lo último que contratamos fue el desarrollo de un portal de ventas para toda la fuerza de ventas de todo Panamericana. Como para que se den una idea, estamos hablando de 7.500 usuarios que va a soportar esa plataforma y es el último servicio que le contraté a esta empresa.*

Pregunta adicional: *¿Y ya hace varios años vienen contratando a esta empresa y apuntan a generar una relación de largo plazo? Exactamente. Lo que hacemos con nuestros proveedores, si bien no hay una política es... Yo vengo de Price anterior a Empresa 3, y anteriormente estuve en otra multinacional, y teníamos muy claro en Price y en la empresa anterior una política de desarrollo de proveedores donde hacemos una evaluación anual de estos proveedores y desarrollábamos planes para poder acompañarlos y que se conviertan en Business Partners. Hoy en Empresa 3, al menos hasta ahora, no hay una política clara de desarrollo de proveedores. Entonces, muchas veces pasa por las experiencias previas que han tenido un líder o un gerente en otras empresas y esas son las prácticas que estamos aplicamos. En mi caso, lo que identifico es que estos proveedores, estos Business Partners, de determinados servicios... es decir, un Business Partner no me cubre la totalidad de necesidades que tengo como IT, sino que lo enfoca en donde están sus fortalezas. Es decir, que el proveedor que me está desarrollando el portal de ventas no podría trabajar con él para una implementación SAP o la implementación de un world class, sea Oracle o el que sea ¿Por qué? Porque sus skills, o su foco, sus fortalezas, están orientadas más a cuestiones a Yal a desarrollos ágiles trabajando mucho de cerca con el negocio, todo lo que tiene que ver con user experience, etc. Entonces, dependiendo de... tengo como 4/5 Business Partners y dependiendo del tipo de necesidad que tengo que cubrir me apoyo en uno o en otro. Pero puntalmente a lo que plantean, sí estamos trabajando en una relación al largo plazo y aparte de darnos servicios a nuestra vertical de marketing y de ventas, dan servicios a otras áreas de IT, y entonces se está fortaleciendo muy fuerte dentro de las diferentes necesidades que tenemos como IT. Entonces sí, estamos apuntando a una relación de largo plazo con este proveedor.*

Pregunta adicional: Con tu respuesta y por más que esta sea una pregunta que no habíamos incluido, pero creo que podemos deducir que si pudieses hacer un aporte, más allá del que hoy ya hacés desde tu posición por supuesto, sería esto de generar internamente políticas por escrito y formales de generamiento de relaciones de largo plazo con proveedores que sean fomentadas desde adentro de la compañía? *Exactamente. En las empresas donde ya estuve existía una política dentro del comité de Compras, había un Comité de Compras, donde participábamos las diferentes áreas de servicios que contratábamos, y dentro de los que es ISO 9001 teníamos todo un proceso de calificación y desarrollo de proveedores donde partíamos anualmente calificando todos los servicios brindados anualmente y, además, determinábamos el resultado. Es decir, qué valor había obtenido ese proveedor. Para darles un ejemplo, un proveedor que es Business Partner y además es crítico... un proveedor crítico, perdoná, en resumen es: tengo una plataforma y el soporte sólo me lo puede brindar ese proveedor, para mí es un proveedor crítico y debiera ser un Business Partner. Entonces, teníamos mucho cuidado en que en la evaluación final nuestros Business Partner que daban soluciones críticas tuvieran muy buen calificación. Es decir, no podía tener problemas contractuales, legales, de niveles de servicios anuales porque me lo estaba dando en una plataforma crítica. Ajeno a los servicios o a los SLA o SLO, veíamos al proveedor desde un ámbito de empresa. Es decir: evitar problemas legales, evitar problemas de contrato, estaba muy alineado a eso. Entonces, nos permitía por un lado ver la visión del servicio que veíamos tangencialmente en los proyectos que nos entregaba; pero además lo veíamos como compañía. Es decir, que cumpla todas las reglas y no tener ningún tipo de conflicto con esa compañía. Entonces, de esa manera la medición era cross: de servicio y como compañía. Eso creo que es un punto a agregar en lo que es Empresa 3. Sé que con la llegada de XXX (empresa que acaba de adquirir Empresa 3), este tipo de políticas sé que ellos la tienen y seguramente no va a faltar mucho como para que la bajen a Empresa 3. Va a ocurrir.*

1.2 ¿Tiene conocimiento de si la empresa consideró alguna vez la posibilidad de desarrollar y prestar tales servicios de TI internamente?

*Sí, pero te voy a contar un caso al revés donde prestábamos... si querés primero te respondo ésta. Si consideramos desarrollar internamente este servicio pero el problema que tenemos, o la estrategia, es que dentro de nuestra vertical de*

*marketing y ventas, lo que sacamos a la calle, es decir lo que apoyamos con nuestros proveedores es lo que yo llamo "commodity" ¿Qué es un "commodity" para mí? Es un desarrollo en un determinado lenguaje de programación. O es mesa de ayuda, o es soporte, o es algo que puedo salir a contratar hoy con Accenture, mañana con IBM, pasado con Oracle y el servicio va a ser el mismo ¿Qué me quedo internamente? Con lo que es el know how. ¿Qué es el "know how"? Es analistas funcionales, líderes técnicos Y gerentes de proyectos que conozcan la problemática de Empresa 3, que conozcan el negocio, y todo lo que es plataforma, la implementación, la dejo afuera y la contrato. Entonces, yo lo que crezco o capitalizo es conocimiento. Plataforma para mí es un commodity. O sea, todo lo que es desarrollo de software es commodity. Y te voy a contar un caso. Hasta hace 1 año teníamos dentro de la vertical de marketing y ventas un sistema para captura de ventas desarrollado por Empresa 3, que lo desarrolló un equipo de 10 personas, una factory, que da servicio a 5 países. Es decir, esa plataforma de ventas la tengo en 5 mercados ¿Bien? Con un equipo acotado de 10 personas: desarrolladores, analistas y un líder técnico ¿Qué ocurrió? Es que, planteando esta estrategia de me quedo con el know how y todo lo que es el resto lo saco afuera veíamos que el time to market que teníamos con los mercados o los niveles de servicios que teníamos en cuanto a la performance de la plataforma eran muy bajos. Y con respecto al negocio, no teníamos buen resultado. Entonces lo que hicimos es: todo lo que es la parte del desarrollo y de soporte lo sacamos a la calle; es decir, sacamos un RFP a la calle para licitar entre determinados proveedores. Y el resto lo dejamos internamente. Es decir, internamente dejamos analistas funcionales, el líder de esta práctica, y todo lo que es la parte de desarrollo la sacamos afuera. Eso hace 1 año que lo comenzamos a hacer y hoy mejoramos nuestro time to market de... para darte un ejemplo, si antes una promoción nos llevaba alrededor de (una promoción es, no sé: en Argentina quieren sacar un nuevo paquete o un nuevo precio con determinado canal XXX gratis por 2 meses), esa definición de negocio a mí me llevaba en este sistema, para estos 5 mercados, alrededor de casi mes y medio. Hoy lo estoy llevando a casi 2 semanas y media, casi 3. Es decir, mejoramos mucho en el time to market y también profesionalizamos la plataforma. Es decir, es una plataforma que se desarrolló sin prácticas, sin homologación, sin metodologías estándares, y lo que aproveché como mejora de sacarlo a la calle es aplicar todo lo que es estándar de desarrollo, homologación, documentación, cosas que antes con el equipo acotado que tenía no lo podía hacer. Entonces, hoy me quedé con el know how adentro, que son los especialistas y analistas que saben la problemática de ventas en cada mercado, pero todo lo que es el desarrollo lo saco afuera. Entonces, me preocupa que en ese punto que el proveedor pueda capacitar a sus equipos, a los que me va a asignar, para que me brinden el mejor servicio. Y yo me preocupo de mantener estos especialistas con el know how del negocio. Entonces, en este caso fue el ejemplo al revés. Donde teníamos un desarrollo interno y lo llevamos hacia afuera.*

1.2.1 [Si así fue] ¿Cuál fue el argumento definitivo para contratarlos entonces de un proveedor externo? N/A

1.3 ¿Cuál es el porcentaje de servicios contratados vía outsourcing con relación al presupuesto anual en TI de la empresa?

*Acá hay una salvedad. Nuestro budget como IT está dividido en OPEX, que tiene que ver con todo lo que es el gasto recurrente, y CAPEX. CAPEX tiene que ver con todo lo que es inversión ¿Qué es una inversión? Por ejemplo, es: voy a implementar en Argentina un sistema SAP para inventario, entonces ahí tengo la compra de un producto que es SAP IM con todo lo que es el costo de consultoría y demás, todo eso es capitalizable: es CAPEX. Entonces, por un lado tengo CAPEX y por el otro OPEX. Para que se den una idea, aproximadamente del 100% de nuestro budget el 65% es OPEX y el otro 35% es CAPEX. Todo lo que es outsourcing lo enfocamos más en OPEX. Entonces, de ese 65% de OPEX les diría que casi el 75% es outsourcing. Es alto, sí.*

---

2 | PII | Contratación internacional de servicios de TI

2.1 Preguntas generales relacionadas al atractivo de los países:

2.1.1 En este caso en particular, ¿qué criterios específicos se evaluaron mientras se buscaba al proveedor de servicios de TI?

*Puntualmente para este caso del proveedor de la plataforma que les mencioné, la diferencia que yo obtengo con respecto a otra compañía que está solo en un país, es que yo tengo que analizar los mercados. Cada mercado, cuáles me pueden brindar el mejor servicio. Un mercado es un país para mí y nosotros tenemos a cargo 9 países. Entonces, puede ser que un determinado proveedor, pueda ser que tenga presencia en varios países, que eso lo posiciona de una mejor manera, como hay proveedores que están, por ejemplo, en Colombia o en Venezuela. Entonces, dependiendo de la estrategia que tenga, veo más valiosa una u otra variable. Pero básicamente miro 3 para ver en qué país contrato el servicio. Primero es la educación a nivel país, luego les entro en detalle con respecto a eso. Otra tiene que ver con las políticas gubernamentales o el contexto político del país, porque eso influye también con las reglas, como pasa en Argentina todo lo que tiene que ver con reglas o leyes económicas, exportación/importación. También el apoyo o no que les dan a todo lo que es polos tecnológicos, que eso es clave. Yo analizo mucho de cada país qué cantidad de polos tecnológicos existen por país. Eso implica también cuál es la visión a largo plazo o mediano plazo del país en cuanto al apostar en tecnología o en el desarrollo de empresas de tecnología. Y hay otra que también miro mucho que tiene que ver con haber venido de una Big Four, que es si en ese país que estoy evaluando hay presencia de lo que llamo "los grandes players" ¿Cuáles son los grandes players? IBM, Oracle, SAP, Microsoft y las Big Four. Las "Big Four" son: Price, Deloitte, Accenture y KPMG. Eso es lo que miro a nivel de esas grandes 3 variables.*

Pregunta adicional: Disculpame pero para que no quede colgado ¿Eso que mencionás de los polos tecnológicos, grandes players y Big Fours, te puedo preguntar de dónde sacás esa información? ¿De algún índice en particular que revises? *No, sinceramente... directamente lo que tenés que hacer es ir a través del Ministerio de Ciencia y Tecnología de cada país, y a través de ahí canalizar esa información. Por ejemplo, en Argentina hay varios entes. O sea, por ejemplo, en Argentina importantes hay: está el polo tecnológico de Córdoba, el de Rosario, hay uno chico en Mendoza, en Mar del Plata, en Tandil, y en Parque Patricios que están haciendo ahora en Capital. Son 6 los grandes. Como para que tengan un orden de*

*magnitud, es valorable un país que tiene polos tecnológicos de nombre, o sea de gran envergadura, como para que se den una idea un polo tecnológico de estos que les mencioné tiene entre 100 y 120 empresas cada polo, son grandes. Generalmente el valor que uso es que más de 5 está bien posicionado como país. Entre 3 y 5 es que tiene una estrategia al menos a mediano y largo plazo de apostar a la tecnología y al desarrollo de nuevas compañías. Pero volviendo a tu pregunta puntual, no hay un ente ni hay un coeficiente que mida esto, pero es algo que cada vez se va a empezar a medir ¿Por qué? Porque tiene que ver... los polos tecnológicos son los resultados de una buena o mala gestión de gobierno desde el punto de vista de definiciones económicas, hacia dónde queremos ir como país, hacia dónde queremos ir desde el punto de vista educación, etc. Entonces, la creación de nuevos polos tecnológicos habla muy bien del país. Al menos es una variable que yo miro bastante.*

2.1.2 ¿Cambiaban dichos criterios dependiendo de si se evaluaban locaciones de contratación internacionales y no nacionales? ¿Se utilizó durante el proceso de selección algún índice de locación en particular (por ej. A.T. Kearney o Gartner)?

*Si. El dilema que tenemos dentro de lo que es este marco de 9 mercados, es que, además de lo que les comentaba anteriormente de ver el atractivo de cada país, tengo que ver desde el punto de vista de dónde gastar los fondos. Es decir, hoy es atractivo Argentina dentro de Empresa 3, por el contexto de país. Incluso, si yo hoy pudiera gastar bolívares en Venezuela también lo haría. Obviamente, sin correr el riesgo de decir no llevaría toda mi operación a Venezuela por el contexto tan dinámico y tan cambiante que está ocurriendo en este momento. Pero la estrategia es: en el caso de que no sea una contratación local, es decir de Argentina, es Venezuela, es Colombia, y en el último de los casos es Los Ángeles.*

Pregunta adicional: ¿Este tipo de comentario se te viene a la mente por las restricciones a la moneda y regulaciones gubernamentales y no por otro tipo de factores? ¿Si no sería más parejo? *Exactamente, exactamente. Yo hoy si pudiera, por ejemplo, estamos hablando de algunas herramientas world class me gustaría directamente contratar al dueño de esa plataforma. No quiero un intermediario o un partner local. Prefiero ir sobre el dueño de la plataforma. Ese sería el mejor escenario para mí Pero hoy con la situación que tenemos en muchos casos tengo plataformas world class que son productos americanos y que sinceramente lo tengo que tener con un nivel o con una capa intermedia de un partner local o al menos de LATAM que me dé el servicio definitivamente. En otro contexto podría, directamente no lo pensaría y contrataría directamente la implementación con el dueño del producto de la plataforma, y sí el soporte por una cuestión de presencia en LATAM lo haría a través de un partner. Pero la implementación sí es clave a través del dueño del producto.*

Pregunta Adicional: ¿Pero entonces estaría más bien relacionado con que es el dueño del producto y un conocimiento específico, más que con que esté ubicado en otro país distinto a Argentina? *¿Sería más bien un tema de conocimiento concreto que de ubicación si entendí bien? Exactamente, sí, lo que evito con eso es el riesgo de la implementación. O sea, en cualquier implementación y en todo proyecto tenemos riesgos, pero de esa manera minimizaría al menos todo lo que es el know how o background de implementaciones anteriores. Es decir, puedo tener un partner local que hace 5 años es partner y nunca había implementado antes un proyecto de la envergadura de Empresa 3. Entonces, ahí el riesgo lo estamos asumiendo nosotros como clientes. Si voy al dueño del producto, ha hecho miles de estas implementaciones, incluso para empresas mucho más grandes que nosotros. Entonces bajo ese riesgo. Preferiría ese escenario pero hoy no lo puedo hacer. Con relación a la aplicación de índices de locación la respuesta es no, no puntualmente. Al menos eso yo no lo vi acá en Empresa 3.*

2.1.3 ¿Por qué fue este proveedor en particular eventualmente seleccionado (qué criterios fueron los más relevantes)? N/A

2.1.4 Cuando piensa acerca de la relación comercial actual con este proveedor, ¿son todavía éstas las mismas razones por la que se lo sigue contratando o los criterios han cambiado?

*Lo seguimos contratando por los mismos criterios. Y depende mucho del tipo de servicio, ¿no? ¿A qué voy? Hoy lo que tengo es Business Partners que me dan determinados servicios, y por otro lado tengo... En realidad, tengo un problema de oferta y demanda: es decir, tengo un negocio que me pide diferentes necesidades y por el otro lado tengo una oferta de proveedores que me cubren o brindan determinadas soluciones. Lo que muchas veces me ocurre es que ninguno de mis Business Partners me soporta la necesidad que hoy tengo con el negocio. Entonces ¿qué es lo que hago ahí? Tengo que salir al mercado ¿Cómo salgo al mercado? Ahí trabajamos con Compras y entra a jugar Compras. Nosotros hacemos un research de diferentes proveedores para plataformas que nos puedan brindar esa solución. Lo podemos hacer de 2 maneras: a través de un equipo acotado mío, o a través de un RFI o un RFQ y después entramos en un RFP. Pero las razones si cambiaron o no con respecto a este proveedor, no, se mantienen.*

Pregunta Adicional: Este pregunta surge de la literatura que estuvimos revisando con respecto a relaciones a largo plazo. Específicamente con referencia a lo que mencionás de estos Business Partners, ¿hay alguna razón relacionada con "lealtad" o "emoción" para seguir confirmando esta relación o es más bien algo objetivo meramente enfocado en el negocio? *Si te digo que... Soy argentino, ¿no? Me formé mucho con americanos y lo que te voy a decir va en contra de eso. No hay emoción o lealtad en los negocios, todo tiene que ver con una cuestión netamente de: es lo mejor para la compañía. Si hoy sigo eligiendo a este proveedor es porque hoy es la mejor elección para la compañía con los mismos criterios con los que evalué a todos. Es decir, que el gran desafío de nuestros proveedores o al menos de los que tenemos en la vertical nuestra es que nosotros sigamos eligiéndolos año a año o cada X tiempo que contratemos un nuevo servicio o que renovemos un servicio. Tiene que ver con eso, no hay emoción ni lealtad en negocios, sino que hay responsabilidad en el más amplio sentido de la palabra.*

*El atractivo de la localización de un país para la provisión de servicios de TI: ¿Cómo influye el Comportamiento Organizacional de Compra en la toma de decisiones?*

2.2 Cuando se contratan servicios de TI, ¿los proveedores generalmente se encuentran ubicados en Argentina, en el exterior o ambos?

*En nuestro caso tengo situaciones donde tengo ambos. Y tiene que ver con eso, con que si bien Argentina, me baso mucho en lo que es la experiencia argentina, ha avanzado mucho en lo que es polos tecnológicos y la generación de partnerships con plataformas world class del mundo, todavía hay un gap grande. Entonces ¿qué me ocurre? Muchas veces encuentro plataformas que me cubren la necesidad o que tengo que implementar, pero no tengo partnerships, ni siquiera en LATAM, para desplegar. Entonces, tengo un mix: tengo proveedores que me dan servicios desde Argentina, tengo proveedores que me dan servicios desde LATAM (tengo proveedores en Chile, Colombia, Venezuela), y además tengo proveedores en US. Entonces, es un mix ¿Cuál es la decisión? Tiene que ver con lo que les comentaba anteriormente. Si el producto no tiene partnership o presencia en LATAM directamente lo tengo que contratar en US. O sea, no es el mejor escenario pero, por ejemplo, para darles un caso concreto: nuestro sistema de billing, probablemente Paula lo recuerde, IBS, en ese caso es un sistema world class y el proveedor es Hansen que está en US. Entonces, no nos queda otra que directamente hacer el contrato con el dueño del producto porque no tiene presencia en LATAM. Entonces, tengo casos así y tengo casos donde sí directamente nos pueden dar servicios localmente. Localmente me refiero no solamente a Argentina, sino también Colombia, Chile, Uruguay, etc. Pero es un mix. Y si me preguntás a nivel portfolio, te diría que del 100% de mis servicios tengo un 20% alocado en US y el 80% lo tengo distribuido en todos los otros mercados donde Argentina se lleva el 35% más o menos. Y el resto distribuido en los mercados.*

2.2.1 [si generalmente son contratados proveedores argentinos o ambos]

2.2.1.1 ¿Cuáles son las ventajas de elegir un proveedor local de servicios de TI versus uno del exterior?

*Hoy lo que me implica de la Argentina como atractivo es. Primero, la cercanía desde el punto de vista de la negociación o el relacionamiento con el proveedor. Segundo, tiene que ver con el capital humano que hay en la Argentina. Es decir, a nivel universidades estamos muy bien posicionados. Si bien no estamos en las primeras 10, el otro día leí (no sé si consumen el ranking mundial de universidades), estamos dentro del top de las 50, no estamos en el top 10 pero estamos bien posicionados. Está la Universidad de Buenos Aires, la UTN, la Universidad Nacional de la Plata. Desde el punto de vista de formación académica creo que aún, a pesar de todos los problemas que tenemos en educación, aún estamos bien posicionados y hay mucha calidad de profesional en Argentina. Me ha tocado estar en Colombia, me ha tocado estar en Chile y la gran barrera que tienen es que la educación, el grado, es toda privatizada. Es muy buena, pero es privatizada. Hoy lo vemos en la Argentina, tenemos cada vez más gente de Colombia, Venezuela, Chile, otros países que vienen a estudiar a Argentina, porque sigue siendo atractivo aunque uno tenga que cubrir todos los gastos y demás, pero es atractivo desde el punto de vista de posicionamiento a nivel Latinoamérica, no diría mundial, todavía Argentina como la formación que nos brinda, o que nos brindó como en mi caso.*

2.2.1.2 ¿Existe alguna razón fundamental que se oponga en particular a la contratación de proveedores en el exterior o locales de servicios de TI?

*Sí, hay una razón fundamental por la que no contrataría a un proveedor, independientemente de quién sea el proveedor que tiene que ver con problemas de ética o fraude dentro de una compañía. Dentro de este proveedor. En nuestro caso particularmente, analizo mucho los proveedores con pares míos que están en otras compañías. Es decir, a través de una compulsión que tengo con 3 proveedores de los cuales conozco dos y uno no lo conozco, salgo a buscar en el mercado de mis pares si han tenido servicios con respecto a ese proveedor, y ante el mínimo tema de algo no ético o un tema de fraude directamente no lo contrato y queda afuera descartado.*

Pregunta adicional: ¿Y a nivel país? *No, hoy en LATAM no veo razones contrarias. Salvo a nivel país la situación que hoy tengo es Venezuela. Hoy si puedo evitar Venezuela lo evito.*

Pregunta adicional: ¿Por la situación política? *Totalmente, sí. Hoy para que te des una idea estamos con un proyecto muy grande de migración de data center de Venezuela a Argentina, estamos consolidando las operaciones aquí y estamos acelerando mucho el proyecto por lo que se ve, bueno seguramente desde allá se está viendo, lo que está ocurriendo en Venezuela. Entonces estamos tratando de minimizar todos los riesgos desde el punto de vista de la operación informática o de tecnología. Tuvimos un caso donde hubo problemas en el data center en Venezuela, en el cual hubo un incendio. Fue un caso bastante grave, por lo que estamos tratando de acelerar ese proyecto y evitar correr esos riesgos como compañía. Si hoy me preguntaras qué países analizo, a Venezuela lo dejaría afuera por el contexto del país.*

~~2.2.2 [si generalmente no son contratados proveedores argentinos]~~

~~2.2.2.1 ¿Cuáles son los principales motivos para contratar de un mercado proveedor extranjero en vez de en uno local? N/A~~

~~2.2.2.2 Cuando se contrataron los servicios en el exterior, ¿la empresa esperaba obtener algún ahorro mayor en costos (porcentaje) versus con un proveedor local? ¿Se cumplieron finalmente tales expectativas? N/A~~

~~2.2.2.3 ¿Se consideraron costos ocultos/indirectos en la evaluación del proveedor? N/A (ver respuesta 2.3.1)~~

~~2.2.2.4 ¿Es la distancia geográfica del proveedor de relevancia para la decisión de contratación? N/A~~

2.2.2.5 ¿Existe alguna tendencia en la empresa a preferir servicios de TI ofrecidos en países desarrollados versus países en desarrollo/emergentes?

