

Impacto de la covid en la externalización financiera en España: Utilización de modelos alternativos

Jesús Morcillo García

Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED, España)
jmorcillo@cee.uned.es | <https://orcid.org/0000-0002-7691-0823>

Raquel Galindo Dorado

Directora IAP. Universidad Autónoma de Madrid (UAM, España)
raquel.galindo@uam.es | <https://orcid.org/0000-0002-9378-7652>

Gustavo Porporato Daher

IAP Academic Network. Universidad Autónoma de Madrid (UAM, España)
gustavo.porporato@uam.es | <https://orcid.org/0000-0002-4012-2569>

Extracto

Actualmente, las compañías se enfrentan con mercados cada vez más competitivos y con situaciones imprevistas que impactan en los beneficios empresariales. Como respuesta a ello múltiples compañías han iniciado una revisión de la estructura de los costes generales de funcionamiento —especialmente los relacionados con los administrativos y financieros— a los efectos de encontrar posibles modelos que contribuyan tanto a su reducción como al mejoramiento de la calidad del servicio. Es a partir de esta necesidad que surgen los modelos de externalización, principalmente en las áreas de soporte o transaccionales que tienen un menor impacto en la relación con los clientes, a saber: finanzas, recursos humanos, compras y sistemas de información. Recientemente, las compañías se han adaptado a una situación cambiante, consecuencia de la emergencia sanitaria a nivel mundial. La misma ha impactado en los modelos utilizados por las compañías en la externalización. No obstante, considerando la importancia del tema, hemos detectado una ausencia de publicaciones que analicen el impacto en los procesos de externalización financiera. Consideramos el tratamiento de este tema una oportunidad de realizar una aportación científica relevante a la literatura. El presente estudio trata de profundizar en los modelos de externalización generalmente utilizados y cómo la crisis de la covid ha impactado en la gestión de los modelos existentes en las empresas, creando oportunidades para generar modelos alternativos y adaptaciones de los comúnmente utilizados.

Palabras clave: subcontratación de procesos financieros; servicios compartidos; subcontratación de procesos de negocio; centro de excelencia financiero; emergencia sanitaria; covid.

Fecha de entrada: 17-06-2021 / Fecha de aceptación: 02-02-2022

Cómo citar: Morcillo García, J.; Galindo Dorado, R. y Porporato Daher, G. (2022). Impacto de la covid en la externalización financiera en España: Utilización de modelos alternativos. *Revista de Contabilidad y Tributación. CEF*, 469, 169-190.



Covid impact in the financial outsourcing in Spain: Use of alternative models

Jesús Morcillo García

Raquel Galindo Dorado

Gustavo Porporato Daher

Abstract

Companies are facing increasingly competitive market pressure and unforeseen situations, in which business profits are impacted. As a response to this situation, multiple companies have begun to review the structure of their general operating costs, especially those related with the administrative and financial costs in order to be able to find possible models that contribute to their reduction, once the quality of the service improves. Out of this need, outsourcing models arose, mainly in support or transactional areas that have a lesser impact on the relationship with customers, such as finance, human resources, purchasing and information systems. Recently, companies have had to adapt again to a changing situation, as a consequence of a global health emergency, which had an impact on the models used by companies in outsourcing. Considering the recent global pandemic situation, no publications have been found that analyse the impact on financial outsourcing processes, therefore, there is an opportunity to make a relevant scientific contribution to the literature. This study tries to delve into the outsourcing models generally used, such as Covid has impacted on the management of existing models in companies, creating opportunities for alternative models and adaptations of the same used.

Keywords: financial processes outsourcing; service centers; business process outsourcing; financial centres of excellence; pharmaceutical industry; medical emergency; covid.

Citation: Morcillo García, J.; Galindo Dorado, R. y Porporato Daher, G. (2022). Impacto de la covid en la externalización financiera en España: Utilización de modelos alternativos. *Revista de Contabilidad y Tributación. CEF*, 469, 169-190.



Sumario

1. Introducción
2. Externalización: modelos de externalización
3. Objetivos y metodología
4. Externalización financiera y análisis del impacto de la covid: estudio de casos
5. Conclusiones

Anexo I. Tabla resumen ficha técnica de las entrevistas

Anexo II. Cuestionario utilizado en las entrevistas

Referencias bibliográficas

Nota: Este trabajo ha sido elaborado por los miembros de uno de los grupos de investigación seleccionados en la Convocatoria 2020 de Grupos de Investigación, promovida por la Fundación Maruri Hergar, en colaboración con la Editorial CEF.-, para la divulgación de artículos de carácter científico en el campo de la información financiera y no financiera, con especial énfasis en el ámbito global de la contabilidad y su utilidad práctica a la realidad empresarial.