*Hoy como te decía, a nivel compañía, hay un gran camino que tiene que recorrer, que tenemos que recorrer como compañía, y que tiene que ver con madurar todo lo que tiene que ver con este tipo de reglas o normas al momento de contratación de proveedores. Hoy no existe nada, hoy son reglas locales de compras por mercado. Es decir, si tengo que hacer una contratación en Argentina tengo que cumplir las normas que tiene Compras en Argentina. Si tengo que hacer una compra en Colombia, tengo que ir a hablar con el Departamento de Compras de Colombia. Es decir, no hay una visión cross desde el punto de vista de Empresa 3 en LATAM hoy que permita determinar esas reglas. Hoy están definidas por cada líder que esté liderando estas verticales de IT o de negocio incluso.*

*El atractivo de la localización de un país para la provisión de servicios de TI: ¿Cómo influye el Comportamiento Organizacional de Compra en la toma de decisiones?*

2.2.2.6 Explique resumidamente, por favor, qué factores a nivel país conducen a una decisión en contra de seleccionar un proveedor de servicios de TI argentino:

**Comentario para el entrevistador: todo lo que aplique deberá ser tildado y se espera que el entrevistado clasifique tres preferencias en orden de mayor a menor.**

- Diferencias culturales
- Circunstancias económicas
- Tasa de cambio
- Inflación
- Precio local de los servicios de TI
- Falta de disponibilidad/red/estructura local para la provisión (los servicios de TI simplemente no existen)
- Calidad/reputación internacional de los servicios de TI
- Políticas internas de la compañía
- Marco legal
- Circunstancias políticas
- Corrupción
- Otros: \_\_\_\_\_

*Hablaría de circunstancias económicas el primero. Desde el punto de vista de decisiones gubernamentales que en este contexto hacen al país, pero primero marcaría "circunstancia económicas". Como te comenté el caso de Venezuela, hoy Venezuela la dejo afuera, la descarto directamente. Ese sería el primero. El segundo tendría que ver con, a ver, acá tenés "circunstancias políticas" pero está muy relacionado, dejaría sólo "circunstancias económicas". El segundo sería calidad, calidad de servicio. Es decir, qué tanta experiencia de dar servicios hacia otros mercados tiene. Hoy Argentina es muy fuerte. Por ejemplo, Uruguay se está posicionando muy bien. Ahora si me preguntás Perú, Ecuador, por ejemplo, no. Entonces, también tiene que ver con eso, como país cómo se para delante del mundo ¿Tiene centros de servicios que den servicios al mundo? ¿O no? Entonces, ese es el segundo punto. Es decir, no contrataría de un país donde no tenga experiencia en este tipo de servicios.*

Pregunta adicional: ¿Digamos que sería entonces algo más así como "imagen/reputación" de la calidad de la prestación de servicios de IT ante el mundo? *Sí, exactamente. Exactamente. Viene por ahí.*

*El tercero sería el tema de la inflación que no es menor. Me estoy quedando todos con temas de Venezuela, no sé si vieron, por ejemplo, el caso de Venezuela a nivel inflación que la valuación de la empresa Empresa 3 en Venezuela, como para que se den una idea, perdimos un billón (o sea, mil millones de dólares) en la valuación de Venezuela por la devaluación que hubo en Venezuela. Es altísimo. La compré XXX (empresa que acaba de comprar a Empresa 3) y al mes estábamos literalmente con una pérdida de un billón de dólares. Es un tema.*

Pregunta adicional: ¿Y es un tema que específicamente también tenés en cuenta para la selección del proveedor de servicios? *Totalmente. Sí, porque... ¿qué ocurre? Tenemos que tener la visión completa. Yo estoy en un área concreta, en el área de IT, pero tenemos que ver la visión organización, ¿no? Es decir, si yo llego a hacer un contrato de esa manera, en un país así, a largo plazo, hoy sería una locura generar un Business Partner en Venezuela. Hoy no lo podría hacer en un contexto así. Y si lo hago, tengo un riesgo que pondría a la compañía y no solo al servicio, sino como compañía total. Entonces, esa visión también hay que tenerla. Hay muchas variables de mercado, políticas, económicas, de contexto, que no sé si todos los líderes las tenemos en cuenta al momento de evaluar estas cosas. De evaluar dónde voy a contratar un servicio o qué países estoy viendo, es clave. Más en economías emergentes donde es todo tan volátil. Y más en Latinoamérica.*

2.3 Proyectos fallidos de provisión relacionados con la contratación local de servicios de TI

2.3.1 ¿Conoce algún proyecto de provisión de servicios de IT que no haya funcionado como se esperaba en el pasado en el que se involucraron actividades de contratación local relacionadas de algún modo con el fracaso? [Si así fue] ¿Cuáles fueron tales razones?

*Sí, teníamos en el caso puntual de Argentina uno que tuvo que ver con calidad, calidad de servicio. Donde similar a lo que les comenté anteriormente donde teníamos un desarrollo local que lo pasamos a un tercero y nos fue mejor, tuvimos un caso similar donde teníamos un desarrollo local que le dimos a un tercero, y empeoró ¿Y cuál fue el problema? Ahora estamos saliendo de nuevo a la calle para renovar el servicio, y el problema que tuvimos ahí fue cómo evaluamos. La evaluación que se tomó en su momento... nosotros generalmente dentro de lo que es el RFP tenemos 3 grandes variables que medimos: medimos el proveedor como tal, como compañía; medimos la experiencia que tenga en ese tipo de servicios, y después el tema de costos, ¿no? Entonces, ¿qué había ocurrido cuando se hizo la contratación inicial de ese servicio? Se le dio más relevancia a costos que a las otras dos variables. Es decir, a servicio y a compañía. Por darle un ejemplo, creo que costos estaba a 50%, el servicio se llevaba 25 y la compañía un 25 ¿Entonces, quién ganó? El que hizo la mejor oferta económica, por el peso ponderado de esos valores ¿Qué es lo que vemos ahora? Es que con esa misma evaluación, con otros pesos ponderados y habiendo vivido la historia ya de casi 11 o 12 meses de ese servicio, nos damos cuenta de que fue un error al momento de la evaluación. Y hoy tenemos problemas de calidad y de disponibilidad de esa plataforma. Entonces, hoy si me paro a 12 meses atrás y cambio los pesos ponderados para cada una de estas variables, me indicaba que el ganador era otro. Entonces, hoy la experiencia me indica que la parte de servicios fue clave, que el tema de costos dependiendo cómo uno lo mire, es decir, uno puede hacer una compra de un servicio por 12 meses por 150.000 dólares, pero hay costos ocultos detrás. Es decir, si ese proveedor no me genera buena performance mi costo no va a ser de*

*150.000 dólares, va a ser lo más probable es que hasta ahora, supongamos que calculé que fue hasta ahora de un 60% más, es decir 150 más un 60% más fue mi costo real, es por una mala decisión cuando contratamos el servicio por sólo verlo desde el punto de vista de los costos. La variable no es esa porque hay otros costos que, yo llamo costos ocultos, que entran en juego en la ecuación a la visión del mediano plazo que debe ser la visión al momento de la contratación. Entonces, hoy el gran desafío que estamos viendo es eso, que al momento y al menos en el equipo que tengo, los líderes que me reportan a mí, que tengan muy en cuenta esto, que al momento de contratar un servicio veamos los costos ocultos que hay detrás. Es decir, una mala decisión en ese momento puede implicarnos costos que quizás sean superiores a haber contratado alguno de los otros proveedores. Eso hoy lo estamos revisando muy a detalle. Hoy, por ejemplo, estamos ya renovando esa contratación, es decir estamos sacando un RFP a la calle para renovar ese servicio, obviamente invitamos al proveedor que lo está dando hoy, que no tenemos muy buena experiencia, y con otros 3 proveedores más. Entonces, aprendimos y ahora estamos enfocándonos, no sólo en costos, sino puntualmente en este tipo de servicios, sino también en la experiencia en el servicio y como compañía. O sea, que tenga probablemente la espalda (con la "espalda" nosotros acá referimos a la estructura para poder soportar el servicio total).*

Pregunta adicional: *¿Y, por ejemplo, esa falla en el servicio o esos costos ocultos los podés vincular con la ubicación del proveedor porque está en Argentina o dirías más bien que es un caso particular de esa compañía? Este proveedor está diversificado en la gran mayoría de los países donde estamos presentes, y me dan servicios desde varios países y no sólo desde Argentina. Te diría que es un tema no de país sino de compañía. Lo tenemos en Chile, en Argentina, en Colombia y en Venezuela. Es un tema de compañía más que de país.*

Pregunta adicional: *¿Y se te viene entonces a la mente algún caso también fallido donde sea por un tema de concreto país o en general es lo que hablamos de nivel compañía? Sí, tuvimos un caso en Perú que tiene que ver con esto que les comentaba anteriormente, era una aplicación local que se exportó a otro país, se usaba en Perú y en Ecuador, y como el proveedor era local y Perú no tiene experiencia de dar servicios afuera a otros países, tuvimos problemas con Ecuador. Y tuvo que ver con esa variable que les comentaba anteriormente, de ver si el país tiene experiencia en exportar servicios hacia otros mercados, cosa que Perú no la tenía o no la tiene. Al menos como otros mercados como Argentina o Uruguay, Colombia, etc.*

---

3 | PI2 | Proceso general de toma de decisiones de contratación de servicios de TI

3.1 *¿Podría, por favor, describir el procedimiento desde su iniciación hasta el alcance de la decisión final de contratación incluyendo los flujos de información involucrados?*

*Sí, ¿el proceso cómo parte? Voy a tratar de resumírselos bastante. Nosotros recibimos una necesidad de negocio. Una necesidad de negocio puede ser en el marco de un proyecto regional, para los 9 mercados, o un proyecto que tiene alcance sólo en un mercado ¿Por qué les comento esto? Bueno, Paula lo debe saber desde el punto de vista legal de la contratación, porque son diferentes los esquemas que tenemos que hacer. Entonces, primero vamos con el más complejo que es un proyecto regional. Es decir, es algo que vamos a desplegar en los 9 países. Entonces, ¿qué recibo por parte del negocio? Hay toda una parte del proceso que nosotros llamamos "demanda", es decir, que es el contacto con el negocio al momento de recibir la necesidad. Después hay una segunda etapa que tiene que ver con todo lo que es aprobación y contratación, y después el delivery. El delivery es la ejecución del proyecto. Entonces, nos vamos a enfocar en las dos primeras, ¿no? En demanda y en lo que es el proceso de contratación. En demanda, bueno Clara cumple ese rol donde recibe por parte del negocio una necesidad, ¿esa necesidad en qué formato viene? En un business case. Es decir, el negocio nos entrega: necesito implementar una plataforma que permita mejorar mi... no sé, mi rampa de ventas en un 15%, me lo plantea desde el "qué", qué es lo que necesita desde el punto de vista de visión del negocio. Ahí nosotros tenemos que tomar una decisión: es decir, tenemos un alcance, una necesidad por parte del negocio, KPIs que van a medir posterior a la implementación, y qué beneficios esperan. Entonces ahí yo tengo que tomar una decisión ¿Cuál es la decisión? Es evaluar con los Business Partners que tengo localmente ya definidos en diferentes mercados si me pueden cubrir esa necesidad o salir a la calle ¿Por qué tengo que salir a la calle? Salgo a la calle en 3 momentos: puedo sacar el RFI, el RFQ o un RFP. En ese orden. Entonces, si es una plataforma que no tenemos conocimientos, tanto dentro de mi equipo como dentro de mis Business Partners, entonces salgo a la calle con un RFI y un RFQ ¿Para qué? Para entender qué plataformas hay en el mercado, quién me las puede brindar, quién me las puede soportar, y una orden de magnitud con el RFQ. Cuando tengo esa información, obviamente que el RFI y el RFQ lo hacemos con Compras, es decir, si salgo con el proceso formal el RFI, RFQ y RFP lo hacemos en conjunto con Compras ¿Cómo? Ellos definen todos los pliegos de las condiciones generales y nosotros definimos los pliegos de las condiciones particulares o especiales de esa necesidad que tenemos. Entonces, ahí trabajamos muy en conjunto. Si vamos por el camino más largo sacamos un RFI, evaluamos qué plataformas hay en el mercado, hacemos un RFQ, y luego ya con los elegidos o al menos cuando ya consideramos que van a aplicar, sacamos un RFP ¿Bien? En paralelo ¿qué es lo que ocurre? Cuando yo tengo el RFQ, es decir que tengo una orden de magnitud de inversión tengo que salir a solicitar la inversión, es decir, le digo a mi negocio: mirá, para este business case que vos me trajiste, con este alcance y con estos beneficios tenemos que invertir 450.000 dólares de CAPEX y un OPEX anual de 100.000 dólares. Esos son los números que yo obtengo con el RFQ. En ese momento el negocio me dice si está alineado o no a lo que espera invertir, y lo que hacemos es que el negocio solicita ese dinero a un comité de proyecto, les dice: "señores, necesito este dinero para este proyecto con estos beneficios". Pueden darnos el "go" o "no go". Si nos dan el "go", en ese momento tengo aprobada la inversión. Es decir, puedo en paralelo, se los cuento en paralelo porque el RFP lo puedo lanzar en paralelo pero no puedo contratar hasta que no tenga el dinero aprobado. Es decir el CARF. En ese momento como que entran en juego esas dos variables. El RFP lo lanzo cuando yo ya tengo aprobado el proyecto, y además en paralelo lanzo la solicitud de aprobación de inversión, es decir, solicito el CARF. Cuando el CARF recién lo tengo aprobado puedo hacer la contratación del servicio. Es decir, después del RFP hago 2 evaluaciones: la evaluación técnica, que es la que hacemos nosotros. Nosotros a Compras al momento de entregarle el RFP le entregamos la matriz de cómo lo vamos a evaluar a los que se postulen a ese RFP. Entonces cuando recibe*

*El atractivo de la localización de un país para la provisión de servicios de TI: ¿Cómo influye el Comportamiento Organizacional de Compra en la toma de decisiones?*

*Compras la evaluación técnica y económica, Compras nos entrega a nosotros la propuesta técnica, sólo la técnica, nosotros lo que hacemos es completamos la matriz de evaluación, la parte técnica, y se la entregamos a Compras. Le decimos "Compras, esta es la matriz, y hasta ahora éstos son los resultados". Cuando hacemos eso, Compras nos entrega la cotización económica y terminamos de completar la matriz. Y ahí nos sentamos con Compras a revisar cómo dieron los resultados y sacamos una conclusión de cada uno de los proveedores que se presentó. Es decir, por ejemplo, no sé... este proveedor presenta una cotización competitiva pero no tiene experiencia en servicios distribuidos en la región, por ejemplo. Sacamos este tipo de conclusiones que nos sirven para ir analizando posteriormente a medida que vamos sacando RFP, porque constantemente estamos sacando a la calle este tipo de servicios. Entonces, llegamos al RFP que yo lo puedo sacar a la calle mientras solicito la aprobación de la inversión, pero solo puedo contratar o firmar el contrato marco o carta oferta, cuando tengo el CARF o la inversión aprobada por todos los stakeholders de la compañía. Y en ese momento ya entre en ese proceso la discusión normal, pero hasta ahí es el proceso de contratación. Les conté esta previa porque tiene que ver con cómo se van dando los factores de la aprobación de inversión y demás ¿No sé si se entendió? Traté de hacerlo bastante resumido.*

Pregunta adicional: ¿El sector, persona o departamento que inicia el proceso es el negocio requiriendo a Gestión de Demanda que inicie el lanzamiento del RFI o RFQ? *No, el negocio sólo nos solicita a nosotros cuál es la necesidad, el "qué". Y nosotros trabajamos en definir el "cómo" y en solicitar al mercado, nosotros somos el solicitante al mercado, IT como tal. Luego de recibir los RFQ el negocio es el que solicita la inversión a este comité de proyecto.*

Pregunta adicional: ¿Entonces los Departamentos que están involucrados en el proceso serían entonces: negocio, IT, Compras y después estaría la parte de Finanzas, Impuestos, Comercio Exterior... ayudame? *Nosotros cuando vemos lo de Compras además está Finanzas, además está Legales y además está Comercio Exterior también.*

Pregunta adicional: ¿Pero a ellos los involucran al momento en que se empieza a negociar el contrato o al momento previo durante el proceso de selección del proveedor? *Finanzas nos acompaña en todo lo que es el análisis a nivel RFQ ¿Por qué? Porque el pedido de inversión requiere varias variables que tener en cuenta desde el punto de vista impositivo ¿A qué me refiero? Por ejemplo, si yo hoy tengo que contratar una plataforma en US tengo que pagar un impuesto al momento de sacar el pago ese. Entonces, ese valor tiene que figurar en el pedido de inversión que yo tengo que hacer. Ese tipo de cuestiones obviamente que los dueños de entender eso están en Finanzas. Entonces ahí Finanzas es un jugador clave para mí y sí o sí lo tengo que incorporar. Legales entra más en el proceso de cuando empezamos a discutir el contrato. La negociación del contrato.*

3.2 ¿Qué tipos de fuentes de información utiliza como guía y soporte en el proceso de toma de decisiones? *Ahí puntualmente no sé si hay una base donde se pueda consultar el tema de fraude, creo que no, pero principalmente es por referencias de proveedores que solicitamos a nuestros pares. A otras empresas que sabemos que están contratando a esos proveedores ¿Y desde el punto de vista de índices puntualmente qué hacemos? Los proyectos o servicios normalmente los contratamos por 2 modalidades. Modalidad "fixed price" o "time material". Fixed price es, no sé, Price o Deloitte me tenés que instalar esta plataforma, y Price o Deloitte me dice ok esta plataforma fixed price te va a salir 450.000 dólares en 8 meses. Ok, yo voy a pagar 450.000 dólares en 8 meses, si le lleva 10 yo le voy a seguir pagando 450.000 dólares. Entonces, en esos casos los índices para negociar una tarifa no los necesito porque es a precio cerrado, paquete cerrado que si te lleva 8, 9 10 meses es problema tuyo hacerlo. Ahora, tenemos otros servicios que son "time material". Es decir, es X cantidad de horas por mes de determinados perfiles. Ahí los que hacemos es, hay índices, obviamente que en la Argentina es muy difícil por la inflación si nos guiamos por los índices del INDEC no lo podemos hacer, sé que Compras trabaja con unos índices pero no recuerdo ahora cuál, puedo averiguar, tienen varios, que usan para poder hacer la negociación del ajuste, entonces en el caso de servicios que sean "time material" no los contratamos por más de 12 meses. Si son más de 12 meses a los 12 meses nos sentamos a negociar. Incluso no hay proveedor que te haga un contrato por más de 12 meses en ese esquema ¿Por qué? Por el contexto que teníamos hasta ahora, no sabemos qué vamos a tener, era imposible hacer un contrato por más allá de 12 meses de servicio. Porque las reglas podían cambiar completamente y entonces tanto los proveedores como nosotros en ese esquema lo mantenemos más cautelosos y como máximo 12 meses la contratación en ese esquema de time material.*

Pregunta adicional: ¿Podemos decir entonces que en este contexto actual del país la empresa prefiere siempre el esquema de fixed price que time material? *Sí, totalmente.*

3.3 ¿Existe algún tipo de procedimiento estandarizado en la empresa para conducir el proceso? *N/A ver respuesta 3.1*

4 | PI3 | Personal y departamentos involucrados en el proceso de toma de decisiones para contratar servicios de TI  
4.1 Idealmente, ¿cuántas personas están involucradas en el proceso de compra y qué posiciones ocupan en la compañía (+función, +departamento, +años en la posición)? *N/A (ver respuesta 3.1).*

4.2 ¿Quién inicia normalmente el proceso para contratar la provisión de servicios de TI? *N/A ver respuesta 3.1*

4.3 ¿Cómo y en qué contribuyen los diferentes participantes del centro de compra para alcanzar una decisión? *N/A ver respuesta 3.1*

4.4 ¿Se encuentran involucrados en el proceso los usuarios potenciales de los servicios de TI o éste es en su mayoría llevado a cabo por la unidad de compra u otro departamento sin su participación?

*El atractivo de la localización de un país para la provisión de servicios de TI: ¿Cómo influye el Comportamiento Organizacional de Compra en la toma de decisiones?*

*Sí, ahí lo que hacemos como práctica, lo empezamos a hacer hace un año y medio aproximadamente en nuestra vertical es involucrar a los clientes, al negocio en este caso, en participar en la toma de decisiones pero desde el punto de vista de las cuestiones de la parte de usabilidad, experiencia, es decir, por ejemplo para el caso puntual del portal de ventas que les conté inicialmente, hicimos participar en toda la etapa del RFQ antes del RFP a que los 3 proveedores que habían quedado seleccionados nos hagan una demo de cómo sería el servicio que nos iban a brindar y qué manera iba a ser el proyecto. Entonces, el negocio estuvo sentado ahí y veía lo que contaba el proveedor: "vamos a hacerlo de esta manera, con estas reglas, vamos a aplicar user experience, vamos a trabajar con los vendedores de calle para saber cuál es la problemática que tienen para consumir la información, todo ese tipo de cuestiones". Y después lo que pedimos, no está formalizado dentro del proceso actual de contrataciones, pero sí le pedimos un feedback formal al área, al solicitante, desde el punto de vista de una pequeña matriz de evaluación de los proveedores en función de determinado criterios. Esos criterios tienen que ver con cómo habían entendido el negocio, de cómo habían entendido estos proveedores el alcance, la necesidad, de qué manera iban a dar el servicio, a cuál veían mejor ubicado que otro, por qué, y todo eso fue muy positivo al momento de la toma de decisión de qué proveedor tenía que hacer el portal de ventas. A nivel RFP fue muy bueno porque el proveedor ganador del RFP fue el que según el feedback del negocio tenía que ser el que prestara el servicio. Como para que les dé una idea, ese proyecto es uno de los proyectos que cumplimos on time con budget en Empresa 3, que seguramente te reís Paula porque acá no ocurre, fue un proyecto que dijimos que lleva 5 meses y lo estamos terminando en 5 meses. Nos llevó 5 meses exactos. Fue muy importante para 7.500 usuarios. Era un desafío muy grande y la clave siempre está en encontrar el mejor proveedor para la necesidad que tenés en el momento. Y no es algo trivial, no algo que sólo digo "uy, tengo que completar una matriz de evaluación". No, es el mejor momento donde tenés que tomar la mejor decisión. Si tomás una mala decisión ahí te equivocás para el resto del viaje sea lo que sea. Es clave esa evaluación.*

4.5 ~~¿Existe algún "comité" o grupo similar que se conforme particularmente para la toma de decisiones de contratación de servicios de TI? [Si es así] ¿Cómo son los miembros de tal grupo elegidos (por ej., por experiencia y/o norma organizacional)? N/A ver respuesta 3.1~~

4.6 ¿Tiene alguien más algún tipo de influencia en la decisión de contratación (por ej., expertos externos u otros interesados) y en su caso quiénes?

*Tenemos interno y externo. Les voy a contar el ejemplo. Tengo 2 áreas, una es dentro de IT "arquitectura de solución" y "entreprise architecture" que son dos capas de arquitectura que me dicen cuáles debieran ser las plataformas más recomendadas para determinados problemas. Nosotros nos basamos en "eTOM" que es un mapa de procesos para las empresas de telecomunicaciones y cuando tenemos un pedido de negocio vemos qué capacidad el negocio nos está pidiendo. Y eso detrás nos dice: bueno, para este tipo de proceso o este tipo de capability tenemos que implementar este tipo de solución. Entonces ahí "arquitectura de solución" y "entreprise architecture" lo que hacen es nos sirven como consultores y nos recomiendan desde el punto de vista de qué plataformas debiéramos estar considerando ¿Qué nos ocurre muchas veces? Estos equipos no tienen todo el know how de todo el mapa de eTOM que porpone el mercado, entonces ahí tenemos que salir a contratar consultar con expertos ¿Qué expertos manejamos? Generalmente son de las Big Four que son los que tienen especialistas para esas cosas puntuales. Price, Accenture, Deloitte o KPMG. Pero sí, trabajamos solo en casos muy puntuales, te diría que en los 2 años que estoy en Empresa 3, de todos los casos, del 100% de los casos, habremos trabajado con consultores externos un 5 o 7%. Muy bajo.*

4.7 ¿Quién o quiénes tienen la responsabilidad para tomar la decisión final de contratación?

*La última palabra en el sentido de la decisión de a qué proveedor contratar... muy buena pregunta. La respuesta que debiera dar es Compras, pero es compartida entre Compras y IT ¿Por qué? Porque tiene que ver también con esta visión estratégica o Business Partner a largo plazo. Es decir, les voy a plantear un ejemplo muy acotado. Hace muy poco tuvimos un RFP donde salió un proveedor B, un proveedor A ubicado por una diferencia mínima a nivel puntos estaba en 89 el proveedor A y el proveedor B en 83. La diferencia era muy mínima. Entonces la definición desde el punto de vista desde IT, como solicitante del servicio con negocio, es que este proveedor B ya era un Business Partner nuestro y teníamos una relación a largo plazo; y este proveedor A era la primera vez que íbamos a trabajar. La diferencia era menor como para correr el riesgo de ese proyecto o esa implementación. Entonces se tomó una decisión por este segundo proveedor, es decir, la definición final la tiene Compras excepto que veamos un caso puntual así donde, obviamente que queda todo a través de controles con Compras, auditoría y demás, donde tenemos que firmar, en realidad el CEO tiene que firmar que por esta decisión la diferencia de puntajes es mínima y vamos a adjudicar a determinado proveedor. Son casos muy puntuales, creo que desde los 2 años que estoy en Empresa 3 ocurrió 1. Pero puede ser que en el tiempo ocurra otro. Sinceramente podría ocurrir y habría que analizar muy bien de qué manera se hizo la evaluación para que no, no la evaluación al momento de recibir las propuestas técnicas, sino al momento de la generación de la matriz de evaluación. La clave de todo esto es la matriz de evaluación. Al momento de escribir la matriz de evaluación hay que decir qué criterios quiero usar o voy a usar para determinar cuál es el mejor "best fit" para este servicio. Eso es clave. Ya cuando recibí la propuesta técnica está todo dicho, ya es tarde. Porque ya tengo definidos mis criterios de evaluación.*

## Anexo 14: Transcripción entrevistado #3\_#2\_TI-CO

Posición: Project Manager Regional Demand Management (TI y Compras)  
Experiencia laboral: 10 años, 5 años en empresa 3, 2 años en la posición actual  
Antecedentes académicos: Diploma en Administración de Empresas

Fecha: 15 de abril de 2016  
Entrevistador(es): Paula Suárez  
Duración: 1 hora 25 minutos (llamada por teléfono, sin grabación, notas manuscritas)

---

1 Especificaciones de la empresa: preparación inicial

*Por favor, para contestar las siguientes preguntas piense y enfóquese en un proveedor clave de servicios de TI en Argentina que su empresa haya estado contratando durante varios años:*

1.1 ¿Qué tipo de servicios particulares de TI recuerde que se le hayan contratado?  
*Dale, se le contrató desarrollo de software, gestión de proyectos y un equipo de testing.*

1.2 ¿Tiene conocimiento de si la empresa consideró alguna vez la posibilidad de desarrollar y prestar tales servicios de TI internamente?  
*Sí, sí, intentó. Se intentó y se armó un equipo todo.*

1.2.1 [Si así fue] ¿Cuál fue el argumento definitivo para contratarlos entonces de un proveedor externo?  
*A ver... hubieron varios factores. El primero fue una cuestión de calidad. Esta empresa que contratamos ahora es una empresa que se dedica a eso desde hace años. Un segundo factor, fue la capacidad interna de Empresa 3 que en ese entonces no daba, no contábamos con las suficientes manos o cabezas como para poder trabajar en eso y el proveedor este ya tiene su equipo formado. Y luego, bueno una cuestión de costos... en realidad el proveedor al tener varios equipos en el mundo cuenta con un equipo específico en Argentina y nos daba servicio local y eran mucho más baratos los recursos.*

1.3 ¿Cuál es el porcentaje de servicios contratados vía outsourcing con relación al presupuesto anual en TI de la empresa?  
*Un 40% es outsourcing, sí.*

---

2 | PII | Contratación internacional de servicios de TI

2.1 Preguntas generales relacionadas al atractivo de los países:

2.1.1 En este caso en particular, ¿qué criterios específicos se evaluaron mientras se buscaba al proveedor de servicios de TI?  
*Se evaluaron varios proveedores. El más importante de todos fue siempre la calidad del producto que nos iban a entregar. O sea, la calidad del desarrollo que iban a hacer. No era un producto muy específico pero se requería que resistiera el uso en muchos países. No solamente en Argentina, siempre tenemos que pensar en Empresa 3 como una empresa que tiene oficinas en muchos países. Lo tenían que poder usar todos y, entonces, era clave que fuese robusto... lo suficientemente robusto como para resistir esa cantidad de usuarios. Entonces, la calidad del desarrollo era siempre clave y fue lo primero que priorizábamos. Después obviamente el costo, que tenía que ser competitivo. Y un tercer punto era que tenía... no me sale la palabra, sería como "potenciable". O sea, un software que hoy, no sé, tiene 3 funcionalidades tiene que resistir que mañana se le quieran poner más funcionalidades... no me acuerdo ahora la palabra, hay una para eso. Bueno, la idea se entiende.*

2.1.2 ¿Cambian dichos criterios dependiendo de si se evaluaban locaciones de contratación internacionales y no nacionales? ¿Se utilizó durante el proceso de selección algún índice de locación en particular (por ej. A.T. Kearney o Gartner)?  
*Sí, sí cambian totalmente. Desde ya que LATAM es joven en todo lo que es desarrollo o productos tecnológicos, cuando, en general si vas a países como Estados Unidos o alguno en Europa lo tienen todo desarrollado hace mil años. De hecho, todo lo que es tecnología siempre vino desde estos países. Así que sí, en este sentido, al menos lo que es calidad es súper diferente. En cuanto a precios no, lógicamente en lo que es precios Sudamérica por lo menos es bastante mucho más competitivo y, probablemente, el tiempo de respuesta en cuanto a "consigo los recursos mejores, los mejores recursos del mercado, o lo hago más rápido", ahí podés tener un 50% y un 50% peleados. El skill está afuera pero la disponibilidad de ese skill puede ser un poco complicada. Sí, usamos índices. Gartner seguro y hasta el año pasado te digo que era muy importante. Y sí, se compraban un montón de reportes que no me acuerdo ahora los nombres exactos, si querés te lo busco... pero sí, se usaban y de hecho había una participación activa en Gartner porque XXXX, el que era el CEO antes, es como que era parte de Gartner. Yo los usaba para todo lo que era el diseño de la estrategia del proyecto a largo plazo: la estrategia se armaba conjuntamente con el negocio, pero todo lo que era la forma de analizar cómo iba a ser la respuesta desde IT y la estrategia estaba basado completamente en estos índices.*

2.1.3 ¿Por qué fue este proveedor en particular eventualmente seleccionado (qué criterios fueron los más relevantes)?

*El atractivo de la localización de un país para la provisión de servicios de TI: ¿Cómo influye el Comportamiento Organizacional de Compra en la toma de decisiones?*

*Son esos que ya te mencioné. Al momento de hacer un pliego y más allá de que el costo siempre es el que termina inclinando la balanza, se priorizó la calidad del desarrollo, el costo y la disponibilidad o tiempo de entrega.*

2.1.4 Cuando piensa acerca de la relación comercial actual con este proveedor, ¿son todavía éstas las mismas razones por la que se lo sigue contratando o los criterios han cambiado?

*No, han ido cambiando. En su momento, haré unos 4 años, se priorizaba más el tema de que fuera un proveedor que ya conociera la empresa, que ya conociera Empresa 3. Ese era un tema relacionado con la madurez de Empresa 3 que te llevaba a que la relación con los proveedores sea, si querés, tensa, porque terminábamos nosotros siendo muy inmaduros y los proveedores tenían que hacer trabajos que nosotros no habíamos contemplado en los contratos, etc. Ese factor hoy en día dejó de ser tan fuerte al momento de contratar durante los últimos años.*

Pregunta adicional: ¿Y eso abre la puerta, digamos, para que nuevos proveedores aumenten sus posibilidades de salir seleccionados? *Exactamente... y poder también tener un catálogos de productos y desarrollos del mercado que por ahí son muy nuevos y son tecnología nuevas, o que se están usando en otros países y acá entonces no contemplábamos... te abre mucho más el abanico ese cambio.*

2.2 Cuando se contratan servicios de TI, ¿los proveedores generalmente se encuentran ubicados en Argentina, en el exterior o ambos?

*Generalmente en ambos. Hay una... es muy importante tener una pata en el país donde estamos nosotros como clientes para poder verlos. Para poder verles la cara, básicamente. No importa por más chica que sea, pero que tengan una presencia en el país donde se presta el servicio. Esto también facilita la firma y la negociación del contrato una vez elegido el proveedor. También para renegociar. Es súper importante una presencia en el país.*

Pregunta adicional: ¿Esto que me mencionás no se puede suplir por teléfono, correo, skype, etc.? ¿O sea, sería más bien una particularidad de Empresa 3 por usos y costumbres que se sienten más cómodos o confiados con un proveedor presente? *Sí, por ahí la parte de negociación tenés razón... totalmente, negociación y reclamos. Por ejemplo, si yo era la dueña del contrato tenía la necesidad de tenerlos a mano para los reclamos, para que me acompañen en presentaciones del proyecto al negocio en alguna reunión específica... tener que justificar alguna cuestión fuera de presupuesto, etc. Sí, por eso trabajar codo a codo es súper importante al menos para Empresa 3.*

2.2.1 [si generalmente son contratados proveedores argentinos o ambos]

2.2.1.1 ¿Cuáles son las ventajas de elegir un proveedor local de servicios de TI versus uno del exterior?

*Dejame pensarlo como pros y contras. Buenos, los 3 que te acabo de mencionar: proximidad de tenerlos a mano, precio y... tercero, lo que a mí me resultó muy importante fue haber podido conocer a la gente que toma las decisiones dentro del proveedor en persona, eso es clave. De nuevo, el tema de tenerlos cerca me permitía de alguna manera... es lo mismo que cuando uno toma un recursos que lo entrevista y entiende a quién tiene adelante, con un proveedor tiene que pasar lo mismo. Uno tiene que poder presentarle al equipo interno. Poder juntarse en sus oficinas y que ellos vengan a las nuestras. Más allá de los ejecutivos de cuenta con los que firmemos los contratos, las personas que efectivamente trabajan en el proyecto, como líderes de desarrollo y la gente de QA, el PM, etc. Eso es súper importante. Necesito poder compararlo con una entrevista al momento de contratar a alguien para que trabajé con vos. Y otra cuestión es una realidad que existe en el mercado, que es que Argentina se caracteriza por tener un skill muy alto en tecnología. Eso, por lo menos desde mi experiencia de por lo menos 10 años, lo sigo diciendo, la verdad es que el skill de Argentina en todo lo que es tecnología es altísimo y se nota al momento de sentarte con un proveedor y debatir sobre una solución tecnológica. Las propuestas que hacen están siempre con la cabeza mucho más abierta y se puede llegar a negociar una solución técnica que tenga todas las mejores características disponibles en el mercado, sea que estén en un producto que ellos ofrezcan o un producto que puedan desarrollarte específicamente como proveedor. Eso para mí es un plus muy grande de Argentina versus otros países.*

2.2.1.2 ¿Existe alguna razón fundamental que se oponga en particular a la contratación de proveedores en el exterior o locales de servicios de TI?

*No, para nada. La ventaja de contratar afuera es que existe mucha experiencia ya con otros clientes de la envergadura de Empresa 3, casos de éxitos. Principalmente en USA y en Europa donde tienen miles y miles de años de experiencia, con productos re contra mejorados, súper robustos y que exceden quizás las expectativas de lo que uno puede llegar a necesitar. Eso por un lado. Por otro lado, en Argentina lo que no hay es buena infraestructura. Se ve todos los días. Por ejemplo llegar hasta, no sé, Bariloche con una tecnología que despendas que esté hospedada en algún servidor y que ese servidor a su vez esté en un data center, que el data center tenga tal característica, etc. Eso en Argentina queda un poco atrás porque hay que invertir en esa infraestructura. Y es muy caro. Entonces, los proveedores en el exterior ya tienen eso resulto en data center que son súper robustos y nuevos, que ya está la infraestructura disponible y uno sólo compra el servicio. Eso realmente los hace competitivos a la hora de elegir entre uno local y uno del exterior.*

2.2.2 [si generalmente no son contratados proveedores argentinos]

2.2.2.1 ¿Cuáles son los principales motivos para contratar de un mercado proveedor extranjero en vez de en uno local? *N/A*

2.2.2.2 Cuando se contrataron los servicios en el exterior, ¿la empresa esperaba obtener algún ahorro mayor en costos (porcentaje) versus con un proveedor local? ¿Se cumplieron finalmente tales expectativas?

*No, en costos no, para nada. Lo que sí puede ser... es que tengas un costo muy alto inicial o quedes atrapado en un contrato e muy largo plazo, eso puede llegar. Que hoy pague un costo muy alto por la compra del servicio de infraestructura, pero bueno ya tenés un contrato por X cantidad de tiempo que queda a ese precio. Sí te puede pasar que*

*El atractivo de la localización de un país para la provisión de servicios de TI: ¿Cómo influye el Comportamiento Organizacional de Compra en la toma de decisiones?*

*te ofrezcan que no les pagues todo, que hagas un contrato a 5 años y ahí ya ves que para el quinto año la solución la vas tener recontra usada, la vas a tener incorporada, no te mataron con el costo inicial... pero quedaste atrapado en un contrato de 5 años que es a muy largo plazo. Pero no, el costo no lo es.*

2.2.2.3 ¿Se consideraron costos ocultos/indirectos en la evaluación del proveedor?  
*Sí, claro, en la evaluación se incluye y se tiene que incluir todo.*

2.2.2.4 ¿Es la distancia geográfica del proveedor de relevancia para la decisión de contratación?  
*No, no. Sólo lo que te decía antes de la proximidad. Es un plus si lo tenés cerca pero no es un factor decisivo.*

2.2.2.5 ¿Existe alguna tendencia en la empresa a preferir servicios de TI ofrecidos en países desarrollados versus países en desarrollo/emergentes?

*Sí, al decidir la tecnología sí es un factor. No lo medís como país en "desarrollo" en realidad. Lo medís como un país que pueda sumar riesgo a lo que sea que estés comprando. Argentina es un país que tiene un riesgo muy alto al momento de decidir contratar un proveedor. No es la falta de desarrollo lo que lo hace riesgoso, sino la inestabilidad económica. Es lo que te mencionaba antes, si vas a hacer un contrato a 2 años tenés que saber qué puede llegar a pasar con los costos que contemplo hoy y hay que saber qué pasa también con los beneficios que recibe el mismo proveedor. Porque si el proveedor ya hoy te baja mucho el precio y ya firmás, no sé con un ajuste a los 2 años, tomás ese compromiso, pero en el país ocurre algún cambio... que es lo que ocurre, al proveedor le deja de convenir que vos seas cliente porque pierde dinero. Eso puede ocurrir y le aporta un factor de riesgo muy grande a lo que estás firmando.*

2.2.2.6 Explique resumidamente, por favor, qué factores a nivel país conducen a una decisión en contra de seleccionar un proveedor de servicios de TI argentino:

**Comentario para el entrevistador: todo lo que aplique deberá ser tildado y se espera que el entrevistado clasifique tres preferencias en orden de mayor a menor.**

- Diferencias culturales
- Circunstancias económicas
- Tasa de cambio
- Inflación
- Precio local de los servicios de TI
- Falta de disponibilidad/red/estructura local para la provisión (los servicios de TI simplemente no existen)
- Calidad/reputación internacional de los servicios de TI
- Políticas internas de la compañía
- Marco legal
- Circunstancias políticas
- Corrupción
- Otros: \_\_\_\_\_

*Primero te diría las circunstancias económicas lo que te dije antes. Son muy cambiantes y quitan previsibilidad que es clave a la hora de hacer negocios. Después te diría que un tema para tener en cuenta son los sindicatos. Es muy raro en IT pero cada vez ocurre más y, por ejemplo, si contratás un servicio... estoy tratando de acordarme un caso que nos pasó muy claro con el tema del transporte. Al momento de contratar un equipo el proveedor para un desarrollo nuevo, tiene a los líderes pero no a lo que sería la "mano de obra". El mercado hace que los distintos perfiles, PM o system administrators, que son personas con skills muy altos, entonces al momento de elegirla tenés que contratarla y pagarle el precio de mercado de ese momento. Pero la competencia es súper feroz en ese sentido, y de alguna manera hay un sindicato que está creciendo en todo lo que es tecnología e informática que básicamente apalanca que todo lo que sea salarios de estas personas sean cada vez más altos. Es un tema a tener en cuenta que juega en contra. Después el tema de la disponibilidad de infraestructura que te decía antes. Puede ocurrir que en nuestro país por alguna razón las personas no puedan llegar físicamente a reuniones, y eso se sabe cuando vas contratando recursos o servicios en Argentina se sabe. Ahora no ocurre tanto por cortes de calles pero sí por cortes de luz por ejemplo como pasó ahora, es un riesgo. Te perjudican un montón el trabajo. Me pasó de estar en el medio de una entrega y a la persona que lo tenía que hacer se le cortó la luz no sólo en la oficina y en todo el barrio, y se perdió todo. Son cosas más que nada del país, son condiciones que Argentina todavía no puede terminar de resolver. De esa enumeración te elegiría en orden de importancia, en contra, a: primero, la economía por la inestabilidad que ya empieza a afectar el negocio, que es lo principal; segundo el tema de no disponibilidad de infraestructura que te mencioné; y como tres... si querés la tasa de cambio y la inflación.*

2.3 Proyectos fallidos de provisión relacionados con la contratación local de servicios de TI

2.3.1 ¿Conoce algún proyecto de provisión de servicios de IT que no haya funcionado como se esperaba en el pasado en el que se involucraron actividades de contratación local relacionadas de algún modo con el fracaso? [Si así fue] ¿Cuáles fueron tales razones?

*Sí, el que te conté por los cortes de luz que te comenté, ese sería por falta de disponibilidad de infraestructura. Otro es de un proyecto donde teníamos que automatizar el proceso de ventas. Al momento de elegir los proveedores se eligió, como te dije antes: primero la calidad del producto y que sea lo más flexible posible para poder aumentarlo más adelante, se evaluó el costo que cerraba muy bien con este proveedor. Pero lo que terminó sucediendo es que, con relación al data center, como te dije antes, necesitábamos determinada infraestructura que nos permitiese asegurar la comunicación para*

*El atractivo de la localización de un país para la provisión de servicios de TI: ¿Cómo influye el Comportamiento Organizacional de Compra en la toma de decisiones?*

*todos los países donde está Empresa 3. Teníamos que tener todo lo que son redes o networking lo suficientemente robusto como para hacer consultas online sobre esta herramienta. Pero no había un data center que resistiera ese tipo de consultar porque era casi minuto a minuto, y básicamente se cotizó poder robustecer ese data center o comprarlo nuevo... y se terminó cayendo todo el proyecto directamente porque era extremadamente caro y a muy largo plazo. Tenías además todo un tema de aduanas para comprarlo desde el exterior, los iban a bloquear en aduana.*

---

3 | PI2 | Proceso general de toma de decisiones de contratación de servicios de TI

3.1 ¿Podría, por favor, describir el procedimiento desde su iniciación hasta el alcance de la decisión final de contratación incluyendo los flujos de información involucrados?

*Vale la pena aclarar que no hay un único proceso a seguir. Siempre se tienen que adaptar a la necesidad puntual que hay y lo que te pide el negocio. Pero a grandes rasgos sería. Todo esto empieza una vez que tenemos necesidad del negocio identificada, tenemos los requerimientos que necesitamos que los proveedores nos coticen, y toda esa lista de requerimientos con la descripción del servicio que se necesita se comparte con el área de Compras. El área de Compras arma lo que es el RFP, en algunos casos hemos hecho antes un RFI y RFQ pero en pocos casos porque lleva mucho tiempo y los tiempos son un factor importante. Una vez que los proveedores reciben el RFP contestan con más o menos una semana o 10 días con sus propuestas. Esa lista de a qué proveedores se seleccionan para invitarlos surge de los que nosotros relevamos en el mercado como los mejores en lo que hacen, o proveedores que ya trabajaron con Empresa 3. Para relevarlos del mercado usamos los índices como te dije antes, como Gartner que tiene categorías con los mejores proveedores en determinados servicios, y también con relación a nuestro networking con otras empresas y colegas del mundo de IT. Una vez que Compras tiene esta lista, manda el RFP y los proveedores contestan. Hay una etapa intermedia donde los proveedores confirman si les interesa o no contestar el RFP. Ahí llegan las respuestas que Compras nos envía y con ellas se arma una matriz con las respuestas de los proveedores. Esa matriz ya estaba armada con puntajes sobre cada parte del servicio. En cuanto a esa matriz se seleccionan los 3 mejores puntajes y ahí a veces se les pedía una demostración de cómo funciona el producto o que hagan presentaciones masivas para que el negocio vea y ayude a seleccionar. Hacemos participar a los usuarios. Una vez que terminamos de seleccionar se le pasa la matriz a Compras y se le decía qué proveedor nos gusta. Ahí empieza una negociación interna de por qué querés a ese proveedor. La negociación de precios con el proveedor la hace directamente Compras. Luego se pasa a seleccionar el proveedor y ahí vienen los temas Legales luego que vos sabés mejor que yo, pero ya seleccionado el proveedor.*

3.2 ¿Qué tipos de fuentes de información utiliza como guía y soporte en el proceso de toma de decisiones? N/A

3.3 ¿Existe algún tipo de procedimiento estandarizado en la empresa para conducir el proceso?

*Sólo eso que te conté de RFI, RFQ y RFP. Es por cada país y siguiendo a lo que diga el líder de Compras.*

---

4 | PI3 | Personal y departamentos involucrados en el proceso de toma de decisiones para contratar servicios de TI

4.1 Idealmente, ¿cuántas personas están involucradas en el proceso de compra y qué posiciones ocupan en la compañía (+función, +departamento, +años en la posición)?

*Como te dije, tenemos en IT 2 o 3 personas dependiendo de la envergadura del proyecto, Compras 2 seguros... Finanzas e Impuestos también pero 1. Legales también 1 pero entra después de seleccionado el proveedor para el tema contrato. Legales hace el vínculo con Impuestos y Finanzas y Compras está encargado de conseguir todas las firmas y aprobaciones. Los puestos en general son de analistas y de gerentes.*

4.2 ¿Quién inicia normalmente el proceso para contratar la provisión de servicios de TI?

*IT, siempre es IT. Al usuario potencial no les importa si vamos a contratar el servicio afuera o si lo presta adentro, les da lo mismo. Son nuestros clientes internos. Obvio que les interesa la calidad y el costo.*

4.3 ¿Cómo y en qué contribuyen los diferentes participantes del centro de compra para alcanzar una decisión?