1. Introducción

Durante las últimas décadas compañías de diversos sectores se encuentran con mercados cada vez más competitivos que han sufrido problemas de rentabilidad y de márgenes operativos. Esto ha obligado a revisar los gastos de los procesos administrativos y a reducir la duplicidad de recursos asignados a los procesos (Teece, 2014; Tomkinson, 2017). Algunos estudios han demostrado que el 80 % de las actividades tradicionales realizadas en una organización no generan ningún valor para el negocio (Schulman *et al.*, 1999; Richter y Brühl, 2017).

La revisión continua de los gastos administrativos se ha visto acelerada en aquellos países con impactos derivados de situaciones de crisis económica, llevando a las organizaciones a evaluar modelos de externalización, concentrando parte de sus actividades en organizaciones especializadas en su gestión (Wang, 2009; Wojcik, 2020). Adicionalmente, desde finales del año 2019, según la Organización Mundial de la Salud, el mundo se encuentra en una situación de pandemia global, considerándose actualmente una situación de emergencia a nivel de salud pública (Palacios Cruz *et al.*, 2021).

Esta situación de pandemia ha provocado que las compañías tengan mayor necesidad de revisar las estructuras de costes, especialmente mediante la reorganización de las unidades de negocio, la búsqueda de eficiencias en los modelos organizativos y en algunas situaciones, completamente reinventado el modelo de negocio (Seetharaman, 2020; Meyer, Prescott y Sheng, 2021).

En este contexto de incertidumbre e incremento de los riesgos empresariales, como sugieren, Bangemann (2017) y Venkatraman (2015), los directores financieros no deben priorizar las actividades transaccionales. Por lo tanto, la implementación de un modelo de externalización debería ayudarles en la gestión eficiente del soporte al negocio. Para que los ejecutivos financieros sean realmente socios del negocio deben jugar un rol de asesor activo con todos los socios funcionales, especialmente en áreas tan relevantes como la continuidad del negocio y la gestión de los riesgos empresariales.

Este artículo realiza una revisión de los impactos de la COVID-19 en los distintos modelos de externalización en los departamentos financieros y de los potenciales modelos alternativos que se pueden utilizar como complemento a los modelos tradicionales.

Esta investigación se estructura de la siguiente manera:

- Primera sección: introducción.
- Segunda sección: descripción los modelos de externalización tradicionales y posibles modelos alternativos.
- Tercera sección: objetivos y metodología utilizada en el estudio.
- Cuarta sección: análisis de la investigación –basado en el estudio de casos– para finalizar con la discusión de resultados y sus conclusiones.

2. Externalización: modelos de externalización

El concepto de externalización no es reciente. Adam Smith (1776) señaló la posibilidad de la acumulación de procedimientos operativos o secuencias de trabajo en la industrialización. Su división de los procesos de trabajo conllevó a una centralización y especialización de la fuerza de trabajo. En 1911, Frederick Winslow Taylor (Taylor, 1914) realizó investigaciones de los aspectos industriales de la separación de la planificación de la ejecución dentro de una compañía, lo que él denominó como el «*management científico*». Ford (2007) utilizó en su propia compañía las teorías de Taylor, creando una fuerza de trabajo entrenada y organizada alrededor de una estandarización de las tareas de los trabajadores de las líneas de producción. Henry Ford fabricó con estos procedimientos automóviles más baratos y de mejor calidad, aunque es cierto que estos procesos de estandarización deben ser adaptados a las necesidades y procesos de cada compañía. Algunos elementos de la teoría de Taylor todavía son utilizados en muchas empresas, siendo la externalización, una forma de estandarización de procesos adaptándolos a las particularidades de las compañías.