*Como te dije arriba, en todo lo que es el control y negociación de precios, vínculo con los proveedores y también hace de vínculo con los otros departamentos. Hacemos un análisis de riesgo del proveedor también.*

4.4 ¿Se encuentran involucrados en el proceso los usuarios potenciales de los servicios de TI o éste es en su mayoría llevado a cabo por la unidad de compra u otro departamento sin su participación? N/A

4.5 ¿Existe algún "comité" o grupo similar que se conforme particularmente para la toma de decisiones de contratación de servicios de TI? [Si es así] ¿Cómo son los miembros de tal grupo elegidos (por ej., por experiencia y/o norma organizacional)?

*No para la contratación. Los comités existen en pos del proyecto y tiene entre una de sus tareas la contratación de un proveedor.*

4.6 ¿Tiene alguien más algún tipo de influencia en la decisión de contratación (por ej., expertos externos u otros interesados) y en su caso quiénes?

*¿Fuera de la compañía? Para algún producto muy específico que no teníamos conocimiento una consultora una vez. Pero sólo porque era muy específico y nuestros especialistas no lo manejaban. Es una excepción.*

4.7 ¿Quién o quiénes tienen la responsabilidad para tomar la decisión final de contratación?

*El OK final siempre lo da un director de IT o el CEO conjuntamente con el Director o Vicepresidente de Compras.*

## **Anexo 15: Transcripción entrevistado #3\_#3\_LE**

Posición: Vice President General Counsel and Corporate Affairs for LATAM  
Experiencia laboral: 17 años, 15 años en empresa 3, 3 años en la posición actual  
Antecedentes académicos: Diploma en Derecho, LLM

Fecha: 27 de abril de 2016  
Entrevistador(es): Paula Suárez  
Duración: 5 minutos

“The interviewee was firstly approached on April, 10<sup>th</sup> by phone through its secretary who asked for the previous sending of the interview guide by email. After that the call was arranged on April, 27<sup>th</sup>. During such call the interviewee said that it was not possible to answer the questions included in the guide, because nobody in the Legal Department of Company 3 was aware of the information requested. In this sense, the interviewee said that the Legal Department of Company 3 was only involved in matters concerning IT providers once they have been selected already by other departments, and only for contractual issues regarding the first negotiation and execution of the respective contracts, or later if any contractual issues arise.”

## Anexo 16: Transcripción entrevistado #4\_#1\_TI

Posición: Tech Partner, Planificación Estratégica  
Experiencia laboral: 24 años, casi 3 años en empresa 4 en la posición actual  
Antecedentes académicos: MBA Ejecutivo

Fecha: 7 de julio de 2016  
Entrevistador(es): Paula Suárez y Anne Synnatschke  
Duración: 30 minutos (llamada por Skype, notas tomadas por una tercera persona)

---

1 Especificaciones de la empresa: preparación inicial  
Por favor, para contestar las siguientes preguntas piense y enfóquese en un proveedor clave de servicios de TI en Argentina que su empresa haya estado contratando durante varios años:

1.1 ¿Qué tipo de servicios particulares de TI recuerde que se le hayan contratado?  
*Construcción de un "dashboard" de business analytics. Contraté para eso a Deloitte pero para prestarle un servicio a XXXXXXXXXXXX que era mi cliente final, lo subcontraté. También subcontratamos mucho lo que son servicios de instalación, por ejemplo tengo que instalar un servidor de Oracle, por ejemplo, algo técnico y los contratamos por servicios específicos, muy técnicos y muy verticales. No contratamos 100 programadores o un servicio de mantenimiento, esas cosas no. Solamente contratamos servicios técnicos específicos.*

1.2 ¿Tiene conocimiento de si la empresa consideró alguna vez la posibilidad de desarrollar y prestar tales servicios de TI internamente?

*No. Número uno porque no está en nuestro core business desarrollar funciones de business analytics, no está en nuestro portfolio de soluciones y servicios a vender, pero como el cliente me pide una solución punta a punta y yo soy el prime contractor lo integré. Entonces, el primer criterio es: servicios que no son core mío, entonces los subcontrato. Número dos: servicios que yo no poseo el expertise, porque al ser muy específicos no justifica tener, por ejemplo, un especialista en el networking de determinada marca porque tengo un proyecto al año de eso. Entonces, no amerita que yo tenga un ingeniero especialista en networking para Huawei, ponelo, entonces lo que hago, lo subcontrato. Entonces los dos motivos son: uno, no está en nuestro core business, en el portfolio de productos a ofrecer; y dos, no tenemos el expertise por economía de escala.*

1.2.1 [Si así fue] ¿Cuál fue el argumento definitivo para contratarlos entonces de un proveedor externo? *N/A*

1.3 ~~¿Cuál es el porcentaje de servicios contratados vía outsourcing con relación al presupuesto anual en TI de la empresa? *N/A*~~

---

2 | PII | Contratación internacional de servicios de TI

2.1 Preguntas generales relacionadas al atractivo de los países:

2.1.1 En este caso en particular, ¿qué criterios específicos se evaluaron mientras se buscaba al proveedor de servicios de TI?

*Primero la parte técnica. Que tengan el expertise que realmente estamos necesitando, ¿sí? El precio es un criterio pero no es mandatorio. O sea, la calidad y específicamente los técnicos y sus conocimientos, esos sí son un condicionante. El precio es importante pero no es condicionante. Y a veces la empresa, que te da un marco de metodología, capacitación, etc. también es un criterio.*

2.1.2 ¿Cambian dichos criterios dependiendo de si se evaluaban locaciones de contratación internacionales y no nacionales? ¿Se utilizó durante el proceso de selección algún índice de locación en particular (por ej. A.T. Kearney o Gartner)?

*Tenemos una gran operación en Argentina. O sea, el 95% de nuestro revenue es en Argentina y sólo un 5% en Colombia. Por lo cual todavía no tenemos esa problemática de si el proveedor es local o global, por ahora son todos locales y no llegué al punto de verlo... Pero ya va a llegar pronto, porque ya compramos una empresa en Colombia y ya estamos abriendo oficinas en Perú, y probablemente eso que me preguntan va a pasarnos a lo largo de este año. Pero todavía no tenemos esa problemática.*

Pregunta adicional: ¿Y no le ha pasado aún que, por ejemplo, haya alguna plataforma muy específica que necesite y que no haya nadie en Argentina que sea capaz de prestar ese servicio y haya que ir, entonces, por ejemplo al desarrollador en USA o algo así? *No, generalmente como nosotros trabajamos siempre... nuestro modelo de negocios tiene que ver con un partnership de empresas de tecnología. Por ejemplo, CISCO, Oracle, Motorola, Google, son partner nuestros y yo vendo esas soluciones a mis clientes finales ¿sí? Entonces, si a veces no tenemos el expertise nuestro, nuestros partners nos lo proveen. Entonces, nosotros no recurrimos a proveedores de otros lados: o lo resolvemos nosotros, o con cierta capacitación o soporte de nuestro partners.*

Pregunta adicional: ¿Pero siempre es la capacitación y el soporte a la gente en Argentina y no es que mandan un profesional desde afuera? *Nosotros a veces mandamos a capacitar afuera pero siempre profesionales argentinos. Por ejemplo ahora*

*El atractivo de la localización de un país para la provisión de servicios de TI: ¿Cómo influye el Comportamiento Organizacional de Compra en la toma de decisiones?*

*un proyecto muy grande que tenemos en XXXX, y mandamos gente a capacitar a gente a Miami donde está XXXX que es el headquarter de XXXX para la región. Y estuvieron casi 3 semanas ahí certificando una tecnología determinada, pero son recursos nuestros.*

2.1.3 ¿Por qué fue este proveedor en particular eventualmente seleccionado (qué criterios fueron los más relevantes)? *En el caso de Deloitte que les mencioné, el criterio más importante es que Deloitte ya era proveedor de XXXXXXXXXXXX. Entonces, ya conocía la forma de trabajo, las metodologías, los estándares de codificación y estas cosas técnicas sobre cómo pasar a producción, el ambiente de desarrollo, el testing. O sea, era un proveedor ya conocido por el cliente y eso facilitaba muchísimo el trabajo a realizar. En ese caso, la empresa, los 3 criterios que les dije, la empresa en este caso primó la empresa.*

Pregunta adicional: ¿Y fue el primer trabajo que hicieron con Deloitte o ya tenían experiencia previa? *Me parece que fue el... no lo recuerdo ahora. Es una buena pregunta, me parece que fue el primero. Me parece que fue el primero.*

~~2.1.4 Cuando piensa acerca de la relación comercial actual con este proveedor, ¿son todavía éstas las mismas razones por la que se lo sigue contratando o los criterios han cambiado? N/A~~

2.2 Cuando se contratan servicios de TI, ¿los proveedores generalmente se encuentran ubicados en Argentina, en el exterior o ambos?

*Oficinal comerciales tienen todo en Argentina. Ahora, cuando hay capacitaciones muy de expertise, muy detalladas de tecnologías nuevas vamos a hacer certificaciones a otros países.*

2.2.1 [si generalmente son contratados proveedores argentinos o ambos]

2.2.1.1 ¿Cuáles son las ventajas de elegir un proveedor local de servicios de TI versus uno del exterior?

*A ver. Para nosotros la mayoría son locales, argentinos, o son empresas locales que tienen oficinas en Argentina. La verdad que si tuviera que contratar un proveedor del exterior, no tendríamos problemas. La verdad no sería un impedimento si realmente la situación lo requiere. Hoy por hoy la realidad nos dice que la mayoría son proveedores de acá de Argentina.*

Pregunta adicional: ¿Y prefiere que sean proveedores de Argentina? *Es que a veces cuando, desde el punto de vista del delivery necesitás recursos on site, es la ejecución, y a veces si son del exterior resultan mucho más caros porque hay que pagarles el viaje, el per diem, etc. Entonces, a veces para que la cosa sea razonable económicamente es preferible que sean locales. Entonces, a veces en ese trading de costos conviene que sean empresas locales.*

Pregunta adicional: ¿Y podríamos entonces, por ejemplo, parafrasear eso y decir que la razón principal que se opondría a contratar proveedores en el exterior es un tema de costos que conlleva la distancia geográfica? *Sí, el costo sí. Es un criterio bueno. El otro es que, si el expertise no está en Argentina y tampoco lo podemos obtener capacitándonos nosotros, y tiene que venir alguien de afuera. O sea, el costo es uno y el conocimiento es el segundo.*

~~2.2.1.2 ¿Existe alguna razón fundamental que se oponga en particular a la contratación de proveedores en el exterior o locales de servicios de TI?~~

~~2.2.2 [si generalmente no son contratados proveedores argentinos]~~

~~2.2.2.1 ¿Cuáles son los principales motivos para contratar de un mercado proveedor extranjero en vez de en uno local?~~

~~2.2.2.2 Cuando se contrataron los servicios en el exterior, ¿la empresa esperaba obtener algún ahorro mayor en costos (porcentaje) versus con un proveedor local? ¿Se cumplieron finalmente tales expectativas?~~

~~2.2.2.3 ¿Se consideraron costos ocultos/indirectos en la evaluación del proveedor?~~

~~2.2.2.4 ¿Es la distancia geográfica del proveedor de relevancia para la decisión de contratación?~~

2.2.2.5 ¿Existe alguna tendencia en la empresa a preferir servicios de TI ofrecidos en países desarrollados versus países en desarrollo/emergentes?

*No, para nada.*

2.2.2.6 Explique resumidamente, por favor, qué factores a nivel país conducen a una decisión en contra de seleccionar un proveedor de servicios de TI argentino:

**Comentario para el entrevistador: todo lo que aplique deberá ser tildado y se espera que el entrevistado clasifique tres preferencias en orden de mayor a menor.**

- Diferencias culturales
- Circunstancias económicas
- Tasa de cambio
- Inflación
- Precio local de los servicios de TI
- Falta de disponibilidad/red/estructura local para la provisión (los servicios de TI simplemente no existen)
- Calidad/reputación internacional de los servicios de TI
- Políticas internas de la compañía
- Marco legal

*El atractivo de la localización de un país para la provisión de servicios de TI: ¿Cómo influye el Comportamiento Organizacional de Compra en la toma de decisiones?*

- Circunstancias políticas
- Corrupción
- Otros: \_\_\_\_\_

*A ver, nuevamente puede ser el conocimiento. O sea, hay tecnologías nuevas, por ejemplo, que se están lanzando y por más que haya gente en Argentina la expertise está en determinados lugares de desarrollo o tenés que validar tecnologías. Por ejemplo, Motorola tiene una tecnología que ellos te configuran los equipos en sus laboratorios. Entonces, por ejemplo, hubo un equipo que fue justamente a Alemania hace, por noviembre u octubre, a homologar tecnologías de Motorola con el cliente y estuvieron casi un mes en laboratorios de Motorola en Alemania trabajando con los equipos, instalándolos, haciendo integración, etc. Esa tarea nunca pudo haber sido hecha en Argentina porque Motorola no tiene laboratorios en Argentina. Entonces, ese tipo de tareas indefectiblemente las tenemos que hacer en casa del cliente en exterior. Eso pasa cuando tenés que homologar tecnologías, pasa cuando tenés que tomar determinados cursos, no los dan acá o a lo mejor para esa tecnología hay sólo 10 personas que van a aprender y es preferible hacerlo en un lugar central, no sé, San Francisco, para Oracle. Ese factor que Ud. me dicen tiene que ver entonces con tecnologías muy específicas. Acá en Argentina tenés muy buenos servicios, de eso acá en Argentina se dan muchos servicios offshoring y para el exterior, o sea, software factory, centros de mantenimiento regional, soporte, se dan muchos de acá por lo cual Argentina tiene muchos servicios que son ITIL, SMI 5, o sea, tiene muchos estándares globales y en ese sentido no es un tema de calidad. Políticas internas no aplica. Marco legal sí los temas de restricciones cambiarías. Con marco legal hay algunos casos, como por ejemplo el tema bancario o de las telecomunicaciones, vos no podés procesar datos de las personas o de los llamados, o sea temas personales, en el exterior. O sea yo no podría, por ejemplo, me contrata un banco para que le haga el mantenimiento de sus sistemas de cuentas corrientes. Y ahí yo sé el saldo, tus datos, etc. Bueno, esos datos están protegidos legalmente por el Banco Central de la Argentina, esos datos no se podía procesar afuera. Por ejemplo, no lo podría vender y que me haga un outsourcing Brasil por ejemplo. Eso está prohibido por una cuestión de ley de protección de datos. Hay una ley de protección de datos que determinados datos tienen que ser procesados y gestionados en la región, pasa en muchos países, eh? Yo sé que Chile también tiene una legislación muy similar, Brasil también, creo que la llaman "habeas data" o algo así esa ley de protección de datos. Sólo pueden ser procesados y gestionados en el país. Esto tiene que ver mucho con servicios cloud en la nube, bueno yo te hago, te contrato storage en la nube en Amazon, y no se puede, porque esos datos están en la nube, no están en Argentina. Tienen que estar físicamente en Argentina. Entonces, hay una ley, sobre todo el sector bancario y telecomunicaciones por el tráfico de llamados, en esos dos casi seguro que ocurre. A ver, circunstancias políticas lo mismo, se generan ciertas regulaciones por circunstancias políticas, la verdad que no tenemos... yo me acuerdo, bueno yo antes trabajaba en XXX y teníamos sí una lista de países que no podíamos contratar, ahí existía pero porque era una corporación global, etc. Acá no tenemos una lista, una lista negra de países a contratar. No, no hay acá. En Empresa 4 no tenemos. Con corrupción es lo mismo, tiene que ver lo mismo. En el caso de XXX teníamos una lista negra de países o empresas que no se podía contratar por estos motivos. Acá en Empresa 4 no lo tenemos, sí tenemos normas y conductas que no tienen que ver con corrupción, pero sí con determinados comportamientos. Por ejemplo, el caso del que les mencioné de Deloitte. Deloitte aparte de nosotros contratarlo como nuestro proveedor es nuestro auditor. Es el auditor de los balances de Empresa 4. Y yo lo contrato, es mi proveedor. O sea, no lo puedo contratar para eso y por otro lado darle un negocio para que me haga el "dashboard" para un cliente. Hay ciertas reglas digamos éticas que no se pueden hacer. Entonces, eso tenía que ver con un monto: bueno, lo podés contratar a Deloitte pero no más allá de un monto porque si no parece que lo contratás para que te dé bien la auditoría digamos, entonces para que no se den esos casos hay ciertas normas éticas nuestras en la compañía.*

### 2.3 Proyectos fallidos de provisión relacionados con la contratación local de servicios de TI

2.3.1 ¿Conoce algún proyecto de provisión de servicios de IT que no haya funcionado como se esperaba en el pasado en el que se involucraron actividades de contratación local relacionadas de algún modo con el fracaso? [Si así fue] ¿Cuáles fueron tales razones?

*A ver, en el caso de... sí, falló en algunos casos con el tema, ahora no debería pasar, con el tema de la restricción de divisas no pudimos contratar gente de afuera o equipamiento. O sea, teníamos previsto comprar un equipamiento y como no nos daba el gobierno central los dólares, no pudimos y se tuvo que cancelar la compra. Eso ha pasado mucho. Eso sí ha pasado mucho por regulaciones, así cambiarías en este, por restricciones cambiarías, se han tenido que cancelar algunos negocios y contrato de afuera.*

---

### 3 | PI2 | Proceso general de toma de decisiones de contratación de servicios de TI

3.1 ¿Podría, por favor, describir el procedimiento desde su iniciación hasta el alcance de la decisión final de contratación incluyendo los flujos de información involucrados?

*Sí, a ver. Si bien existe un proceso, el proceso es bastante simple digamos. No tiene que ver con algo de involucración de distintas áreas, etc. Lo que hay es que generalmente se identifica al... vuelvo un poco atrás. Al ser cosas muy específicas, a veces no hay tantas alternativas de contratación. El caso que les contaba de Deloitte de XXXXXXXXXXXX, XXXXXXXXXXXX nos dijo contraten a Deloitte porque sabe del tema y trabaja con nosotros. Entonces yo no es que tengo que salir a buscar proveedores. Lo mismo lo de los censores, no puedo ir a buscar otro que no sea el que me proveía los censores, ¿sí? Porque es muy específico. O el caso de Motorola, tengo que ir al laboratorio de Motorola, no puedo ir a otro lado. Entonces, muchos servicios que subcontratamos no ameritan un proceso. No es que bueno pedís cotización a 3 empresas, o sea, no aplica eso. Entonces, en algunos casos es proveedor único digamos, por la tecnología o porque me lo pide el cliente, y entonces no aplica el proceso. En otros casos sí aplica el proceso y básicamente te diría que lo que se pide son 3 propuestas y se evalúa y se hace intervenir al departamento de Compras de Empresa 4. En algunos casos en esas evaluaciones hay sí temas técnicos. Por ejemplo, cuando hacemos obras para empresas de telecomunicaciones, no sé*

*El atractivo de la localización de un país para la provisión de servicios de TI: ¿Cómo influye el Comportamiento Organizacional de Compra en la toma de decisiones?*

*tendido de fibra, instalación de de base, etc., tete piden normas de seguridad. O por ejemplo trabajamos con empresas petroleras que tienen normas de seguridad muy estrictas, entonces nos pide. Por ejemplo, le hacemos un sistema de comunicaciones a XXXX (empresa china de petróleo), entonces tenemos que ir a los pozos petroleros, instalar equipos, etc. Y ellos tienen normas de seguridad muy estrictas. Entonces, por ejemplo, si voy a pedir un proveedor que me acompañe al proyecto de XXX, le tengo que exigir esas normas de seguridad. Entonces, en algunos casos esa cotización de 3 proveedores tiene que ver con precios pero también con el cumplimiento de normas. Eso es parte del proceso.*

3.2 ¿Qué tipos de fuentes de información utiliza como guía y soporte en el proceso de toma de decisiones?  
*Generalmente son empresas que ya trabajaron con nosotros o recomendaciones, o a veces hasta lo vemos en la web. Yo por ejemplo tuve que contratar un proveedor para hacer una encuesta y me fijé en la web directamente. El proceso no nos indica dónde buscar proveedores.*

Pregunta adicional: ¿Usan algún tipo de índices internacionales como Tholons, Gartner? *No, no. Sí usamos lo que te decía en algunos casos, por ejemplo necesito que el proveedor va a desarrollar un software sea CMI 3 o que tenga las normas ISO 9000, o que tenga... pero ya son como requisitos, cumple o no cumple. No es que yo lo pongo para evaluarlo, sino que son requisitos que pedimos con estándares internacionales.*

3.3 ¿Existe algún tipo de procedimiento estandarizado en la empresa para conducir el proceso?  
*Sí, pero de vuelta: hay un proceso estandarizado pero cuando hay un proveedor único el proceso no aplica. De vuelta, el caso Motorola, y no voy a licitar a qué laboratorio voy a ir para homologar la tecnología. Yo tengo que ir al laboratorio de Motorola. Y los tengo que contratar a ellos y a los servicios de laboratorio de Motorola. No puedo ir a otro lado ¿Se entiende? Ahí tengo que poner un justificativo de porqué el proveedor único es Motorola y se acabó. No hay más para revisar ahí.*

---

4 | PI3 | Personal y departamentos involucrados en el proceso de toma de decisiones para contratar servicios de TI  
4.1 Idealmente, ¿cuántas personas están involucradas en el proceso de compra y qué posiciones ocupan en la compañía (+función, +departamento, +años en la posición)?

*(para proceso estándar y no cuando es proveedor único). A ver, desde nuestra... de vuelta, nosotros al ser una unidad de negocios hacemos una parte del proceso y el área corporativa de Empresa 4 hace otra parte. Por ejemplo el área de Compras. Nosotros lo que hacemos es la identificación de la necesidad, bueno: necesito un proveedor para que desarrolle el dashboard en XXXXXXXXXXXX. Identificamos la necesidad, número uno. Lo que hacemos número dos es buscamos qué proveedores pueden aplicar a cubrir esa necesidad, quién me puede prestar el servicio. Hacemos la evaluación técnica de ese proveedor. Si cumple las normas, si está calificado, si tiene la expertise, si va a cumplir en el tiempo que yo le pido, etc. Y después todas las condiciones comerciales y legales ya las pasamos al Departamento de Compras que es de toda la Empresa 4. Y ellos evalúan y terminan de negociar las condiciones contractuales y comerciales. El precio, la forma de pago, la moneda, etc. Y las condiciones contractuales, por ejemplo si te voy a dar confidencialidad, si tenés la propiedad intelectual queda protegida, qué voy a hacer en el caso que haya morosidad en los pagos, qué va a pasar si vamos a una disputa qué tribunales van a cubrir la disputa, bueno, todos los temas contractuales de una contratación. Esos temas van por el lado del Departamento de Compras.*

Pregunta adicional: ¿O sea que entendemos que Compras por su parte le daría también participación al Departamento de Legales y a Finanzas? *Digamos, sí, deberían. Sí, yo entiendo que sí.*

4.2 ¿Quién inicia normalmente el proceso para contratar la provisión de servicios de TI?  
*Nosotros. La identificación de compra la identificamos nosotros mismos. Y ahí lo que hago es, primero identifico la necesidad, busco proveedores, en algunos casos el cliente me lo sugiere como el caso de Deloitte, tercero hago la valuación técnica: tiene el expertise, tiene la tecnología, puedo hacerlo en este tiempo, tiene disponibilidad de recursos, todas esas cosas que hacen al servicio lo hacemos nosotros. Y una vez que eso está acordado sí lo pasamos a Compras.*

4.3 ¿Cómo y en qué contribuyen los diferentes participantes del centro de compra para alcanzar una decisión? *N/A*

4.4 ¿Se encuentran involucrados en el proceso los usuarios potenciales de los servicios de TI o éste es en su mayoría llevado a cabo por la unidad de compra u otro departamento sin su participación?  
*Salvo que ellos lo recomienden y haya una validación tipo "che, me gustaría..." ayuda, pero no. En general no participan en la valuación del proveedor.*

4.5 ¿Existe algún "comité" o grupo similar que se conforme particularmente para la toma de decisiones de contratación de servicios de TI? [Si es así] ¿Cómo son los miembros de tal grupo elegidos (por ej., por experiencia y/o norma organizacional)?  
*No, de nuestro lado no. Lo hace la gente que está en el delivery digamos. Nosotros tenemos dos áreas de delivery: Professional Services y Operaciones. Ellos son los que determinan. No hay un comité formal establecido, no, no lo hay. Desconozco si hay en el área de Compras, como vos decías a lo mejor Paula tal vez ellos se juntan con el de Finanzas, el de Legales, desconozco.*

4.6 ¿Tiene alguien más algún tipo de influencia en la decisión de contratación (por ej., expertos externos u otros interesados) y en su caso quiénes?  
*Bueno, el cliente como les decía influencia. Y el proveedor de la tecnología nos influencia también. Por ejemplo, si yo voy a implementar una solución de networking de CISCO y yo le compré los equipos a CISCO y la voy a instalar al cliente,*

*El atractivo de la localización de un país para la provisión de servicios de TI: ¿Cómo influye el Comportamiento Organizacional de Compra en la toma de decisiones?*

*probablemente CISCO me diga "che, mirá que para estos productos hay una consultora muy buena que presta tales servicios, etc.". O al revés, nosotros le pedimos sugerencias: "CISCO, voy a instalar esto, tenés alguno para recomendarme para poder instalar?" O sea, le pedimos recomendaciones o proactivamente ellos nos recomiendan. O sea, todos nuestros partners de tecnología nos recomiendan empresas a la hora de subcontratar. Y a veces los clientes, como el caso de Deloitte.*

4.7 ¿Quién o quiénes tienen la responsabilidad para tomar la decisión final de contratación?

*El responsable que va a dar el servicio. En este caso el director de Professional Services o el director de Operaciones. Ellos son los que tienen la autonomía de decidir un proveedor para prestar el servicio que requiere el cliente. Sí. Siempre y cuando, de vuelta, a lo mejor Compras, si bien la decisión la tienen ellos, Compras puede decirle "mirá este proveedor no se adapta a los términos legales de Empresa 4"... y entonces le dice "no, no podés contratarlo". Pero a menos que no haya ningún impedimento de esos, el director de Professional Services o el de Operaciones son los que definen, deciden a quién contratar.*

## Anexo 17: Transcripción entrevistado #4\_#2\_TI

Posición: IT Director  
Experiencia laboral: 20 años, todos en empresa 4 incluso 7 años en la posición actual  
Antecedentes académicos: Diploma en IT, posgrado en Marketing

Fecha: 14 de enero de 2016  
Entrevistador(es): Paula Suárez y Anne Synnatschke  
Duración: 30 minutos (llamada por Skype, grabación con un PlugIn para Windows 10; por muy mala calidad del audio, las respuestas se realizaron con los apuntes tomados)

---

1 Especificaciones de la empresa: preparación inicial  
Por favor, para contestar las siguientes preguntas piense y enfóquese en un proveedor clave de servicios de TI en Argentina que su empresa haya estado contratando durante varios años:

1.1 ¿Qué tipo de servicios particulares de TI recuerde que se le hayan contratado?

**Básicamente consumíamos servicios de consultoría para la instalación de aplicaciones y procesos. Se trataba de un paquete y de servicios separados que podían incluir, por ejemplo, servicios de SMS, un PM, digamos distintos agentes relacionados con RP y generalmente hacemos con consultoría vía procesos o especialistas en herramientas. Lo hacemos de la mano de consultoras que son las que tienen el know how.**

1.2 ¿Tiene conocimiento de si la empresa consideró alguna vez la posibilidad de desarrollar y prestar tales servicios de TI internamente?

**No, no. Generalmente nosotros, como te decía, el primer paso lo hacemos con una consultora y después, generalmente, el día a día de esa aplicación lo hacemos internamente o con capacitación. Generalmente cuando hay una demanda muy alta de esa aplicación el primer nivel lo hacemos interno y el segundo nivel con consultora.**

1.2.1 [Si así fue] ¿Cuál fue el argumento definitivo para contratarlos entonces de un proveedor externo?

**La verdad es que es un business: hay freelance y hay consultoras. Generalmente porque ellos tienen el know how, track record, presencia y el personal. Buscamos que sean consultoras con formas de trabajar similares a las nuestras ¿Y por qué no lo hacemos internamente? De nuevo, nosotros tenemos un equipo interno y todo pero no tenemos la capacidad para el 100% de los usuarios así que cuando hay mucha demanda sobre esa herramienta recurrimos a una consultora o también a profesionales independientes.**

1.3 ¿Cuál es el porcentaje de servicios contratados vía outsourcing con relación al presupuesto anual en TI de la empresa? N/A.

**Tenemos el 30% del total va a consultoras de proyectos concretos. Pero outsourcing concreto es 0.**

---

2 | PII | Contratación internacional de servicios de TI

2.1 Preguntas generales relacionadas al atractivo de los países:

2.1.1 En este caso en particular, ¿qué criterios específicos se evaluaron mientras se buscaba al proveedor de servicios de TI?

**Los criterios fueron: experiencia, el track record demostrado de casos de éxito similares, y la presencia en el país que está relacionada con el tamaño o cantidad de consultores o profesionales en el área de interés nuestro que tenga la consultora y es importante. Me puede pasar que una empresa tenga una presencia muy alta en Argentina y en la región pero pasa que no tiene muchos profesionales de lo que yo necesito particularmente. O sea, tamaño de empresa y dentro de la empresa el tamaño de los profesionales que tiene trabajando en el área de interés nuestra. Se considera la presencia regional. Especialmente nos interesa una compañía, o sea, consultora, con presencia en América en todos los países.**

2.1.2 ¿Cambian dichos criterios dependiendo de si se evaluaban locaciones de contratación internacionales y no nacionales? ¿Se utilizó durante el proceso de selección algún índice de locación en particular (por ej. A.T. Kearney o Gartner)?

**A eso mismo me refiero. No es tanto que tengan la mayor experiencia sino que sí nos importa que tengan presencia y que puedan trabajar en toda la región. No usamos índices de esos, para nada.**

2.1.3 ¿Por qué fue este proveedor en particular eventualmente seleccionado (qué criterios fueron los más relevantes)?

**Experiencia, track record y presencia en el país con relación al tamaño de la consultora.**

2.1.4 Cuando piensa acerca de la relación comercial actual con este proveedor, ¿son todavía éstas las mismas razones por la que se lo sigue contratando o los criterios han cambiado?

**Generalmente cuando lo seguimos contratando se considera que lo que te mencioné se haya mantenido. Quizás pasa que dependiendo de la relevancia en un futuro se lo tenga que integrar con otra consultora que también nos interesa que este proveedor o partner si es estratégico poder apuntar a largo plazo.**

*El atractivo de la localización de un país para la provisión de servicios de TI: ¿Cómo influye el Comportamiento Organizacional de Compra en la toma de decisiones?*

2.2 Cuando se contratan servicios de TI, ¿los proveedores generalmente se encuentran ubicados en Argentina, en el exterior o ambos?

**En ambos.**

2.2.1 [si generalmente son contratados proveedores argentinos o ambos]

2.2.1.1 ¿Cuáles son las ventajas de elegir un proveedor local de servicios de TI versus uno del exterior?

**Depende del tipo de proyecto. Si es para Argentina en su mayor parte vamos con proveedores argentinos porque se hace más fácil. Otro tema es el tipo de cambio, los servicios internacionales son todos en dólares. Pero como les dije depende del tipo de proyecto y nuestro interés de desarrollo en la región implica que la presencia en cada país también es importante.**

2.2.1.2 ¿Existe alguna razón fundamental que se oponga en particular a la contratación de proveedores en el exterior o locales de servicios de TI?

**No, no, no existe ninguna. Si soy objetivo.**

~~2.2.2 [si generalmente no son contratados proveedores argentinos]~~

~~2.2.2.1 ¿Cuáles son los principales motivos para contratar de un mercado proveedor extranjero en vez de en uno local?~~

2.2.2.2 Cuando se contrataron los servicios en el exterior, ¿la empresa esperaba obtener algún ahorro mayor en costos (porcentaje) versus con un proveedor local? ¿Se cumplieron finalmente tales expectativas?

**No necesariamente. Generalmente lo que pasa es que las consultoras que normalmente me dan servicios tienen presencia en otros países y eligen de dónde darnos el servicio. Si es un desarrollo o algo así que se puede hacer desde cualquier país me fijo si el tipo de cambio es ventajoso. Si es ventajoso lo tomo, puede ser de Bolivia o de Perú. Quizás hoy por el tipo de cambio me conviene Argentina, pero en realidad no nos molestaría que sea desde donde sea siempre que el precio sea competitivo... y el servicio, el servicio también. En algunos casos específicos es mejor que sea presencial que remoto.**

2.2.2.3 ¿Se consideraron costos ocultos/indirectos en la evaluación del proveedor?

**Sí, tratamos de cubrir todos los costos. De viáticos, per diem, estadías, etc. Se nos puede escapar algo puede ser pero en la evaluación tratamos de cubrir todo. Sea la consultora argentina o internacional le pedimos que indique todos los costos que no sean directamente atribuibles al servicio concreto en sí.**

2.2.2.4 ¿Es la distancia geográfica del proveedor de relevancia para la decisión de contratación?

**Depende el servicio, de nuevo. Pero sí, el tema del horario es importante. Ahora por ejemplo estamos trabajando con una empresa en Ruanda. Sería sólo por la diferencia horaria y no por temas de comunicación y eso.**

2.2.2.5 ¿Existe alguna tendencia en la empresa a preferir servicios de TI ofrecidos en países desarrollados versus países en desarrollo/emergentes?

**No, no hacemos esa división por país. De nuevo, no nos guiamos por el país sino por la consultora que tenga mucha experiencia, el conocimiento importa esté donde sea.**

2.2.2.6 Explique resumidamente, por favor, qué factores a nivel país conducen a una decisión en contra de seleccionar un proveedor de servicios de TI argentino:

**Comentario para el entrevistador: todo lo que aplique deberá ser tildado y se espera que el entrevistado clasifique tres preferencias en orden de mayor a menor.**

- Diferencias culturales
- Circunstancias económicas
- Tasa de cambio
- Inflación
- Precio local de los servicios de TI
- Falta de disponibilidad/red/estructura local para la provisión (los servicios de TI simplemente no existen)
- Calidad/reputación internacional de los servicios de TI
- Políticas internas de la compañía
- Marco legal
- Circunstancias políticas
- Corrupción
- Otros: \_\_\_\_\_

***El marco político y la situación particular de Argentina hace que convivamos con problemas pero son de todos los días, lo mismo con las restricciones legales. El precio tiene que ser competitivo, si el precio de Argentina es superado afuera me voy afuera y busco la consultora que nos convenga. O sea que sí, puede ser lo del precio competitivo. Nos ha pasado de necesitar servicios que no se prestan en Argentina y ha venido el consultor del exterior. Pero son excepciones, hay mucho know how aquí en Argentina.***

2.3 Proyectos fallidos de provisión relacionados con la contratación local de servicios de TI

*El atractivo de la localización de un país para la provisión de servicios de TI: ¿Cómo influye el Comportamiento Organizacional de Compra en la toma de decisiones?*

2.3.1 ¿Conoce algún proyecto de provisión de servicios de IT que no haya funcionado como se esperaba en el pasado en el que se involucraron actividades de contratación local relacionadas de algún modo con el fracaso? [Si así fue] ¿Cuáles fueron tales razones?

**Por factor país, no.**

---

3 | PI2 | Proceso general de toma de decisiones de contratación de servicios de TI

3.1 ¿Podría, por favor, describir el procedimiento desde su iniciación hasta el alcance de la decisión final de contratación incluyendo los flujos de información involucrados?

**Primero nos enfocamos en el alcance del servicio. Hacemos un RFQ y un RFP donde aclaramos los objetivos del servicio y el detalle de los entregables. Depende del proyecto y hay que hacer un esfuerzo en medirlo al principio. Generalmente el más importante es el RFQ ahí participa Compras e incorporamos también a Legales. Y Legales incorpora las típicas cláusulas legales que hacen a la prestación del servicio. Sistemas realiza la lista de proveedores, por conocimiento, know how, experiencia, la gente de IT selecciona. Por lo general este proceso lo hace Compras en cuando al proceso formal. Entregamos el RFQ a Compras, Compras lo distribuye, con condiciones particulares, etc. En este caso Compras requiere valores dentro de su proceso formal e Compras. Se envían a quienes estamos interesados que participen. Se envían las propuestas, se evalúan y se hace una terna o de a dos generalmente. En ese momento, antes de recibir las propuestas, se hace una matriz de evaluación donde se pondera lo que venimos hablando en particular: qué es lo que más nos interesa? El aspecto financiero, la empresa, la presencia en Argentina o por países, la cantidad de gente en informática, etc. Todo eso figura en la matriz de evaluación, lo económico por supuesto, los plazos, o sea hacemos una matriz de evaluación con porcentajes antes de que lleguen las respuestas de los proveedores. Una vez que llegan, generalmente se canaliza siempre, si es que responden es que porque generalmente tienen las habilidades para cubrir estas variables. Una vez que se ponderan, puede ser incluso la calidad de la respuesta a la licitación por parte del proveedor como la documentación enviada por cada proveedor, se hacen evaluaciones individuales. Nunca se ha invitado a más de 5 proveedores. Una vez seleccionado se termina de negociar los plazos que son una variable clave y muy difícil de negociar. Una consultora puede tener una cantidad enorme de profesionales pero que no estén asignados a este proyecto. Currículums y antecedentes, se revisan y generalmente también tenemos una entrevista con el líder del proyecto. Ese tipo de compromiso con la consultora es clave, nada de que pasen trabajo en negro o algo así. Una vez que se termina de negociar entra Legales para todo lo que es la firma del contrato.**

3.2 ¿Qué tipos de fuentes de información utiliza como guía y soporte en el proceso de toma de decisiones?

**Índices no usamos, para nada. Esa primera evaluación sale de nosotros. Les pedimos en el RFQ determinada información: balances, presencia en el país, balance por país, antecedentes del proyecto, cantidad de profesionales por país, etc. (...).**

3.3 ¿Existe algún tipo de procedimiento estandarizado en la empresa para conducir el proceso?

**Cuando el proyecto es por un año, es el estándar. Cuando el proyecto es más chiquito se encarga Compras solo, el requerimiento pasa por Compras. Si es consultoría nosotros Planning armamos la lista (...).**

---

4 | PI3 | Personal y departamentos involucrados en el proceso de toma de decisiones para contratar servicios de TI

4.1 Idealmente, ¿cuántas personas están involucradas en el proceso de compra y qué posiciones ocupan en la compañía (+función, +departamento, +años en la posición)?

**Hay varias áreas involucradas: IT, Legales y Compras. 3 áreas involucradas. Dentro de Legales hay algún abogado que certifica (...) convalida los plazos en el RFQ y luego se encarga del contrato y advierte sobre alguna cláusula legal que necesitamos tener en cuenta. Compras valida el proceso: que se cumpla el proceso que tiene la compañía, que sea transparente, que se inviten varios proveedores, que se evalúa, que las condiciones sean iguales para todo. Y IT es más bien de contenido técnico que es siempre el que lo termina validando. Puede pasar también que se requiera que algún usuario lo vaya a ver, que nos ayude o que constate los antecedentes.**

4.2 ¿Quién inicia normalmente el proceso para contratar la provisión de servicios de TI?

**Depende del proyecto. Si está más inclinado a IT, es IT. Si es más funcional al negocio IT evalúa pero sale del negocio.**

4.3 ¿Cómo y en qué contribuyen los diferentes participantes del centro de compra para alcanzar una decisión? N/A

4.4 ¿Se encuentran involucrados en el proceso los usuarios potenciales de los servicios de TI o éste es en su mayoría llevado a cabo por la unidad de compra u otro departamento sin su participación?

**Sí, desde el primer día porque el alcance lo tiene que ayudar a hacer y también interviene en la selección.**

4.5 ¿Existe algún "comité" o grupo similar que se conforme particularmente para la toma de decisiones de contratación de servicios de TI? [Si es así] ¿Cómo son los miembros de tal grupo elegidos (por ej., por experiencia y/o norma organizacional)?

**Se arma un equipo de trabajo. Tenemos un marco de administración del proyecto. La primer capa de un proyecto es armar el equipo de trabajo, definir alcance, involucrados, etc. tanto IT como los usuarios y Legales y Compras. (...) Se arma un equipo de trabajo puntual e integral.**

4.6 ¿Tiene alguien más algún tipo de influencia en la decisión de contratación (por ej., expertos externos u otros interesados) y en su caso quiénes?

*El atractivo de la localización de un país para la provisión de servicios de TI: ¿Cómo influye el Comportamiento Organizacional de Compra en la toma de decisiones?*

*Alguna vez hemos llamado un consultor externo para algo muy específico. Pero no dentro del proceso estándar. En una situación particular hemos llamado a alguien por experiencia o que nos indique a quién tenemos que considerar para esto. Generalmente no pasa.*

4.7 ¿Quién o quiénes tienen la responsabilidad para tomar la decisión final de contratación?

*Tenemos el proceso formal que les dije. Esto es el proyecto se evalúa y hay una escala por monto. La aprobación por monto va al dueño del proyecto, el beneficiario tiene que aprobarla. Y después hay una parte que tiene distintos niveles de aprobación: entre IT y el negocio, también Finanzas y Gerente General, proyecto el líder del proyecto. La decisión de cuál es el proveedor es de IT y del usuario dependiendo del peso que tenga la parte funcional va para un lado o para el otro.*

## Anexo 18: Transcripción entrevistado #5\_#1\_TI

Posición: Product Development Manager IT  
Experiencia laboral: 10 años, 8 años en la empresa 5 incluso casi 3 años en posición actual  
Antecedentes académicos: Diploma en TI

Fecha: 25 de noviembre de 2015  
Entrevistador(es): Paula Suárez y Anne Synnatschke  
Duración: 30 minutos (entrevista realizada a través de Gmail Hangout y grabado con una aplicación para el celular, las últimas preguntas no se pudieron transcribir por mala calidad del audio)

---

1 Especificaciones de la empresa: preparación inicial

*Por favor, para contestar las siguientes preguntas piense y enfóquese en un proveedor clave de servicios de TI en Argentina que su empresa haya estado contratando durante varios años:*

1.1 ¿Qué tipo de servicios particulares de TI recuerde que se le hayan contratado?

*Bueno, un proveedor con el cual hemos trabajado, creo que es el más conocido de Argentina es XXXX ¿sí? Y se le ha, en algún momento, lo que hemos hecho es hemos trabajado en la auditoría de consultoría ¿sí? Ellos han traído personas que trabajan como desarrolladores en XXXX a trabajar en Empresa 5. Eso es muy raro que Empresa 5, particularmente por ser una empresa de tecnología, tercerice parte clave del producto. Con lo cual lo más probable es que nosotros trabajemos con consultoras que nos ayuden a crecer en equipo y que trabajen en equipo con nosotros, más que pedirles un desarrollo de software.*

Pregunta adicional: *¿Este proveedor entonces, en resumen, serían de consultoría y soporte a determinados proyectos? Sí, esa es la realidad para Empresa 5 y entiendo que puede no serlo para otra empresa tal vez.*

1.2 ¿Tiene conocimiento de si la empresa consideró alguna vez la posibilidad de desarrollar y prestar tales servicios de TI internamente?

*No, esto es algo que ya pasa naturalmente en la empresa. Hoy Empresa 5 desarrolla su propia plataforma y su software, y el software que desarrollamos es tanto para usuarios externos que utilicen la aplicación, como para usuarios internos que administren esa información ¿sí? Todos los administradores internos son desarrollados por Empresa 5. O sea, el CRM nuestro es desarrollado por nosotros para, por ejemplo, para nuestra área de atención al cliente o para que el área que verifica información de fraude pueda hacerlo. O sea que todo lo que desarrollamos es para nosotros en realidad. En resumen.*

1.2.1 [Si así fue] ¿Cuál fue el argumento definitivo para contratarlos entonces de un proveedor externo?

*Los motivos por los cuales contrataríamos un tercero serían para desarrollar un software que, por lo menos en el caso de Empresa 5, no es clave en el negocio ¿Sí? Por ejemplo, software que nosotros tenemos para administrar Recursos Humanos, la intranet interna es un software que le contratamos a alguien más, en este caso a SAP. Y por supuesto que tenemos una customization de ese software, es el software con el que, por ejemplo, se pagan los sueldos y otras herramientas internas que no son la cuestión de nuestro negocio. Lo haría entonces con un tercero porque es un soporte para la empresa, pero no para los usuarios, y también en algún caso particular hemos contratado un software de un tercero cuando era algo muy específico ¿sí? Donde no teníamos nosotros los conocimientos o la capacidad para atender eso. Fue en el caso de XXXX donde se contrató un software externo para atender la calidad de las imágenes, que nosotros no teníamos a alguien en la empresa con la capacidad para resolver ese problema. O sea, cuando no tenés a alguien en la empresa que tenga la capacidad para resolver ese problema, o cuando ese problema no es importante podría ser. O muy específico.*

1.3 ¿Cuál es el porcentaje de servicios contratados vía outsourcing con relación al presupuesto anual en TI de la empresa?

*No sabría decirlo con detalle, pero yo creo que debe ser un 10% o menos ¿sí? En el caso particular de Empresa 5 que somos una empresa de tecnología es muy poco lo que gastamos en software externo.*

---

2 | PII | Contratación internacional de servicios de TI

2.1 Preguntas generales relacionadas al atractivo de los países:

2.1.1 En este caso en particular, ¿qué criterios específicos se evaluaron mientras se buscaba al proveedor de servicios de TI?

*Yo creo que, por supuesto siempre hay una utilización de compulsión de precios para elegir un proveedor, así que el precio es un factor objetivo en ese aspecto.*

Pregunta adicional: *¿Sólo el precio o hay algún otro factor? No, hoy en día cuando tenemos que elegir un proveedor tenemos que resolver buscando la misma calidad y pedir por lo menos 3 presupuestos. Se puede elegir un proveedor un poco más caro que el otro en un 10% siempre y cuando haya un balance de calidad a favor de ese proveedor. Yo creo que lo que elegimos también es que el proveedor tenga la capacidad de crecer con nosotros. Es decir, que el proveedor sí*

*nosotros necesitamos el día de mañana triplicar poder hacerlo y hacerlo con él. O sea que él tenga la capacidad de crecer a nuestra par y eso no pase tal vez con un proveedor muy chico que si nosotros queremos sumar más gente a ese proyecto no lo pueda hacer porque él no pueda crecer. Ese es un problema de todas las empresas de tecnología de Argentina que los recursos de IT son escasos, entonces lo que se busca generalmente es un aliado que pueda crecer. Al menos en el caso de Empresa 5 se busca otro par.*

2.1.2 ¿Cambian dichos criterios dependiendo de si se evaluaban locaciones de contratación internacionales y no nacionales? ¿Se utilizó durante el proceso de selección algún índice de locación en particular (por ej. A.T. Kearney o Gartner)?