En la literatura existen múltiples definiciones de externalización, siendo algunas de las más aceptadas las propuestas por: a) Lacity y Hirschheim (1995), definen la externalización como «... la decisión de una organización de contratar o vender algunos de sus activos y/o actividades a una tercera organización, quién asumirá la gestión y/o prestación de servicios, recibiendo una contraprestación económica durante un periodo determinado por los servicios prestados...». b) Asimismo Schaaf (2004) define la externalización como un término que representa una transferencia legal o permanente de una actividad, que anteriormente se realizaba dentro de la compañía, pero que ahora ha sido externalizada. c) Otras publicaciones más recientes como la de Smogavec y Peljhan (2017) afirman que se habla de externalización cuando una compañía obtiene productos o servicios que son exclusivamente adaptados a los procesos de la compañía. d) Como última definición su-

gerida, y en opinión de los autores, la que mejor refleja el concepto de externalización sería Beaumont y Sohal (2004), que indican que se podría definir la externalización como un trabajo que anteriormente se realizaba dentro de la organización y ha sido transferido a otra empresa.

Las razones que llevan a las compañías a realizar procesos de externalización son diversas, tal y como se sugiere en la literatura:

Tabla 1. Razones para llevar a cabo un proceso de externalización empresarial

Greaver <i>et al.</i> (1999)	Keuper y Lueg (2015)	Stefancic (2004)
Razones organizativas: mejora de la eficiencia dentro de una compañía, mejora de la flexibilidad y de la capacidad de respuesta a los cambios de las condiciones y del producto y de la demanda.	Reducción de costes.	Reducción de costes.
Razones financieras: posibilidad de reducir la necesidad de inversión en los activos de una compañía, así como la posibilidad de transferir recursos a otras organizaciones externas.	Incremento del cumplimiento y de la transparencia.	Incremento de la calidad.
Razones de costes: reducción de los costes internos de la compañía, así como la posibilidad de convertir costes fijos en costes variables.	Liberación de las unidades de negocio de tareas administrativas, de tal forma que se puedan enfocar en las actividades clave de la compañía.	Focalización en las competencias clave del negocio.

Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la tabla anterior, uno de los principales motivos apuntados en la literatura para realizar procesos de externalización en las compañías está relacionado con la reducción de costes. Las organizaciones han encontrado otras razones para llevar a cabo la externalización, siendo las principales: a) focalización en el negocio, b) mejora de la calidad y c) motivos financieros.

Como indica Bergeron (2003), existen diferentes modelos de externalización que pueden ser utilizados en las compañías, identificándolos en: a) modelos descentralizados, b) modelos centralizados y c) modelos de externalización de procesos de negocio. Otros autores como Bangemann (2017), Sanders *et al.*, (2007) y Keuper y Lueg (2015) apuntan a que hay dos principales modelos que son utilizados por las compañías: el modelo de externalización de procesos de negocio y el modelo de servicios compartidos.

Una aproximación al modelo de servicios compartidos es la propuesta por Van Denburg y Cagna (2000), que lo definen como «creación de funciones de soporte y de sistemas de información comunes con el objetivo de proveer de un mejor servicio a las unidades de negocio». Por otro lado, Gartner (2004) aporta la siguiente definición del modelo de externalización de procesos de negocio: «delegación de una o más actividades de negocio intensivas en el uso del sistema de información a un proveedor externo, quien se encarga de gestionar los procesos seleccionados, en base a unos criterios de rendimiento mutuamente acordados y que puedan ser medidos». Como señalan Schulz y Brenner (2010) no existe una única definición consensuada del modelo de servicios compartidos. Algunos autores como Schulman *et al.* (1999) afirman que ambos modelos son «el lado opuesto de la misma moneda», siendo la principal diferencia quién está gestionando el proceso. Por un lado, si es gestionando internamente estaríamos en el caso de un modelo de servicios compartidos. Si está gestionando externamente, estaríamos en el caso de un modelo de externalización de procesos de negocio.

Como subgrupo de los modelos de servicios compartidos existe un modelo denominado de servicios compartidos virtualizado. El mismo ha sido identificado principalmente por Bangemann (2001) y Bangemann (2017), quien afirma que sería posible establecer un modelo de servicios compartidos sin la necesidad de ser ubicado físicamente en un país determinado. Sus principales características serían: a) empleados que mantienen sus empleos en cada país, sin necesidad de realizar una consolidación en una ubicación física, b) una única persona es la responsable de todas las personas ubicadas en las distintas oficinas y c) los sistemas y procesos permanecen estandarizados entre los distintos países.