*Sí, igual lo que te mencioné de la poca oferta de IT en realidad pasa en el mundo y no sólo en Argentina. O sea, que en realidad el problema este no se soluciona yendo a otro país por lo general. Por lo general en otro país podés solucionar un tema de costos, pero hoy Argentina no es un país caro para desarrollar software. Tal vez Estados Unidos sí sea un país caro para desarrollar software, y esa es la ventaja competitiva de desarrollarlo en Argentina o en India ¿sí? Pero no es un problema de costos, sino de profesionales disponibles. O sea, acá es barato y no hay una solución yendo a otro país en el caso de Argentina. En el caso donde vos vas a otro país es en el caso que se hace algo muy puntual que no haya nadie en Argentina que resuelva ese puntual problema. Pero siempre ante un proveedor vamos a, por lo menos, optar por un proveedor local, va a ser mejor para nosotros, porque va a estar más alineado a nuestra cultura por lo general. No, se busca... a ver, de vuelta, la realidad es que Argentina es un país bastante centralizado donde todo pasa en la Capital Federal y en Buenos Aires en la mayoría, pero no es un factor determinante la ubicación del proveedor. Por supuesto, va a ser un plus que ese proveedor tenga oficinas... la capacidad de asistir a reuniones y de trabajar de manera más cercana. Pero no sería una limitación. Hoy tengo proveedores contratados en Jujuy, dentro de Argentina.*

2.1.3 ¿Por qué fue este proveedor en particular eventualmente seleccionado (qué criterios fueron los más relevantes)?

*Costos, sí. La posibilidad de hacer una relación a largo plazo y también en el caso ese si bien se trabajó con varios proveedores éste es el que tiene más trayectoria, si? O sea, el peligro hoy de contratar una empresa de software es que no tenga trayectoria y que los empleados que tenga tal vez el día de mañana no los pueda tener. Entonces, es un tema de esto de poder establecer una relación al largo plazo ¿sí? Se mira que la empresa esté formada, que sea un cierto tiempo, que no se haya hecho ayer la empresa porque ese sería un indicador de que posiblemente mañana podría no existir. Así que por eso a la hora de elegir un proveedor, generalmente elegimos proveedores que tengan, siempre por lo general es porque alguien lo recomienda así, ya tiene una recomendación interna y después compite por el precio, por supuesto, pero lo que buscamos es que. A ver cómo decirlo. Que tenga un poco de trayectoria, que eso nos ayude la calidad de lo que vamos a hacer con él y que el día de mañana si tenemos también un problema volvamos a contactarlo sobre el software que desarrolló. A veces eso es un problema con una empresa muy chica con pocos empleados en la cual luego de algunos meses ese proveedor ya no existe o se desarmó, y uno no puede tener un soporte futuro.*

2.1.4 Cuando piensa acerca de la relación comercial actual con este proveedor, ¿son todavía éstas las mismas razones por la que se lo sigue contratando o los criterios han cambiado?

*No, son los mismos. Tampoco te quiero decir que es el único proveedor con el que trabajamos. Se contrataron varios proveedores, en un momento hubo varios proveedores, después en un momento se tendió a achicar los proveedores. El caso más, por ejemplo, cuando yo ingresé a Empresa 5 ingresé atrás del proveedor. Yo trabajaba en XXXX, otra empresa de software, como consultor para Empresa 5. Después sí ingresé a Empresa 5 y también se trabajaba con otra empresa que era XXXX que había otro equipo más, y en un momento se decidió achicar la cantidad de proveedores externos. También es un problema tener muchos proveedores externos. Con el que se trabajó en varias oportunidades es con XXXX, pero se trabajó con muchísimos proveedores externos ¿sí? O sea que no quede tampoco el foco que es un solo, porque la verdad es que fueron varios, en el tiempo fue con el que más se trabajó. Como ejemplo y como nota de color, ahora hace un año prácticamente Empresa 5 adquirió XXXX la empresa, y también realizó Empresa 5 hace 3 años la adquisición de XXXX que era otro proveedor en Córdoba, con el que habíamos trabajado, con el objetivo del capital humano que tenían esas compañías y para hacer crecer muy rápido el equipo de IT. Eso va muy de la mano con lo que les comentaba antes, que una de las visiones de una empresa de tecnología es poder crecer rápido y bueno eso es un desafío con la escasez de ingenieros que hay, por lo menos en el mundo, ahora podemos decir.*

2.2 Cuando se contratan servicios de TI, ¿los proveedores generalmente se encuentran ubicados en Argentina, en el exterior o ambos? N/A

2.2.1 [si generalmente son contratados proveedores argentinos o ambos]

2.2.1.1 ¿Cuáles son las ventajas de elegir un proveedor local de servicios de TI versus uno del exterior?

*Para mí una de las ventajas es que, por lo menos, en Empresa 5 tenemos una apertura muy de ligarnos, de hacer las cosas juntos, de trabajar en equipo y creo que esa sinergia se logra cuando las personas están físicamente juntas muchas veces. Es más difícil establecer una relación lejana y más con otra cultura, ¿sí? en otro país. O sea, que realmente la parte de los costos, por supuesto que el costo va a ser menor en Argentina o va a ser igual de competitivo. Y en nuestro caso yo creo que vamos a priorizar seguramente hacerlo, Empresa 5 tiene miles desarrollos, la más grande está en Argentina pero también tiene en Chile, Brasil México, que se contratan de esos países. Pero en general hay una cultura de trabajar juntos y hoy tener la posibilidad de que un proveedor venga a trabajar en la compañía o poder nosotros ir a su empresa y trabajar juntos. Es un valor agregado que no te lo va a dar un proveedor externo en otro país.*

2.2.1.2 ¿Existe alguna razón fundamental que se oponga en particular a la contratación de proveedores en el exterior o locales de servicios de TI?

*El atractivo de la localización de un país para la provisión de servicios de TI: ¿Cómo influye el Comportamiento Organizacional de Compra en la toma de decisiones?*

*No, ninguna. Es como les decía antes, hay casos donde se ha contratado proveedores externos, se contrató por ejemplo una consultora, creo que canadiense, que hacía algo muy específico y técnico que nosotros no teníamos los conocimientos. Y bueno, y era para nosotros era mucho mejor ir a... y era un problema muy específico, pasaban esas dos cosas. Ahí sí buscaríamos a la persona en el mundo que nos pueda ayudar a resolver eso.*

~~2.2.2 [si generalmente no son contratados proveedores argentinos]~~

~~2.2.2.1 ¿Cuáles son los principales motivos para contratar de un mercado proveedor extranjero en vez de en uno local? N/A~~

~~2.2.2.2 Cuando se contrataron los servicios en el exterior, ¿la empresa esperaba obtener algún ahorro mayor en costos (porcentaje) versus con un proveedor local? ¿Se cumplieron finalmente tales expectativas? N/A~~

~~2.2.2.3 ¿Se consideraron costos ocultos/indirectos en la evaluación del proveedor? N/A~~

2.2.2.4 ¿Es la distancia geográfica del proveedor de relevancia para la decisión de contratación?

*Sí, es un plus.*

2.2.2.5 ¿Existe alguna tendencia en la empresa a preferir servicios de TI ofrecidos en países desarrollados versus países en desarrollo/emergentes?

*No, creo que no. Y de hecho somos un país emergente en Argentina así que no. No, no hay ninguna preferencia. Es más raro encontrar un profesional experto en un país en vías en desarrollo y es más fácil encontrarlo tal vez en un país desarrollado como Estados Unidos. Pero bueno, es simplemente la dificultad de encontrarlo, pero no existe una preferencia.*

2.2.2.6 Explique resumidamente, por favor, qué factores a nivel país conducen a una decisión en contra de seleccionar un proveedor de servicios de TI argentino:

**Comentario para el entrevistador: todo lo que aplique deberá ser tildado y se espera que el entrevistado clasifique tres preferencias en orden de mayor a menor.**

- Diferencias culturales
- Circunstancias económicas
- Tasa de cambio
- Inflación
- Precio local de los servicios de TI
- Falta de disponibilidad/red/estructura local para la provisión (los servicios de TI simplemente no existen)
- Calidad/reputación internacional de los servicios de TI
- Políticas internas de la compañía
- Marco legal
- Circunstancias políticas
- Corrupción
- Otros: \_\_\_\_\_

**Creo que el principal va a ser calidad ¿sí? El segundo es capacidad de crecer, creo que ya lo mencionamos de otra manera. Y tercero la cercanía cultural. O sea, en realidad sería ubicación relacionada con la posibilidad de acercamiento y que tengamos la misma forma de hacer negocios.**

2.3 Proyectos fallidos de provisión relacionados con la contratación local de servicios de TI

2.3.1 ¿Conoce algún proyecto de provisión de servicios de IT que no haya funcionado como se esperaba en el pasado en el que se involucraron actividades de contratación local relacionadas de algún modo con el fracaso? [Si así fue] ¿Cuáles fueron tales razones?

*Estoy pensando en algún caso concreto, no lo tengo en la cabeza ahora. Seguramente lo hay pero no me acuerdo ahora. No sabría decirte. Sí sé que han contratado algún proveedor local para resolver la página institucional de Empresa 5, y después ese proveedor era... Tengo un ejemplo, tengo. Contratamos un proveedor para que desarrollara un sistema interno para hacer las evaluaciones de las personas, para generar las 360 y las funcionales, un sistema interno a través del cual los supervisores generaban las evaluaciones que llegaban y el problema que tuvimos fue que el software tenía muchísimos problemas y en vez de haber contratado una empresa había contratado un desarrollador freelance para resolver eso, y después dependíamos de una única persona para solucionar esos problemas. Hoy en día no se usa más ese software y se vota por el software de XXX que es una compañía de SAP. Optamos de una manera por gastar muchísimo más en ese software ¿sí? Pero tener un equipo o una empresa detrás responsable que nos ayude con un problema y no depender de una persona o de una empresa muy chiquita.*

---

3 | PI2 | Proceso general de toma de decisiones de contratación de servicios de TI

3.1 ¿Podría, por favor, describir el procedimiento desde su iniciación hasta el alcance de la decisión final de contratación incluyendo los flujos de información involucrados?

*No tengo tanto detalle para darte. Te pongo en contacto con XXX de Compras que te va a ayudar con eso. La mayoría de veces no se hace compulsiva de precios sino que el problema lo resolvemos nosotros. Es muy raro, en Empresa 5 generalmente el área de IT no es la que contrata servicios de software. Generalmente las áreas son otras de la empresa*

*El atractivo de la localización de un país para la provisión de servicios de TI: ¿Cómo influye el Comportamiento Organizacional de Compra en la toma de decisiones?*

*que necesitan herramientas que no están relacionadas en sí con el producto de Empresa 5. Por eso no tengo muy en claro los procesos. Si es una herramienta para un área y no para el core del negocio tienen que ir con ventas a ver la lista de proveedores que se usaron. Siempre se trata de usar los proveedores disponibles. Si ninguno de los proveedores cumple con la necesidad por supuesto se agrega uno para eso. Pero no, en Empresa 5, no está involucrada el área de IT. Sí puede ser en lo informal, pero no forma parte del proceso formal.*

3.2 ¿Qué tipos de fuentes de información utiliza como guía y soporte en el proceso de toma de decisiones?  
*Generalmente son por recomendaciones, sí? Ahora estamos buscando contratar una consultora que nos ayude a crecer unos... y la información que tenemos es generalmente hacemos una... generalmente si alguien llega es por una recomendación de alguien interno, con lo cual tenemos una entrevista con los líderes o generalmente son los dueños de la consultora, sí? Y en la cual entendemos un poco qué historial y qué los llevó a construir la consultora, y entender un poco cuáles son los valores y el objetivo. Generalmente vemos que la persona haya tenido experiencia en otras compañías y generalmente que tenga título académico, son cosas que son valoradas a la hora de elegir una consultora. Que la persona que lidera una consultora haya tenido una trayectoria en varias compañías de software o de tecnología, o en empresas que no son de tecnología pero en el área de tecnología para de alguna manera poder legitimar su conocimiento. Es un poco o que medimos, es la experiencia de quién lideran la compañía, quiénes la fundaron y entender por qué la fundaron. Es eso lo que buscamos.*

3.3 ¿Existe algún tipo de procedimiento estandarizado en la empresa para conducir el proceso?  
Sí, lo hay.

---

4 | PI3 | Personal y departamentos involucrados en el proceso de toma de decisiones para contratar servicios de TI  
4.1 ~~Idealmente, ¿cuántas personas están involucradas en el proceso de compra y qué posiciones ocupan en la compañía (+función, +departamento, +años en la posición)?~~ N/A

4.2 ¿Quién inicia normalmente el proceso para contratar la provisión de servicios de TI?  
*Es la persona que lo necesite. Por ejemplo en Recursos Humanos no necesariamente tiene que ser el gerente del área, puede ser un semi-senior de Recursos Humanos que tiene la necesidad de un software de un proveedor y puede iniciarlo.*

4.3 ~~¿Cómo y en qué contribuyen los diferentes participantes del centro de compra para alcanzar una decisión?~~ N/A

4.4 ~~¿Se encuentran involucrados en el proceso los usuarios potenciales de los servicios de TI o éste es en su mayoría llevado a cabo por la unidad de compra u otro departamento sin su participación?~~ N/A

4.5 ~~¿Existe algún "comité" o grupo similar que se conforme particularmente para la toma de decisiones de contratación de servicios de TI? [Si es así] ¿Cómo son los miembros de tal grupo elegidos (por ej., por experiencia y/o norma organizacional)?~~ N/A

4.6 ~~¿Tiene alguien más algún tipo de influencia en la decisión de contratación (por ej., expertos externos u otros interesados) y en su caso quiénes?~~ N/A

4.7 ~~¿Quién o quiénes tienen la responsabilidad para tomar la decisión final de contratación?~~ N/A

## Anexo 19: Transcripción entrevistado #5\_#2\_CO

Posición: Senior Analyst in Purchasing for IT  
Experiencia laboral: 8 años, 3 años en la empresa 5, 5 años en la posición actual  
Antecedentes académicos: Diploma en administración de empresas

Fecha: 16 de diciembre de 2015  
Entrevistador(es): Paula Suárez y Anne Synnatschke  
Duración: 33 minutos (llamada por Skype, grabación con un PlugIn para Windows 10)

---

1 Especificaciones de la empresa: preparación inicial  
Por favor, para contestar las siguientes preguntas piense y enfóquese en un proveedor clave de servicios de TI en Argentina que su empresa haya estado contratando durante varios años:

1.1 ¿Qué tipo de servicios particulares de TI recuerde que se le hayan contratado?  
*Hosteo de... a ver, cómo lo explico. Es en realidad el data center. Es todo lo que es conectividad del data center donde están los equipos de Empresa 5 sobre los cuales funciona la página.*

1.2 ¿Tiene conocimiento de si la empresa consideró alguna vez la posibilidad de desarrollar y prestar tales servicios de TI internamente?  
*¿Si Empresa 5 pensó en hacerlo internamente en vez de tercerizarlo con un proveedor? Internamente no, pero existen posibilidades de por ahí cambiarlo. O sea, como hoy cambian las tecnologías por ahí hoy lo que estamos viendo es algo físico con eso, equipo, que se puede emigrar a lo que es cloud. Pero esa es una decisión que por ahí va a lo... es muy estratégica esa decisión. Es un proveedor muy clave para Empresa 5 y la decisión del cambio repercute de una forma muy fuerte. Entonces tiene que estar alineado entre varios equipos. Y por ahora no se decisión no se tomó la decisión de cambiar, siempre se está viendo.*

1.2.1 [Si así fue] ¿Cuál fue el argumento definitivo para contratarlos entonces de un proveedor externo? N/A

1.3 ¿Cuál es el porcentaje de servicios contratados vía outsourcing con relación al presupuesto anual en TI de la empresa?  
*Bien, si estamos hablando en cantidades de servicio que contratamos es 1. En el impacto monetario que tiene en el presupuesto es muy alto. Por decirlo de una forma, dentro de lo que son servicios, dentro de lo que es hosteo de información, es el proveedor más fuerte con hosteo de información y, a ver en porcentaje me es difícil sobre el total de IT, está muy dividido en muchos equipos. Pero es un proveedor muy estratégico y tiene... mensualmente es al que le pagamos la factura más grande.*

---

2 | PII | Contratación internacional de servicios de TI

2.1 Preguntas generales relacionadas al atractivo de los países:

2.1.1 En este caso en particular, ¿qué criterios específicos se evaluaron mientras se buscaba al proveedor de servicios de TI?

*Este proveedor digamos que está desde el principio. A ver, yo por ahí desde el lado de Compras si tengo que contarte cómo son los procesos de contratación. Nosotros tenemos una política que estamos alineados con las normas SOX, etc., todo eso porque cotizamos en la bolsa. Este proveedor lo que tiene es una decisión muy estratégica, o sea este proveedor en particular sobre la decisión que se tomó en un principio de ese proveedor se iba a basar en lo que iba a ser toda la infraestructura donde se iba a montar toda la infraestructura para mantener la página. Por lo tanto, es como que una migración de proveedor por precio no es tan viable porque vos tenés que transportar y mover muchos equipos, y es algo estratégico. Nosotros lo llamamos es un proveedor básicamente que por lo que tiene montado encima y por lo que repercute es un "proveedor estratégico" y hasta único para nosotros, porque hoy todo lo tenemos montado nosotros sobre este proveedor, no está sobre ningún otro y entonces habría que hacer una migración entera de todo lo que es infraestructura y cambiar lo que es la forma de hacerlo.*

Pregunta adicional: ¿Y recordás al momento de elegir a este proveedor, no sé si estabas en la compañía en ese momento, si hubo algún tipo de terna y las razones de selección de este proveedor en particular? *Creo que elegí un caso complicado porque tiene muchas particularidades. No, yo no estaba porque es un proveedor que estaba desde el principio y yo tengo casi 4 años en la empresa y este proveedor tiene 15 más o menos si no me equivoco. Nosotros siempre lo que hacemos cuando mandamos a licitar servicios o bienes nos basamos en una escala de precios y hay diferentes criterios. Nosotros siempre lo que hacemos es, no sé, menos de 1000 dólares un proveedor, entre 1000 y 5000 dos proveedores, y más de 5000 dólares 3 proveedores, es decir, necesitamos tener una terna. Este proveedor obvio lo superaba ampliamente. En su momento se hizo una terna y se seleccionó a 3 proveedores que cumplan con el servicio que estábamos buscando, que tenga las mismas cualidades técnicas, y sobre estas cualidades técnicas se seleccionó a este proveedor por tener un precio competitivo en comparación al mercado y a las otras propuestas.*

Pregunta adicional: ¿O sea, que en principio sería por las capacidades técnicas y por precio competitivo? ¿O hay otras características? *No, o sea, si yo tuviera que decirte por qué seleccionamos: es por precio. Precio pero cuando se comparen 3*

*El atractivo de la localización de un país para la provisión de servicios de TI: ¿Cómo influye el Comportamiento Organizacional de Compra en la toma de decisiones?*

*propuestas que cumplan con todos los requisitos técnicos que estamos buscando. O sea, si yo te voy a comparar... a ver, yendo a algo muy básico. Necesito comprar biromes azules y 2 proveedores me dan biromes azules y un tercero biromes negras, biromes negras no lo puedo comparar porque no cumple el requisito de lo que estoy buscando. Los tres me sirven para escribir, pero yo quiero que sea azul y no negro. Entonces en ese caso ese proveedor quedaría aislado y no serviría para la terna. Pero cuando estamos comparando proveedores que son homogéneos, por así decirlo porque tienen las mismas cualidades técnicas, sirve. Muchas veces lo que pasa en tecnología es que en la primera terna vos lo que hacés es elegir diferentes tecnologías, y luego que vos elegís una tecnología es como que seguís un camino, una línea. No sé, yo voy a ir con un proveedor que me va a dar un servicio cloud de tal forma, y después migrarlo a otro lado es complicado porque vos te casás con una tecnología u optás una línea de trabajo.*

2.1.2 ¿Cambiaban dichos criterios dependiendo de si se evaluaban locaciones de contratación internacionales y no nacionales? ¿Se utilizó durante el proceso de selección algún índice de locación en particular (por ej. A.T. Kearney o Gartner)?

*En realidad, donde esté ubicado no te va a cambiar en la decisión técnica o de precio. O sea, si cumplen con los requisitos precio y capacidad técnica no hay problemas. Lo que tenemos en Argentina es un caso muy particular. Contratar un proveedor de afuera para que me brinde un servicio que necesito en Argentina, porque Empresa 5 también contrata para otras sociedades en Latinoamérica. En Argentina al igual que en Venezuela voy a tener un problema para después liberar los fondos y pagarle mes a mes. Y aparte de que aplican retenciones extras que me van a encarecer el costo. Si yo quiero contratar un proveedor y los dos proveedores me cobran 100 pero uno está en Argentina y el otro en Estados Unidos, el de Estados Unidos me va a cobrar un impuesto por liberar los fondos u otras cosas que me van a encarecer. Muchas veces los proveedores del exterior no me aceptan dichos créditos, que se le puedan dar como el comprobante de retención, y eso entonces a mí me implica un costo que juega en contra y puede incidir. Pero ahora, desde mi lado, seleccionar un proveedor que sea desde Argentina o del exterior, o de otra sociedad de Argentina tipo Empresa 5 en Uruguay no me cambia. Por ejemplo, en Uruguay que estamos hace bastante, por ejemplo, mezclamos muchos proveedores que son de otros países porque por ahí en Uruguay no tenés un mercado para competir como con proveedores de Estados Unidos, entonces en Uruguay contratamos proveedores de Estados Unidos o de otros países. Y en general a nivel pago no hay problema. Con relación a los índices no, por lo menos yo no utilizo.*

2.1.3 ¿Por qué fue este proveedor en particular eventualmente seleccionado (qué criterios fueron los más relevantes)?

*Lo mismo que te dije antes. O sea, yo desde el lado de Compras pongo más foco en: ante iguales capacidades técnicas voy a elegir el más económico. Esos son los criterios y las políticas de Empresa 5 para seleccionar proveedores.*

2.1.4 Cuando piensa acerca de la relación comercial actual con este proveedor, ¿son todavía éstas las mismas razones por la que se lo sigue contratando o los criterios han cambiado?

*Sí. Cuando se hizo la selección y se armó la terna fue ese el criterio. Y hoy se continúa el trabajo con ellos porque se trata de un proveedor, que como te dije es único, y tiene factores cualitativos que hacen que trabajemos con él. Obviamente que para ser un proveedor único también tiene que pasar por un circuito interno de liberaciones y está contemplado dentro de nuestra política de contratación.*

2.2 Cuando se contratan servicios de TI, ¿los proveedores generalmente se encuentran ubicados en Argentina, en el exterior o ambos?

*Ambos.*

2.2.1 [si generalmente son contratados proveedores argentinos o ambos]

2.2.1.1 ¿Cuáles son las ventajas de elegir un proveedor local de servicios de TI versus uno del exterior?

*Cuando estoy contratando de Argentina la ventaja que sea local, más allá de las trabas que tiene el país para liberar fondos, es que sé que me van a tomar un crédito contra los proveedores que me van a tomar el IVA o ingresos brutos, que por ahí un proveedor del exterior sé que no me lo acepta y ahí tengo un extra costo por hacer un grossing up. En realidad, nunca fue una traba muy importante para ir con el exterior porque Argentina justamente es impositivamente muy complicada y tiene tecnicismos mucho más complicados que Estados Unidos, pero hablás el mismo idioma no en lenguaje, sino que conocés la misma realidad y tenés la misma coyuntura, lo entendés. Por eso a veces el tenerlo cerca y el contacto cara a cara por ahí a veces está bueno con un proveedor para entenderlo, para una reunión para alinear algunos conceptos sobre la cotización o sobre cómo va a ser el servicio, está bueno tenerlo. Pero a grandes rasgos la verdad que contratar acá o afuera se hace muy distinto.*

~~2.2.1.2 ¿Existe alguna razón fundamental que se oponga en particular a la contratación de proveedores en el exterior o locales de servicios de TI? N/A~~

2.2.2 [si generalmente no son contratados proveedores argentinos]

~~2.2.2.1 ¿Cuáles son los principales motivos para contratar de un mercado proveedor extranjero en vez de en uno local? N/A~~

2.2.2.2 Cuando se contrataron los servicios en el exterior, ¿la empresa esperaba obtener algún ahorro mayor en costos (porcentaje) versus con un proveedor local? ¿Se cumplieron finalmente tales expectativas?

*Estoy pensando en casos en general. Lo que tiene en tecnología Estados Unidos es que por ahí es un mercado mucho más grande que Argentina, y mucho más desarrollado, entonces por ahí cuando vas a buscar algún software, a veces tienen productos que son un poco mejores para comparar con Argentina que por ahí es todavía muy, está muy experimental. Pero mi experiencia en Argentina es... a ver, yo no soy técnicamente quién utiliza los servicios finales que compro, pero para mí hay buena mano de obra en todo lo que es tecnología en Argentina. Yo veo que hay calidad y que hay gente que*

*El atractivo de la localización de un país para la provisión de servicios de TI: ¿Cómo influye el Comportamiento Organizacional de Compra en la toma de decisiones?*

*puede ofrecer servicios. Y muchas veces me pasa que proveedores que contrato acá localmente, son proveedores que están acostumbrados a trabajar más con clientes de Estados Unidos y de otros países antes de tener clientes de Argentina. Nosotros por ahí siendo Empresa 5 y de las empresas más grandes, no sé en Argentina y Latinoamérica en tecnología, les extraña que alguien desde Argentina los contrate porque en Argentina por ahí no está todo el desarrollo interno, todo ese portable... entonces para mí acá hay buena mano de obra en cuando a desarrolladores o empresas que se dedican a esas cosas.*

~~2.2.2.3 ¿Se consideraron costos ocultos/indirectos en la evaluación del proveedor? N/A~~

~~2.2.2.4 ¿Es la distancia geográfica del proveedor de relevancia para la decisión de contratación? N/A~~

2.2.2.5 ¿Existe alguna tendencia en la empresa a preferir servicios de TI ofrecidos en países desarrollados versus países en desarrollo/emergentes?

*No, no, se busca que cumpla con los requisitos.*

2.2.2.6 Explique resumidamente, por favor, qué factores a nivel país conducen a una decisión en contra de seleccionar un proveedor de servicios de TI argentino:

**Comentario para el entrevistador: todo lo que aplique deberá ser tildado y se espera que el entrevistado clasifique tres preferencias en orden de mayor a menor.**

- Diferencias culturales
- Circunstancias económicas
- Tasa de cambio
- Inflación
- Precio local de los servicios de TI
- Falta de disponibilidad/red/estructura local para la provisión (los servicios de TI simplemente no existen)
- Calidad/reputación internacional de los servicios de TI
- Políticas internas de la compañía
- Marco legal
- Circunstancias políticas
- Corrupción
- Otros: \_\_\_\_\_

*Para elegir un proveedor, los que más foco les pongo son. La tasa de cambio a mí me juega. Muchas veces en Argentina te cotizan servicios en dólares y una cosa es contratar un servicio en dólares que es una compra puntual, o sea que la vas a pagar en un periodo corto de tiempo y ya está. Pero comprometerte a algo en dólares en el tiempo, en la Argentina, es complicado porque vos no sabés si va a ser un negocio que va a ser a favor tuyo o si va a ser a favor del proveedor, depende de cómo varíe la tasa de cambio. Ahí interviene otro punto que es la parte legal, que es algo que lo contemplamos mucho cuando redactamos contratos es ponerle como bandas, una forma de decir, que hasta este tipo de cambio estamos bien, pero si pasa este tipo de cambio entonces ahí lo que tenemos es que o se termina el contrato se renegocia, o vos tenés que seguir facturando hasta este tipo de cambio y si lo supera es riesgo que toman ustedes. Después, a nivel profesionales no tengo ningún problema entiendo que nosotros somos muy transparentes en lo que hacemos y cuando mandamos a licitar empresas se les pide que nos envíen informaciones de alta como para saber que está todo bien. La coyuntura por ahí es más práctica para algún tipo de servicios tenerlos acá físicamente, a veces cuando, por ejemplo, el caso de XXX que te decía, vos tenés que contratar recursos y la verdad es que los recursos los vas a ir a buscar en Argentina porque se necesitan acá. Me ha pasado por ejemplo de contratar recursos en Brasil, en Venezuela, en otros lados, y lo que hacen en realidad es darte un entregable, un trabajo final. Pero los recursos que se mezclan acá con nuestros equipos están en Argentina. Entonces, voy a buscar la mano de obra acá en Argentina que para mí hay muy buen nivel. Las circunstancias económicas, Argentina es un país difícil para prevenir. Lo que pasa ahora es que se viene negociando contratos con proveedores para el año que viene, necesitamos fijar un valor en pesos y ahora es difícil porque tenemos la incertidumbre, con tanta incertidumbre es complicado. Se dice que mañana se va a levantar el cepo, y ahí ya vamos a ver cómo podemos (...) La tasa cambiaría es otro, las trabas que tenemos para todo lo que es poder hacer pagos, no tanto por forma, Argentina tiene una economía muy cerrada con muchas barreras para lo que es un mercado más internacional son muy difíciles de superar, cada vez más, no sería imposible pero tenés que tenerlos en cuenta y saber cómo estás jugando.*

2.3 Proyectos fallidos de provisión relacionados con la contratación local de servicios de TI

~~2.3.1 ¿Conoce algún proyecto de provisión de servicios de IT que no haya funcionado como se esperaba en el pasado en el que se involucraron actividades de contratación local relacionadas de algún modo con el fracaso? [Si así fue] ¿Cuáles fueron tales razones? N/A~~

---

3 | PI2 | Proceso general de toma de decisiones de contratación de servicios de TI

3.1 ¿Podría, por favor, describir el procedimiento desde su iniciación hasta el alcance de la decisión final de contratación incluyendo los flujos de información involucrados?

*Sí, obvio. Les cuento. Siempre surge la necesidad del equipo de IT, pongamos en este caso XXXX que quiere contratar. Se tiene que comunicar conmigo que es el momento en el cual vemos qué se quiere, y se salen a buscar las cotizaciones. Les*

*El atractivo de la localización de un país para la provisión de servicios de TI: ¿Cómo influye el Comportamiento Organizacional de Compra en la toma de decisiones?*

*dije que se cotiza según los criterios que les dije de: 0 a 1000, de 1000 a 5000 dólares, una a tres cotizaciones, o sea, vemos dónde se ofrece eso y salimos a buscar las cotizaciones. Luego de las cotizaciones hay un periodo de negociación, depende de lo que estoy buscando puedo salir yo a negociar y a buscarlo directamente, o a veces se pide el apoyo del equipo por cuestiones muy técnicas ¿no? Yo abarco todo IT y la verdad es que un conocimiento de 100% de todo lo que se hace en todo IT es muy complicado y básicamente por ahí a veces es imposible para mí (...). Desde ese momento se hace un flujo de forma y se comparan los presupuestos, se decide por cuál seleccionar, generalmente va a ser el más económico, si no es el más económico hay que justificar. Esto va a pasar por evaluación de Compras, pero lo que sería mi contraparte, yo soy comprador pero también están las chicas de control de Compras que te dicen si no te lo apruebo o te lo apruebo y te lo pongo como mal cargado si no cumpliste con los requisitos ¿viste? En algún caso muy especial se puede pedir la autorización al VP de Administración y Control que se hace para algunos casos que recuerdo pero muy específicos. Y después pasa a liberaciones dentro del área y si los montos son muy altos va a llegar al CFO o al CEO. Depende el valor que se involucra. Bueno, si te lo aprueba ahí sin excepción pasa por Legales, pero a Legales con la compra ya autorizada, con el proveedor ya seleccionado pasa a Legales. En realidad básicamente lo que pasa es que al liberar la orden de compra yo tengo que ir al equipo de Legales porque al liberarla indiqué que tiene que pasar por Legales. Eso lo puedo indicar hasta que Legales me diga que el costo está vigente. Ahí tenés varias idas y vueltas de Legales para ver lo que dijimos de las bandas y el tipo de cambio y eso. Los riesgos que podamos llegar a ver están ahí. También hay una parte previa que no les conté que si es una contratación muy complicada vamos con el equipo de Taxes para ver societariamente qué sociedad de Empresa 5 debe realizar esa compra por la generación del impacto en qué sociedad vaya a repercutir. Bueno, se puso de acuerdo Legales y ahí la compra se puede concretar.*

3.2 ¿Qué tipos de fuentes de información utiliza como guía y soporte en el proceso de toma de decisiones?  
*Tenés el que conoce el mercado y puede ir a preguntar. Y tenés obviamente internet. O sino te fijás mucho en las compras anteriores cuando son cosas parecidas. Referencias de mercado se piden en algunos casos. Y hoy en día con tantos servicios ya tenemos un repositorio de proveedores los cuales que si hay algo les voy a preguntar. Muchas veces los equipos directamente les voy a consultar porque ellos ya conocen un mercado y la existencia de empresas. Cuando no las conocemos y es muy importante pedimos referencias de mercado a una empresa para la que capaz ya trabajaste.*

3.3 ¿Existe algún tipo de procedimiento estandarizado en la empresa para conducir el proceso?  
*Sí.*

---

4 | PI3 | Personal y departamentos involucrados en el proceso de toma de decisiones para contratar servicios de TI  
4.1 Idealmente, ¿cuántas personas están involucradas en el proceso de compra y qué posiciones ocupan en la compañía (+función, +departamento, +años en la posición)?  
*(...) Equipo de IT que tenga la necesidad. El equipo de Administración libera un formulario el que controla la compra que se dispara a Compras. Ahí vamos por la autorización del VP (...) y después empieza el flujo del co-owner puede ser un country manager o un VP (...) y el CFO. Y Legales tiene que dar su OK. Finanzas no está directamente lo hace el CFO.*

4.2 ¿Quién inicia normalmente el proceso para contratar la provisión de servicios de TI? *N/A*

4.3 ¿Cómo y en qué contribuyen los diferentes participantes del centro de compra para alcanzar una decisión? *N/A*

4.4 ¿Se encuentran involucrados en el proceso los usuarios potenciales de los servicios de TI o éste es en su mayoría llevado a cabo por la unidad de compra u otro departamento sin su participación?  
*Sí porque son ellos quienes generar el pedido. No es que te ayudan literalmente sino que la decisión de la selección se toma en conjunto con negocio. Tenemos que estar alineados en eso. (...)*

4.5 ¿Existe algún "comité" o grupo similar que se conforme particularmente para la toma de decisiones de contratación de servicios de TI? [Si es así] ¿Cómo son los miembros de tal grupo elegidos (por ej., por experiencia y/o norma organizacional)?  
*No, pensó que el equipo de IT tiene 2000 personas apartados en como que te diga 5 oficinas distintas, tenés 2 en XXXX, en Uruguay, Brasil, gente en Venezuela, o sea, a pesar de que es un equipo está descentralizado. El trabajo está muy dividido (...).*

4.6 ¿Tiene alguien más algún tipo de influencia en la decisión de contratación (por ej., expertos externos u otros interesados) y en su caso quiénes?  
*(...) sería parte de la negociación y averiguación de presupuestos.*

4.7 ¿Quién o quiénes tienen la responsabilidad para tomar la decisión final de contratación?  
*Quien me lo solicite... pero, a ver, se acostumbra a que esté alineado. Igual cuando pasa por el esquema de liberaciones el co-owner ya va a tener que liberar y va a saber qué está liberando y porqué lo está liberando. Lo que se busca es que sea transparente, que el área sepa lo que está liberando, o sea conscientemente. Nunca va a ser una decisión de una persona, van a estar todos de acuerdo.*

## Anexo 20: Transcripción entrevistado #6\_#1\_TI-CO

Posición: Gerente Corporativo de Compras relacionadas con TI  
Experiencia laboral: 24 años, 19 años en la empresa 6, <1 año en la posición actual  
Antecedentes académicos: Licenciatura en ingeniería industrial, Master en Economía y Administración de Empresas  
Fecha: 30 de junio de 2016  
Entrevistador(es): Anne Synnatschke  
Duración: 41 minutos (entrevista personal, grabación con una aplicación para el celular)

---

1 Especificaciones de la empresa: preparación inicial  
Por favor, para contestar las siguientes preguntas piense y enfóquese en un proveedor clave de servicios de TI en Argentina que su empresa haya estado contratando durante varios años:

1.1 ¿Qué tipo de servicios particulares de TI recuerde que se le hayan contratado?

*Es un proveedor grande internacional y es nuestro principal proveedor de servicios de productos de IT de high-end, no? Es Oracle de los EE.UU., el competidor mundial de SAP, una empresa alemana... Contratamos muchos servicios por ejemplo del IAP es el sistema transaccional de la compañía que se llama JD Edwards. Es el corazón transaccional de nuestra empresa, del grupo, del conglomerado... Bueno, es un proveedor muy importante para nosotros y nos proveen nuestro IP y también un software que se llama PeopleSoft que maneja todo el sistema de RR.HH.*

1.2 ¿Tiene conocimiento de si la empresa consideró alguna vez la posibilidad de desarrollar y prestar tales servicios de TI internamente?

*No, no. Prácticamente no hay compañías de la escala nuestra que trabajen con ese tipo de software propio desarrollándolo internamente. Es un software de clase mundial que tiene nada que ver con nuestro negocio core.*

1.2.1 [Si así fue] ¿Cuál fue el argumento definitivo para contratarlos entonces de un proveedor externo? N/A

1.3 ¿Cuál es el porcentaje de servicios contratados vía outsourcing con relación al presupuesto anual en TI de la empresa?

*No, eso no sé. ¿Si dices outsourcing, son desarrollados no por gente de la compañía? Debe ser prácticamente todo. Nosotros no tenemos un área de desarrollo de software interno, no. Todo se compra externo, lo que sí tenemos son gente que hace soporte, mantenimiento, que hace unos customs, eh... adaptaciones o cosas más pequeñas. Pero los paquetes más generales se compran y sobre todo los últimos años hemos estado yendo hacia la estandarización. Hace muchos años, yo trabajo hace muchos años en la compañía, la empresa era... como somos muy especiales el software que compramos tenemos que adaptarlo para que haga fit con nuestra estructura. Por eso se hacían transformaciones, customs, adaptaciones todas esas cosas y todo eso hacía que cada vez que vos tenías la migración de software había que hacer todo eso de nuevo. Con el tiempo se fue a un sistema mucho más estándar donde adaptamos nuestro sistema y ahora... todo mucho fácil, más sencillo.*

---

2 | PII | Contratación internacional de servicios de TI

2.1 Preguntas generales relacionadas al atractivo de los países:

2.1.1 En este caso en particular, ¿qué criterios específicos se evaluaron mientras se buscaba al proveedor de servicios de TI?

*Bueno... a ver... los seguimos contratando por muchos años. Salimos del ejemplo Oracle y pensamos un poco más general. Primero se piensa en el producto, para el producto normalmente se utiliza por ejemplo Gartner, las matrices de Gartner donde dicen donde están ubicados los líderes, cuales son los seguidores, todo eso. Con eso tienes el primer mapa, o sea, cuales son aquellos proveedores a cuáles vamos a invitar para que te presenten una propuesta.*

2.1.2 ¿Cambiaban dichos criterios dependiendo de si se evaluaban locaciones de contratación internacionales y no nacionales? ¿Se utilizó durante el proceso de selección algún índice de locación en particular (por ej. A.T. Kearney o Gartner)?

*No, no, eso en general... obvio... si el proveedor nacional tiene el expertise para estar en una de las matrices de Gartner es como cualquier otro. Lo tratamos como cualquier otro. Pero eso es solo la primera etapa. Una vez tiene seleccionado cuales son los productos ganadores, después se trabaja con ese proveedor para ver cuáles son los partners de este proveedor o bien que recomienda el proveedor o bien nosotros conocemos o bien que algunas empresas competidoras nos recomiendan para que nos hagan propuestas para la implementación de este producto. Entonces hay como dos capas. Una capa la que es la capa del producto y otra la que es para la implementación o consultoría. Y en esta segunda capa también tenemos ejemplos de que no siempre contratamos la consultoría aquí... eh... en el edificio enfrente. Hemos tenido consultorías de la India, de otros países incluso hemos tenido consultoría mixta. Con locales más... pero por lo general... las empresas de acá son de primer nivel. Deloitte o Application Software, estas empresas consultoras.*

*El atractivo de la localización de un país para la provisión de servicios de TI: ¿Cómo influye el Comportamiento Organizacional de Compra en la toma de decisiones?*

~~2.1.3 ¿Por qué fue este proveedor en particular eventualmente seleccionado (qué criterios fueron los más relevantes)?  
N/A~~

~~2.1.4 Cuando piensa acerca de la relación comercial actual con este proveedor, ¿son todavía éstas las mismas razones por la que se lo sigue contratando o los criterios han cambiado? N/A~~

2.2 Cuando se contratan servicios de TI, ¿los proveedores generalmente se encuentran ubicados en Argentina, en el exterior o ambos?  
**Ambos.**

2.2.1 [si generalmente son contratados proveedores argentinos o ambos]

2.2.1.1 ¿Cuáles son las ventajas de elegir un proveedor local de servicios de TI versus uno del exterior?

*En principio no porque si vos miras... yo me acuerdo haber visto en esta matriz de criterios y nosotros decíamos "nosotros vamos a buscar afuera". Por lo general cuando uno busca a fuera en general es más caro. En general. ¿Si? Para implementación. Para consultoría, horas de consultaría cuando te digan como customizar el proceso. En general es más caro. Cuando uno compra estas horas de consultaría, en general, nuestros proveedores son proveedores de talla global como Deloitte. Deloitte es una empresa global pero tiene sus oficinas en Buenos Aires con sus consultores de Argentina. Argentinos que están especializados en productos como por ejemplo PeopleSoft, como por ejemplo JD Edwards. Y son ellos que generalmente contratamos para hacerlo. ¿Pero no puedes contratar horas directas de Oracle? Si, también los puedes. Y si, también los invitamos a cotizar. Cotizan, viene un team de no sé... 10 consultores de los EE.UU. a la Argentina y cuando uno compara los valores, no, sale mucho más económico los consultores locales... también especialistas en el software... que los consultores extranjeros porque to tienen que viajar, la hora es más barata. Entonces, ¿cuando vamos a fuera? En general cuando acá en la Argentina no hay know-how o porque nunca se implementó este software o porque la empresa que lo implementó no es de nuestra industria... de bancaria y petróleo o no es consumo masivo. El local suele ser más ventajoso del punto de vista económico. A igualdad de know-how es más económico el argentino. Voy a hacer una generalización. Argentina es competitiva en "brain" a nivel de servicios, no, especialmente IT services.*

~~2.2.1.2 ¿Existe alguna razón fundamental que se oponga en particular a la contratación de proveedores en el exterior o locales de servicios de TI? N/A~~

2.2.2 [si generalmente no son contratados proveedores argentinos]

~~2.2.2.1 ¿Cuáles son los principales motivos para contratar de un mercado proveedor extranjero en vez de en uno local? N/A~~

~~2.2.2.2 Cuando se contrataron los servicios en el exterior, ¿la empresa esperaba obtener algún ahorro mayor en costos (porcentaje) versus con un proveedor local? ¿Se cumplieron finalmente tales expectativas? N/A~~

2.2.2.3 ¿Se consideraron costos ocultos/indirectos en la evaluación del proveedor?

*Se considera el costo total. Tratamos de que ninguno quede oculto, por el contrario, que quede expuesto de manera tal que cuando uno compare el costo, lo compare de manera total. En la escala nuestra ya el expertise que tiene el departamento de IT es alto. Primero tenemos un departamento de IT muy grande y muy profesionalizado con bastante experiencia en proyectos de... de alta complejidad, no? Porque somos una empresa compleja, somos una empresa que tiene más de XXXX fábricas, muchísimos centros de distribución, está distribuida en todo XXXX, tenemos XXXX empleados, XXXX productos diferentes. Somos una de las empresas más grandes en estructura que hay en XXXX. Entonces implementar cualquier proyecto en nuestra estructura de XXXX es complejo. Necesitas know-how, buen know-how. Por suerte nuestro departamento de sistemas lo tiene. Y el área de compras que es área nuestra que no es una especializada en tecnología colabora mucho con ellos especialmente en la parte la cual se necesita sentarse con los proveedores para evaluar las propuestas, pero no del punto de vista técnico sino el punto de vista económico. Ahí es donde nosotros podemos agregar valor.*

~~2.2.2.4 ¿Es la distancia geográfica del proveedor de relevancia para la decisión de contratación? N/A~~

2.2.2.5 ¿Existe alguna tendencia en la empresa a preferir servicios de TI ofrecidos en países desarrollados versus países en desarrollo/emergentes?

**No, no.**

2.2.2.6 Explique resumidamente, por favor, qué factores a nivel país conducen a una decisión en contra de seleccionar un proveedor de servicios de TI argentino:

**Comentario para el entrevistador: todo lo que aplique deberá ser tildado y se espera que el entrevistado clasifique tres preferencias en orden de mayor a menor.**

- Diferencias culturales
- Circunstancias económicas
- Tasa de cambio
- Inflación
- Precio local de los servicios de TI
- Falta de disponibilidad/red/estructura local para la provisión (los servicios de TI simplemente no existen)

*El atractivo de la localización de un país para la provisión de servicios de TI: ¿Cómo influye el Comportamiento Organizacional de Compra en la toma de decisiones?*

- Calidad/reputación internacional de los servicios de TI
- Políticas internas de la compañía
- Marco legal
- Circunstancias políticas
- Corrupción
- Otros: \_\_\_\_\_

*La principal es la falta de disponibilidad o de know-how que no hay. Este es el principal, ehh... factor, digamos, que juega en contra de elegir un proveedor local. Porque si vos no tienes eso, necesitas... no te queda otra opción que contratar afuera. Es la principal. Pero hay otras. Podría ser por ejemplo el costo. O sea, tuvimos un caso en el que conseguimos en India más barato que en Argentina para alguna consultoría, para algún proyecto de transporte. Y vinieron los expertos de la India por acá andando por las oficinas eso es un proyecto para... un ejemplo para un proyecto que falló. No sé porque falló. es uno de los pocos ejemplos que yo conozco... fue hace varios años, yo ni siquiera estaba en el área. Pero sé que no funcionó. No ha fallado por el tema de la calidad, hubo muchos otros factores.*

*Bueno un tercer punto... normalmente nos pasa al revés. Hubo una época en Argentina donde algunos de estos factores jugaban en contra de salir a buscar el proveedor afuera. Por ejemplo, hace muy poco tiempo no pudimos pagarle al exterior por el control de cambio. Lo podemos llamar circunstancias políticas o también marco legal o tasa de cambio, una mezcla de los tres. No podíamos... ya por ejemplo compraba servicios de Euromonitor que es un servicio de investigaciones de mercados para varios países de la región y los quería pagar de Argentina y era difícilísimo pagar. No era pagar un millón de dólares. Eran 10 mil dólares, nada más. Tuve que consultar una consultaría, mandar un pedido al banco central, el banco central te lo demoraba, después las facturas ya habían vencidas, se tuvo que hacer un pedido nuevo, una nueva factura... no hablemos de los dos tipos de cambios. El proveedor de afuera no podía entender que era imposible pagar 10 mil dólares. Una locura. A veces, no lo podíamos hacer.*

2.3 Proyectos fallidos de provisión relacionados con la contratación local de servicios de TI

2.3.1 ¿Conoce algún proyecto de provisión de servicios de IT que no haya funcionado como se esperaba en el pasado en el que se involucraron actividades de contratación local relacionadas de algún modo con el fracaso? [Si así fue] ¿Cuáles fueron tales razones?