Algunas de las ventajas apuntadas por Bangemann (2017) serían: a) mantenimiento de los empleados en sus posiciones, b) no existe la necesidad de establecer un centro de servicios compartidos físicamente ubicado en una única localización, c) no existe una pérdida del conocimiento en la organización al continuar los empleados en sus posiciones, d) no existen problemas con los idiomas al continuar los empleados y e) no hay costes sustanciales de implementación, reclutamiento y entrenamiento de los empleados.

Este submodelo de servicios compartidos virtualizado puede ser interesante como alternativa en las compañías frente a situaciones excepcionales como la actual de pandemia mundial donde la mayoría de los empleados *–de facto–* están trabajando de forma remota. Por lo tanto, esta sería una opción que si bien escasamente contemplada en la literatura, sería interesante ser evaluada en el contexto actual como alternativa válida a los dos principales modelos propuestos.

Por último, es válido apuntar que existe otro modelo que emerge como submodelo de los servicios compartidos. Ulrich (1995) lo denomina *centros de excelencia*. Este modelo permite a los empleados colaborar entre las distintas funciones y áreas de experiencia. Como sugieren Moore y Birkinshaw (1998), «un centro de excelencia está usualmente organizado alrededor de determinadas áreas de conocimiento y buenas prácticas, siendo el objetivo final identificar y construir conocimientos emergentes que puedan ser utilizados de forma global». Existe un claro consenso en considerarlo un modelo a ser utilizado en procesos

organizativos que generen valor en las compañías (Moore y Birkinshaw, 1998; Frost *et al.*, 2002; Richter y Brühl, 2017) de modo tal que puedan constituirse en casos de éxito a ser implementados en todas las unidades de negocio de la compañía.

Algunos autores como Schulman *et al.* (1999) simplemente consideran que los centros de excelencia son una extensión de los centros de servicios compartidos. La principal diferencia entre ambos modelos es que el centro de excelencia concentra una cierta actividad en un determinado lugar.

Sopesando las razones que llevan a las compañías a realizar procesos de externalización, las limitaciones que muestran los distintos modelos y en línea con las aportaciones de Janssen y Joha (2006) las compañías deberían tener en cuenta los siguientes factores a la hora de implementar un proceso de externalización, a saber:

- Factores financieros: considerando la inversión requerida y las reducciones de costes esperadas.
- Calidad: teniendo en cuenta las distintas opciones de modelos internos versus externos y la gestión de proyectos manteniendo el nivel de calidad actual.
- Flexibilidad: desde la adaptación de las compañías a los cambios necesarios.
- Mejores prácticas: como herramienta de comparación de implementaciones y acceso a *benchmarking* de las mejores compañías en la externalización.
- Organización y cultura: asegurándose de que la compañía esté preparada para el cambio, con especial interés desde el punto de vista del empleado.
- Procesos y herramientas informáticas: definiendo la tecnología a implementar como herramienta que facilita la transformación del modelo operativo de las funciones de soporte.

3. Objetivos y metodología

El principal objetivo de este artículo es discutir y analizar en qué medida los procesos de externalización financiera internos se han tenido que adaptar como consecuencia de la situación de pandemia que los mercados sufren desde principios del año 2020. Y, a su vez, evaluar cómo potenciales modelos alternativos de externalización pueden ayudar a las compañías a gestionar situaciones no consideradas anteriormente.

Con objeto de llevar a cabo este estudio, se ha realizado una revisión detallada de la literatura disponible de los distintos modelos de externalización previos a la situación de pandemia, con la adición de búsquedas en internet de los principales centros de servicios financieros compartidos radicados en España y entrevistas a responsables financieros de los centros de servicios compartidos que operan localmente.

Las compañías han sido seleccionadas por la relevancia del centro de servicios compartidos en España, por el acceso a las empresas, por la confidencialidad de la información proporcionada, por el conocimiento de los directivos de la externalización financiera y por el volumen de negocio de las compañías seleccionadas –en todos los casos superiores a 10.000 millones de euros–.

Concita nuestra atención el hecho de que ante la situación de pandemia global no se hayan encontrado publicaciones que analicen el impacto en los procesos de externalización financiera. Esta circunstancia abre camino a la posibilidad de una aportación científica relevante a nuestro campo disciplinar a partir del estudio de casos de compañías con operaciones de externalización financiera en España.

El estudio de casos es de especial interés para las ciencias sociales, especialmente en la dirección de negocios (Eisenhardt, 1989; Yin, 1989; Yin, 1994; Yin, 1999; Rialp, 1998; Sánchez y Sarabia, 1999). Una de las principales aportaciones en el estudio de casos es proporcionada por Yin (1989) que define esta metodología como «la investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa, y en el que múltiples fuentes de evidencia son usadas». Otra definición es la de Larrinaga y Rodríguez (2010) quienes indican que «el estudio de casos permite analizar el fenómeno objeto de estudio en su contexto real, utilizando múltiples fuentes de evidencia, cuantitativas y/o cualitativas simultáneamente». Por último, Eisenhardt (1989) afirma que el análisis de los casos de estudio se realiza para comprender el proceso por el cual tienen lugar ciertos fenómenos, siendo conveniente cuando se quieren validar ciertas teorías.

Con relación al número de casos a ser incluidos en el estudio, Rialp (1998) propone que el número de casos puede comprender mayor o menor cantidad de casos según el grado de certidumbre que se quiera alcanzar en las conclusiones del estudio. Yin (1994) agrega que no es necesario un número amplio de casos, ya que no estamos utilizando una metodología cuantitativa. Desde otra posición, Arias (2003) afirma que la calidad de los resultados será mayor en función del incremento del número de casos incluidos. Volviendo sobre la línea expuesta anteriormente, Eisenhardt (1989) sugiere que el número de casos incluidos en el estudio debería ser limitado, y en cualquier caso afirma que los casos deberían ser seleccionados con una razón, tratando de evitar selecciones completamente aleatorias. Asimismo, Eisenhardt (1989) apunta que, para obtener resultados suficientemente sólidos, el número de casos debería estar en el rango de cuatro a diez casos en cada estudio.

Para este estudio se han tenido en cuenta las recomendaciones que esta metodología exige: a) se han incluido cinco compañías en el estudio. Se implementa la recomendación de Eisenhardt (1989) en relación con la muestra a ser analizada. b) La investigación es viva, al ser realizada en colaboración con las compañías incluidas en el estudio. c) Los investigadores son parte del estudio debido a su actividad profesional. d) Los autores poseen conocimiento previo del entorno empresarial objeto de estudio.

En cuanto a la técnica de recolección de datos, se realizaron entrevistas focalizadas no estructuradas o informales (Sierra Bravo, 1995; Ander-Egg, 1996) a directivos financieros. Se trata de entrevistas en las que el entrevistador desea conocer la opinión del entrevistado en algunos temas específicos. Queda a juicio del entrevistador cómo va a conducir la entrevista, para poder abordar las preguntas clave, con base en las respuestas que obtiene del entrevistado (Sierra Bravo, 1995; Ander-Egg, 1996; Bordas Martínez *et al.*, 2015). El entrevistador disfruta de una cierta flexibilidad en cómo puede gestionar las preguntas, en función del desarrollo de la entrevista (Noor, 2008). Las entrevistas fueron acordadas previamente; en general tuvieron que ser agendadas con semanas de antelación, mientras que la duración de las entrevistas en general fue cercana a las dos horas, compartiendo con los entrevistados un cuestionario o guion preliminar con preguntas a abordar durante la entrevista.

El perfil de empresa seleccionada ha sido el de multinacionales con sedes en distintos países, que sean líderes dentro de los sectores en los que operan, y que sus actividades transaccionales sean representativas y reflejen las operaciones financieras y administrativas que una empresa similar pudiera realizar.

Las compañías incluidas en el análisis se han clasificado según los siguientes parámetros:

Tabla 2. Compañías incluidas en el estudio de casos y entrevistas con responsables financieros

Descripción de la compañía/Sector	Origen de la compañía	Ventas mundiales ejercicio 2020 (millones de euros)
Compañía del sector de la automoción	Suecia	26.000
Compañía del sector del <i>software</i>	EE. UU.	143.000
Compañía del sector del material industrial	Suecia	10.000
Compañía del sector de la salud	EE. UU.	80.000
Compañía del sector del transporte y la energía	Dinamarca	40.000

Fuente: elaboración propia.

4. Externalización financiera y análisis del impacto de la covid: estudio de casos

Mediante la realización de entrevistas con los responsables financieros de los centros de servicios compartidos incluidos en el estudio, los autores han podido recoger información que permite delimitar el impacto de la covid en la gestión de los procesos de externalización

y someter a discusión la posibilidad de utilización de modelos alternativos de externalización. Las entrevistas se enfocaron en: a) Situación de la externalización e implementación de modelos de externalización y b) impacto de la covid en los procesos de externalización.