*Tenemos un proyecto fallido que es un proyecto de transportes. El ejemplo que ya te contó con los expertos de la India y más expertos mixtos. Parte de los consultores era de la India y otra parte local. Pero el proyecto fracasó. No conozco los motivos por los cuales fracasó. Se de la existencia del proyecto, conozco las características pero no puedo señalar cuales eran las razones.*

---

3 | PI2 | Proceso general de toma de decisiones de contratación de servicios de TI

3.1 ¿Podría, por favor, describir el procedimiento desde su iniciación hasta el alcance de la decisión final de contratación incluyendo los flujos de información involucrados?

*Como proceso, propiamente dicho, nosotros tenemos este proceso [muestra el documento "procedimiento de compras informáticas"]. Lamentablemente no te lo puedes llevar. Lo voy a contar. Hay principalmente dos áreas principales. IT, el departamento de servicios informáticos y el área de Compras. Estamos hablando del circuito de compras de servicios de IT, el de acá. Tenemos otro departamento de Compras, de los insumos de IT... Computadoras, Switches, todo lo que es hardware. Mira, IT es todo eso. Dentro del departamento hay telecomunicaciones, los call-centers, outsourcing... outsourcing en el sentido de procedimientos de información fuera de la compañía. Hace muchos años teníamos nuestras computadoras, todas las transacciones en un data center en nuestra empresa. Hubo un cambio de moda... hubo empresas que comenzaban a decir "yo tengo un data center de top clase mundial, dame tus equipos y ponlos en mi data center. Yo te opero los equipos y vos me contratas estos servicios". Hicimos eso. Lo cambió. Dijo no, tus equipos se hacen obsoletos, hay que renovarlos, los discos, espera... corre tus procesos en mis equipos y de eso me encargo yo. Vos me pagas una fee y no tienes que amortizar los equipos." Ese modelo hace poco se volvió a migrar y nos olvidamos de donde están nuestros servidores y nos mudamos a la nube. El concepto de la nube. Todo corre en la nube. Eso es uno de los servicios que compramos. El otro de que te hablé es consultoría, el software que implementamos en nuestros procesos. Hardware sigue ahí ... esto, esto, esto [muestra tablas en sus documentos]... En el caso software, o sea Oracle, PeopleSoft, paquete Microsoft, Outlook, Office, etc. es muy diferente. Y finalmente networking. Que es todo lo necesario para tener nuestras redes, los cableados, los switches, los routers, todo eso que hace que estemos conectados. El circuito de compras comienza con un armado de especificaciones del servicio o producto que IT necesita. IT tiene un montón de departamentos, tiene hardware, tiene software, tiene comunicaciones, tiene servicios, tiene proyectos, todo. Es un área enorme, debe ver como... no quiero exagerar... pero arriba de 250 personas de IT. Entonces, una vez que están las especificaciones, Compras junto con IT deciden la terna de proveedores disponibles a cuales se van a invitar. Ehh, entonces se contacta el proveedor, se le pide una propuesta, el pasa una propuesta, el área de IT evalúa técnicamente como son estas propuestas y en función de esta evaluación el área de Compras una comparativa entre las distintas propuestas económicas y de calidad y de funcionalidades del servicio y negocia con los proveedores. Obviamente en este proceso de negociación se puede pedir al proveedor que haga modificaciones a la propuesta, que haga un mayor descuento, te dé un mayor plazo de pago... Eso hace Compras, no? Una vez que está definido quién es el ganador de esa compulsión de precios se le confirma al proveedor que ha sido el ganador y se le informa a tecnología que los teléfonos que vamos a comprar van a ser, ehh, Microsoft o van a ser Motorola o van a ser iPhones. Una vez que el área de IT sabe quién es el ganador, genera lo que se llama un requerimiento, sí, eso ya es una fase interna administrativa. Compras recibe estos requerimientos, hace la orden de compra, el proveedor recibe la orden de compra, presta el servicio y una vez prestó el servicio factura y el área de IT dice "sí, llegó el servicio tal como lo requerimos y se le puede hacer la factura". Eso es el proceso de compras.*

*El atractivo de la localización de un país para la provisión de servicios de TI: ¿Cómo influye el Comportamiento Organizacional de Compra en la toma de decisiones?*

Pregunta adicional: En el dibujo también se ve que involucran al departamento de Legales, ¿no?

*Sí, sí. Porque siempre hay una negociación y se llega a un acuerdo con el proveedor... hay contrato... O una carta de oferta o alguna forma en que se registra más allá de la orden de Compra y el acuerdo a cuál se llegó con el proveedor. Entonces, para darte un ejemplo. Con Oracle hicimos la negociación con los distintos productos ICM y se firmó este contrato, la carta de oferta donde se establecen las condiciones y esto lo revisa Legales y te dice si está de acuerdo o no. Pero te digo que la participación de Legales comienza cuando ya hay contrato. A veces no hay contrato... por ejemplo... Es un caso resumido. Compró Notebooks, entonces, me junto con el área de tecnología, vemos los modelos de notebooks, las características que yo necesito, invito a cinco, seis proveedores Lenovo, HP, Acer, etc. y les paso las especificaciones y dicen bueno, para estas especificaciones tengo estos modelos y vale tanto y te puedo entregar tanto, en tanto plazo, te cobro en esta fecha, en dólares, pesos, etc. Se junta todo eso, se hace la contienda y un ganador y no hay contrato. Hay simplemente una orden te compra. Es decir, ahí no interviene Legales. O sea, dependiendo del tipo de compra, hay cosas que tienen contrato y otras no.*

3.2 — ¿Qué tipos de fuentes de información utiliza como guía y soporte en el proceso de toma de decisiones? N/A

3.3 — ¿Existe algún tipo de procedimiento estandarizado en la empresa para conducir el proceso?

*Sí, sí, es estandarizado.*

4 — |PI3| Personal y departamentos involucrados en el proceso de toma de decisiones para contratar servicios de TI

4.1 — Idealmente, ¿cuántas personas están involucradas en el proceso de compra y qué posiciones ocupan en la compañía (+función, +departamento, +años en la posición)?

*Puede ver muchas personas involucradas en el proceso. En este proceso de compra de ICM trabajamos, además de compras, con informáticos, con RR.HH. Y dentro de RR.HH. varias áreas, ¿por qué? Porque este software va a reemplazar un software que se desarrolló a medida de... para tres áreas distintas, una hace capacitación, otra que hace evaluación de la gente y un área que hace recruiting. Son tres áreas distintas, el servicio tiene que ser distinto. Pero así que todo esto es un paquete de tres soluciones que se compraron en conjunto, trabajaron tres áreas de RR.HH. Entonces tengo una persona o más de todas estas áreas, más un gerente de RR.HH., más el gerente general por el monto esto llega hasta el último nivel porque es una compra de varios millones de pesos. Y del área de Compras trabajamos dos personas, más varias personas del área de tecnología, más gente de Legales. Solo del lado nuestro hemos trabajado entre diez y doce personas. Pero es una compra grande. Muy grande.*

4.2 — ¿Quién inicia normalmente el proceso para contratar la provisión de servicios de TI?

*IT, siempre IT.*

4.3 — ¿Cómo y en qué contribuyen los diferentes participantes del centro de compra para alcanzar una decisión? N/A

4.4 — ¿Se encuentran involucrados en el proceso los usuarios potenciales de los servicios de TI o éste es en su mayoría llevado a cabo por la unidad de compra u otro departamento sin su participación?

*Sí, si siempre. En Tecnología siempre se involucra al usuario final. No siempre en la negociación o la Compra, pero en todo el proceso previo. Sobre todo, cuando se valida el producto. Se invita al usuario para que vea las distintas soluciones, que opine sobre las soluciones... Es un proceso largo. Es proceso de qué hablamos duró unos seis meses, por ejemplo, porque se hizo una prueba de concepto. O sea, Oracle mandó gente acá, hizo un relevamiento de los procesos, mapeó los casos de uso, se los llevó a sus laboratorios, miró sus soluciones y se fijó que todos los procesos tenían soluciones de uso... Se podía hacer adaptaciones en el producto, el customer service que es una forma moderna para decir customs. Y producto más estos customs mapean exacto lo que necesitamos. Una vez que estuvo eso, armamos una propuesta. Y recién que estuvo esta respuesta, comenzamos a intervenir nosotros, Compras, porque tecnología tuvo que validar que esta propuesta fuera realmente lo que el usuario... junto con el usuario... lo que necesitaba. Es un proceso largo, para ese tipo por lo menos. Para comprar equipos, no. Hay una especificación, las mandas a los proveedores, te responden en unas dos semanas, y listo.*

4.5 — ¿Existe algún "comité" o grupo similar que se conforme particularmente para la toma de decisiones de contratación de servicios de TI? [Si es así] ¿Cómo son los miembros de tal grupo elegidos (por ej., por experiencia y/o norma organizacional)?

*No, eso no.*

4.6 — ¿Tiene alguien más algún tipo de influencia en la decisión de contratación (por ej., expertos externos u otros interesados) y en su caso quiénes? N/A

4.7 — ¿Quién o quiénes tienen la responsabilidad para tomar la decisión final de contratación?

*Siempre hay escalamiento. Lo que se llama cadena de aprobación. Dependiendo del monto de la compra, la decisión puede estar en el jefe de Compras, en un gerente de Compras o un gerente de Suministros. Desde el lado de Compras y desde el lado del requirente, en el caso de IT, también, puede ver un gerente de IT, puede ver un gerente general de IT, hay un número uno para toda la compañía... este caso lo aprobaron número uno de IT, el número uno de RR.HH., y yo por el lado de Compras.*

## **Anexo 21: Transcripción entrevistado #6\_#2\_TI**

Posición: Gerente Corporativo de Gestión de TI  
Experiencia laboral: 17 años, todos en la empresa 6, casi 10 años en la posición actual  
Antecedentes académicos: Licenciatura en Análisis de Sistemas, Posgrado en Desarrollo Gerencial  
Fecha: 5 de julio de 2016  
Entrevistador(es): Anne Synnatschke  
Duración: 28 minutos (llamada por Skype, grabación con un PlugIn para Windows 10, por razones de horario del entrevistado sólo se hicieron las preguntas en las cuales se refleja la opinión personal, P2 y P3 ya están contestadas por #6\_#1\_TI-CO)

---

1 Especificaciones de la empresa: preparación inicial  
Por favor, para contestar las siguientes preguntas piense y enfóquese en un proveedor clave de servicios de TI en Argentina que su empresa haya estado contratando durante varios años:

1.1 ¿Qué tipo de servicios particulares de TI recuerde que se le hayan contratado?

*En cuanto a los servicios de IT XXXX es una organización global, como negocio. Contratamos a Oracle, por ejemplo, es del punto de vista estratégico muy importante... el proveedor de servicios de la nube más importante. Nos provee, entre otros, el servicio JD Edwards, es un ERP [Enterprise-Resource-Planning] de primer nivel capaz de gestionar los procesos de forma global e integrada. Al principio, en 2009, Oracle nos ofreció brindar sus servicios, sus aplicativos de infraestructura y hoy es un proveedor estratégico, opera todas nuestras operaciones principales de ERP... No solo Edwards sino también otros servicios. También no solo en Argentina sino en toda la región donde operamos. Entonces sí, es verdad, Oracle es importante, ¿no? El último proveedor era IBM que manejaba servicios de outsourcing que con diferencia a Oracle no daba el soporte sobre los operativos, era soporte sobre la infraestructura, nada más. Hay que saber de muchos de nuestros procesos son customerizados. La oferta Oracle en 2009 fue realmente interesante porque no mantiene sus objetivos solo en la infraestructura sino también en el recibo del servicio en sí.*

1.2 ¿Tiene conocimiento de si la empresa consideró alguna vez la posibilidad de desarrollar y prestar tales servicios de TI internamente?

*No, no, no. Antes de trabajar con JD Edwards usamos otros aplicativos. Por otro lado, contratábamos la infraestructura de IBM y nosotros gestionábamos los aplicativos y la infraestructura internamente. La oferta de Oracle fue más interesante porque brinda también la infraestructura para soportar a JD Edwards, es decir, el modelo, el paquete del servicio fue mucho más interesante.*

1.2.1 [Si así fue] ¿Cuál fue el argumento definitivo para contratarlos entonces de un proveedor externo?

*Básicamente, no es posible brindarlo internamente. Las sinergias que ofrece Oracle son únicas.*

1.3 ¿Cuál es el porcentaje de servicios contratados vía outsourcing con relación al presupuesto anual en TI de la empresa?

*Nosotros, en realidad, como gestión de IT, la estructura es más... de gestión sólo. Todos nuestros profesionales si tienen expertise en todas nuestras áreas, en las que están, pero en realidad, la mayoría de los servicios son contratados. Los servicios de comunicaciones son con los operadores internacionales o locales de cada país, los servicios de networking los contratamos también, para todo el licenciamiento tratamos de contratar servicios de clase mundial... son world-class. De la calidad, del mantenimiento. También pudiéramos hacerlo internamente. Pero queremos, nosotros como compañía, nos enfocamos en nuestro negocio y hay cosas... no somos desarrolladores, constructores de infraestructura, somos un departamento de IT de una empresa de consumo masivo de nivel mundial. No somos una empresa de IT. O sea, nuestro foco está en procurar.*

---

2 | PI1 | Contratación internacional de servicios de TI

2.1 Preguntas generales relacionadas al atractivo de los países:

2.1.1 En este caso en particular, ¿qué criterios específicos se evaluaron mientras se buscaba al proveedor de servicios de TI?

*En realidad, nuestro modelo de procurar sirve para todo el mundo. Operamos en China, Argentina, México, Peru son los países donde hay más presencia productiva. Lo que buscamos es siempre una solución global. El hecho de que sea local o de que sea argentino o de tenga un edificio cerca del nuestro, como para poder hacer trabajos más de sinergias... no es una condición necesaria, digamos. Lo que si buscamos es que la solución sea una solución global. Que sea un proveedor de permanencia, en que podemos confiar en que va poder desarrollando... no comprar una solución sin la expectativa de desarrollarse a largo tiempo. Lo que queremos es mantener el proveedor en el futuro también, eso sí es importante.*

*Hasta el año pasado, nosotros teníamos un tema legal que nos impedía muchas veces contratar servicios de proveedores con presencia local. Era un tema de la facturación. Era muy difícil hacer pagos a proveedores en el extranjero. Con el otro gobierno, nosotros tuvimos un negocio muy impedido. La dificultad de hacer pagos generó conflictos, si muchos conflictos. Bueno, ahora ya se liberó. Por eso buscamos soluciones, no importante de donde sean brindadas, lo importante es que el proveedor que contratemos... es importante que tenga presencia. Hablamos de Oracle, de todos los proveedores, pero el acuerdo que es global lo hacemos con Oracle argentina. Los pagos los hacemos todavía a Oracle*

*El atractivo de la localización de un país para la provisión de servicios de TI: ¿Cómo influye el Comportamiento Organizacional de Compra en la toma de decisiones?*

*argentina. Como la hacen de forma cooperativa, eso es un tema de Oracle. El tema de la especificación siempre se debe poner en la mesa, si en pesos o en dólares o lo que sea. Si se piensa de largo plazo, todavía es un tema en nuestro país.*

Pregunta adicional: ¿Entonces se enfocan más en las características del proveedor particular que en los factores del lugar, los factores a nivel país de donde se brinda el servicio?

*Si, si, correcto.*

2.1.2 ¿Cambiaban dichos criterios dependiendo de si se evaluaban locaciones de contratación internacionales y no nacionales? ¿Se utilizó durante el proceso de selección algún índice de locación en particular (por ej. A.T. Kearney o Gartner)?

*No, normalmente no. Nosotros usamos como área de IT todos los informes que dan las grandes consultorías. Sobre todo, lo que hace Gartner es mostrar antecedentes cronológicos y desarrollos actuales de la industria de IT... ehh... nos ayuda mucho para mejorar nuestro concepto estratégico en el área de IT, el presupuesto. Y si, trabajamos en mi equipo mucho en la relación de la estructura del área y el presupuesto de IT en comparación con otras empresas en la región, con otras empresas en el mismo país. También seguimos las recomendaciones respecto a las tecnologías. Nos ayuda para seguir la tendencia.*

2.1.3 ¿Por qué fue este proveedor en particular eventualmente seleccionado (qué criterios fueron los más relevantes)? N/A

2.1.4 Cuando piensa acerca de la relación comercial actual con este proveedor, ¿son todavía éstas las mismas razones por la que se lo sigue contratando o los criterios han cambiado? N/A

2.2 Cuando se contratan servicios de TI, ¿los proveedores generalmente se encuentran ubicados en Argentina, en el exterior o ambos?

*En ambos, en todo el mundo.*

2.2.1 [si generalmente son contratados proveedores argentinos o ambos]

2.2.1.1 ¿Cuáles son las ventajas de elegir un proveedor local de servicios de TI versus uno del exterior?

*Muchas empresas que son internacionales que tienen sedes acá tienen profesionales locales, ¿no? Empresas que sean brutalmente nacionales tal vez tengas alguna ventaja en todos los trabajos físicos. El networking, los cables, los vínculos de comunicaciones... Nosotros contratamos a empresas globales, pero tenemos plantas también en las provincias. La pregunta es si el proveedor llega hasta ahí o no llega. En estas cosas si vamos con los locales. Eso vimos con las empresas que hacen el mantenimiento de los cables, las redes ... Estas sí son empresas locales. En Argentina tenemos nuestros, en México otros. Tiene también que ver con las negociaciones, cual sale más caro, tiene que ver con la tecnología que ofrece el proveedor. A veces, la tecnología que está disponible acá no es la misma como en otros lugares, ves.*

2.2.1.2 ¿Existe alguna razón fundamental que se oponga en particular a la contratación de proveedores en el exterior o locales de servicios de TI?

*No, el contrario.*

2.2.2 [si generalmente no son contratados proveedores argentinos]

2.2.2.1 ¿Cuáles son los principales motivos para contratar de un mercado proveedor extranjero en vez de en uno local? N/A

2.2.2.2 Cuando se contrataron los servicios en el exterior, ¿la empresa esperaba obtener algún ahorro mayor en costos (porcentaje) versus con un proveedor local? ¿Se cumplieron finalmente tales expectativas?

*La cuestión de ahorros está simple: No. En realidad, si vamos con una compañía en el extranjero para contratar servicios realmente hay alguna variable tecnológica. Siempre. Son muy específicos los servicios que contratamos. Fácil de contestar.*

2.2.2.3 ¿Se consideraron costos ocultos/indirectos en la evaluación del proveedor?

*Eso sí. Indirectamente, por ejemplo, el tema del idioma, la cultura así que ya tuvimos malas experiencias con este tema. En el año 2009 comenzamos con un nuevo proceso de consultoría, al final contratamos una empresa de la India... vinieron los expertos de esta empresa, tuvieron la nacionalidad de la India. Hablaron muy bien el inglés, pero eran más inconvenientes interculturales, digamos. Puede ser que la gente que tuvimos en Negocios, en el proyecto no era... ehh ... muy flexible en el uso del inglés. Por otro lado, la forma de hablar inglés en la India no es tan fácil de entender para nuestro oído, sí. Por eso, bueno, el proyecto anduvo mucho más lento que esperado al principio. Esta experiencia hizo que nos sensibilizáramos más por el tema de la cultura, básicamente, más el tema del idioma. Sin embargo, el proyecto al final se realizó. Lo que no se hizo es volverlos a contratar para el paso siguiente.*

2.2.2.4 ¿Es la distancia geográfica del proveedor de relevancia para la decisión de contratación?

*Aparte de lo que ya te dije, no, no.*

2.2.2.5 ¿Existe alguna tendencia en la empresa a preferir servicios de TI ofrecidos en países desarrollados versus países en desarrollo/emergentes? N/A

2.2.2.6 Explique resumidamente, por favor, qué factores a nivel país conducen a una decisión en contra de seleccionar un proveedor de servicios de TI argentino:

**Comentario para el entrevistador: todo lo que aplique deberá ser tildado y se espera que el entrevistado clasifique tres preferencias en orden de mayor a menor.**

- Diferencias culturales
- Circunstancias económicas
- Tasa de cambio
- Inflación
- Precio local de los servicios de TI
- Falta de disponibilidad/red/estructura local para la provisión (los servicios de TI simplemente no existen)
- Calidad/reputación internacional de los servicios de TI
- Políticas internas de la compañía
- Marco legal
- Circunstancias políticas
- Corrupción
- Otros: \_\_\_\_\_

*En cuanto a las empresas locales diría que la inflación, por ejemplo, si es un factor que se pone en la mesa durante la negociación. Si es importante. Pero aparte de estos factores económicos, si la empresa cotiza en dólares, el tipo de cambio puede ser un gran tema... Lo que puede pasar es que haya empresas locales que no estén preparadas para proyectos del tamaño que necesitamos nosotros en XXXX. Eso sí, sí puede ser un impedimento para no contratar acá en la Argentina. Tal vez voy al caso de un aplicativo para la gestión interna... es un gran ejemplo... en el cual existía la herramienta en la Argentina, hicieron una propuesta, preveía servicios de la nube... yo soy, por ejemplo, pro-nube. No queremos ser los primeros que sufren de una experiencia moderna, pero eso es una tendencia muy actual. Pero, lo que pasó... para proveer a fuera de la Argentina este proveedor no tenía expertise. Por eso resultamos contratando el servicio afuera porque no estuvo disponible acá, estuvo muy nuevo. El avance de la nube... los avances tecnológicos en general, no sé, las empresas locales más chicas a veces no los logran. No tienen una casa matriz que alimenta estos desarrollos costosos. Se ven impedidas. Eso sí, es un problema.*

*El tema de la corrupción, es un tema de la ética de la empresa, no se acepta. El marco legal, es sí bueno... hay que respetarlo. Pude ser un desafío, sí.*

2.3 Proyectos fallidos de provisión relacionados con la contratación local de servicios de TI

2.3.1 ¿Conoce algún proyecto de provisión de servicios de IT que no haya funcionado como se esperaba en el pasado en el que se involucraron actividades de contratación local relacionadas de algún modo con el fracaso? [Si así fue] ¿Cuáles fueron tales razones?

*Fallidos, fallidos como fracasados, no. No me acuerdo de ninguno. Solo el ejemplo de la India de que ya hablamos.*

---

3 | PI2 | Proceso general de toma de decisiones de contratación de servicios de TI

3.1 ¿Podría, por favor, describir el procedimiento desde su iniciación hasta el alcance de la decisión final de contratación incluyendo los flujos de información involucrados?

3.2 ¿Qué tipos de fuentes de información utiliza como guía y soporte en el proceso de toma de decisiones? N/A

3.3 ¿Existe algún tipo de procedimiento estandarizado en la empresa para conducir el proceso? N/A

---

4 | PI3 | Personal y departamentos involucrados en el proceso de toma de decisiones para contratar servicios de TI

4.1 Idealmente, ¿cuántas personas están involucradas en el proceso de compra y qué posiciones ocupan en la compañía (+función, +departamento, +años en la posición)?

4.2 ¿Quién inicia normalmente el proceso para contratar la provisión de servicios de TI? N/A

4.3 ¿Cómo y en qué contribuyen los diferentes participantes del centro de compra para alcanzar una decisión? N/A

4.4 ¿Se encuentran involucrados en el proceso los usuarios potenciales de los servicios de TI o éste es en su mayoría llevado a cabo por la unidad de compra u otro departamento sin su participación? N/A

4.5 ¿Existe algún "comité" o grupo similar que se conforme particularmente para la toma de decisiones de contratación de servicios de TI? [Si es así] ¿Cómo son los miembros de tal grupo elegidos (por ej., por experiencia y/o norma organizacional)? N/A

4.6 ¿Tiene alguien más algún tipo de influencia en la decisión de contratación (por ej., expertos externos u otros interesados) y en su caso quiénes? N/A

4.7 ¿Quién o quiénes tienen la responsabilidad para tomar la decisión final de contratación? N/A