Respecto al primer punto sobre la situación de la externalización e implementación de modelos de externalización se preguntó acerca de:

- Modelos de externalización externos versus internos.
- Procesos que se han externalizado en el departamento financiero y modelo utilizado.
- Países en los que se han localizado los centros de externalización (internos o externos).

Con los datos obtenidos en las entrevistas y su posterior análisis cualitativo, hemos realizado el siguiente cuadro resumen que nos permite entender las principales magnitudes de las compañías, así como las características de los procesos y modelos utilizados en la externalización financiera, en el que se recogen:

- Descripción del sector de la compañía objeto de estudio.
- Modelo de externalización utilizados precovid.
- Procesos financieros externalizados.
- Países en los que se ha realizado la externalización.

Tabla 3. Modelos de externalización utilizados en las empresas incluidas en el estudio

Descripción de la compañía/Sector	Modelos de externalización utilizados precovid	Procesos externalizados	Países en los que se ha localizado la externalización
Compañía del sector de la automoción	Servicios compartidos	Procesos contables/ transaccionales Ficheros maestros contables Parcialmente procesos de planificación	Alemania, España, China y Filipinas
Compañía del sector del <i>software</i>	Externalización de procesos de negocio	Procesos contables/ transaccionales	India, España, República Checa y Argentina



Descripción de la compañía/Sector	Modelos de externalización utilizados precovid	Procesos externalizados	Países en los que se ha localizado la externalización
Compañía del sector del material industrial	Servicios compartidos Externalización de procesos de negocio	Procesos contables/ transaccionales	China, India, España, República Checa, EE. UU. y Bélgica
Compañía del sector de la salud	Servicios compartidos	Procesos contables/ transaccionales	India, República Checa, España y Filipinas
Compañía del sector del transporte y la energía	Servicios compartidos Externalización de procesos de negocio (uso residual)	Procesos contables/ transaccionales Operativa de impuestos	China, India, Filipinas, España, Marruecos y Bélgica

Fuente: elaboración propia según los casos de estudio.

Con base en los datos obtenidos en los casos de estudio, se corrobora que en la situación precovid coexisten distintos modelos utilizados por las compañías, principalmente los de servicios compartidos y de externalización de procesos de negocio. Estos datos se corresponden con lo apuntado por la literatura, donde básicamente se exponen tres modelos de externalización: a) Servicios compartidos, b) externalización de procesos de negocio y c) el modelo de centro de excelencia (Bergeron, 2003; Khan y Fitzgerald, 2004; Sanders *et al.*, 2007; Keuper y Lueg, 2015; Bangemann, 2017). En lo referente a los procesos externalizados se han considerado como externalizables a procesos meramente transaccionales asociados a procedimientos y tareas dentro del área de la contabilidad. Se corroboran los datos obtenidos con la literatura de autores como Keuper y Lueg (2015).

En relación con la localización de los centros de externalización, existe una clara tendencia de migrar tareas hacia países como India, China y Filipinas, optando por ubicaciones dentro de la Unión Europea (República Checa, Bélgica e incluso España) para determinados procesos que demandan mayor nivel de especialización.

Respecto al segundo punto sobre el impacto de la covid en la externalización, se han abordado preguntas relacionadas con:

- Impactos de la situación de la pandemia.
- Continuidad de los servicios.
- Impactos en los servicios en las diferentes localizaciones.

- Aspectos clave de la estabilización de los servicios.
- Impactos en los modelos de externalización poscovid.

Según el análisis de la información obtenida en las entrevistas, se presenta el siguiente resumen de los casos estudiados (las preguntas realizadas se pueden revisar en el anexo II):

Tabla 4. Impacto de la covid en la externalización

Descripción de la compañía/Sector	Principales impactos de la covid	Continuidad de los servicios/Aspectos clave de la estabilización	Impactos en los servicios en las diferentes localizaciones físicas	Impactos en los modelos de externalización poscovid
Compañía del sector de la automoción	<p>Aceleración de procesos de externalización</p> <p>Cansancio físico y psicológico de los equipos</p>	<p>Adaptación rápida</p> <p>Preparados para la situación</p> <p>Activación del plan de contingencia</p>	No diferencia de impactos por localizaciones físicas	<p>Apuesta por <i>modelo híbrido</i>.</p> <p>No necesidad de volver a modelos completamente presenciales</p>
Compañía del sector del <i>software</i>	<p>Aceleración de procesos de externalización</p>	<p>Continuidad asegurada</p> <p>Activación del plan de contingencia</p> <p>Capacidad de trabajar en remoto</p>	No diferencia de impactos por localizaciones físicas	<p>Apuesta por <i>modelo híbrido</i></p>
Compañía del sector del material industrial	<p>Reducción del número de transacciones</p> <p>Impacto en el número de empleados de la empresa</p>	<p>Continuidad asegurada.</p> <p>Estabilización un mes</p> <p>Activación del plan de contingencia</p>	No diferencia de impactos por localizaciones físicas	<p>Apuesta por <i>modelo híbrido</i></p>
Compañía del sector de la salud	<p>Reducción del número de transacciones</p> <p>Aceleración de procesos de externalización</p>	<p>Continuidad asegurada</p> <p>Activación del plan de contingencia</p>	No diferencia de impactos por localizaciones físicas	<p>Apuesta por <i>modelo híbrido</i>.</p> <p>En cierta forma, la compañía ya estaba utilizando un modelo virtual para algunas actividades</p>



Descripción de la compañía/Sector	Principales impactos de la covid	Continuidad de los servicios/Aspectos clave de la estabilización	Impactos en los servicios en las diferentes localizaciones físicas	Impactos en los modelos de externalización poscovid
▶ Compañía del sector del transporte y la energía	Aceleración de los planes de contingencia y de los sistemas de gestión financiera	Impacto en procesos no críticos (retrasos) Estabilización un mes	No diferencia de impactos por localizaciones físicas	Apuesta por <i>modelo híbrido</i>

Fuente: elaboración propia según los casos de estudio.

De las respuestas obtenidas de la primera pregunta sobre el impacto general de la covid se evidencia que en la mayoría de las compañías la situación de pandemia ha desencadenado una aceleración de la externalización de procesos financieros y en los planes de contingencia, con vistas a una mayor adaptación a situaciones similares en el futuro. Una de las empresas encuestadas indicó que había experimentado una disminución en el número de transacciones realizadas debido a la reducción general de las operaciones generales de la compañía.

Respecto a la segunda pregunta, relacionada con la continuidad de los servicios prestados y los aspectos principales para conseguir la estabilización de los procesos, todas las compañías han podido asegurar las operaciones de sus procesos externalizados, con ligeros retrasos en el caso de una de las empresas estudiadas. Sobre el tiempo necesario para estabilizar los procesos, en general, ha sido inmediato o en plazo aproximado a un mes. En todos los casos, y a los efectos de evitar disrupciones en las operaciones, ha sido clave la existencia y activación de planes de contingencia diseñados por la Dirección Financiera de las compañías.

Sobre la pregunta de los impactos en los servicios prestados en función de la localización, todos los entrevistados confirman que no han percibido diferencias en los niveles de calidad de los servicios prestados en las diferentes localizaciones.

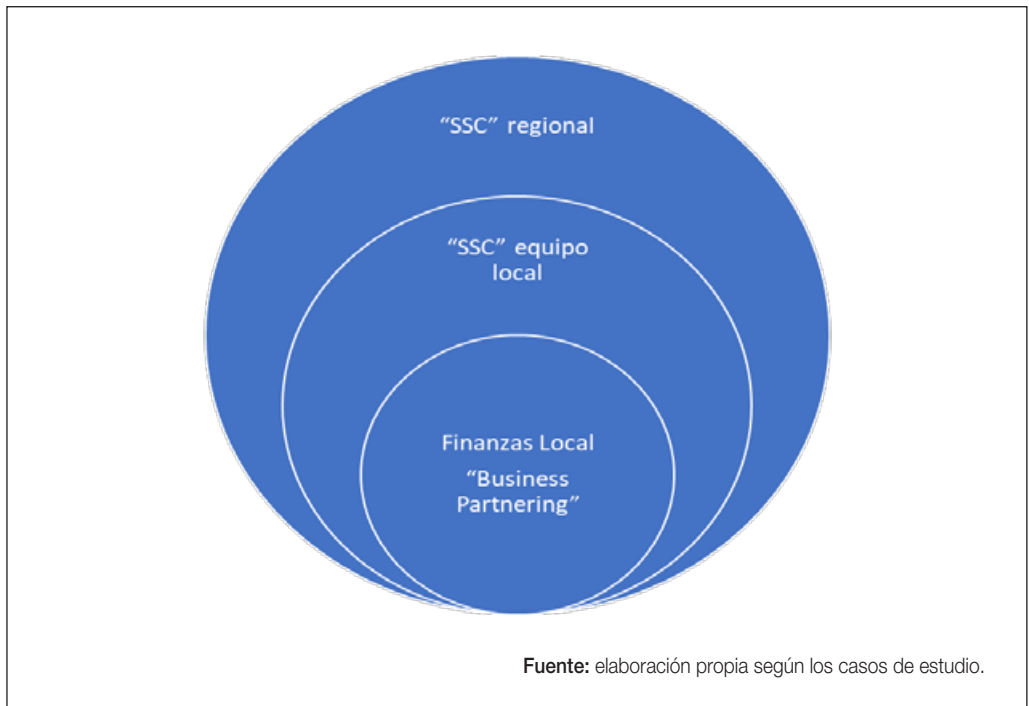
Por último, respecto a la pregunta más relevante en conexión con los potenciales futuros modelos de externalización, existe unanimidad en todos los entrevistados en afirmar que el modelo de servicios compartidos o de externalización de procesos de negocio, donde todos los procesos se ubican en un mismo lugar físico, evolucionará hacia un modelo que podemos denominar «híbrido» con utilización de los centros físicos, pero a un mismo tiempo orientándose hacia la implementación de modelos virtuales de trabajo o colaboración.

Los autores proponen como principal aportación una articulación de este nuevo modelo híbrido, definiéndolo como lo mejor de ambos modelos, cuyos aspectos principales son:

- Calidad del servicio: la proximidad de algunos trabajadores del centro de servicios compartidos a las operaciones realizadas en los países tendría una influencia positiva en la mejora de la calidad de los procesos. Este impacto de la externalización se encuentra ampliamente recogido en la literatura (Bergeron, 2003; Ulbrich, 2006; Webster, 2007).
- Empleados y profesionales relacionados: existe una pérdida de implicación por parte de los empleados en los modelos de externalización (Ulbrich, 2006; Webster, 2007). Aparece en las organizaciones miedo a perder el puesto de trabajo, como apuntan Legare y Bechtel (2001). Por lo tanto, el modelo híbrido podría ayudar a suplir ese miedo a la deslocalización, debido al componente virtual incluido en el modelo sugerido.

Conceptualmente el modelo propuesto podría establecerse como se indica en el siguiente gráfico:

Gráfico 1. Nuevo modelo de externalización propuesto



Los autores proponemos la existencia de tres niveles de soporte de los procesos financieros:

- Servicios compartidos regional, donde se ubicarían aquellos empleados trabajando en el centro de servicios compartidos físico, realizando actividades puramente transaccionales.
- Servicios compartidos locales, trabajando de forma virtual con sus compañeros del centro regional y de forma virtual o física con sus compañeros de finanzas locales, enfocados en el soporte al negocio.
- Soporte al negocio local, focalizados en actividades estratégicas, alineado con lo apuntado por Bangemann (2017) y Venkatraman (2015).

5. Conclusiones

Con base en las entrevistas realizadas con las compañías incluidas en los casos de estudio, se puede confirmar que en general las compañías están utilizando principalmente tres modelos de externalización:

- Servicios compartidos.
- Externalización de procesos de negocio.
- Centros de excelencia.

En el escenario precovid, no se pueden extraer conclusiones según el volumen de negocio, tipología de compañía o sector, o sobre las razones por las que en algunas compañías se utiliza un modelo u otro y porque en otras situaciones se utilizan ambos modelos simultáneamente. Si bien se aprecia una tendencia al uso inicial de servicios compartidos para luego realizar una transición hacia la externalización de procesos de negocio, una vez que los centros de servicios compartidos han llegado a un nivel de madurez, algunos autores, como Bangemann (2017), afirman que usualmente las compañías suelen empezar proyectos de externalización en el ámbito de los servicios compartidos para luego evolucionar hacia modelos de externalización de procesos de negocio, donde se incluye un socio externo que realiza los procesos o parte de ellos (Infosys, 2011).

En general, como hemos visto, los procesos sujetos a externalización son similares en todas las compañías. Básicamente son todos los procesos relacionados con actividades transaccionales, que según Bangemann (2017) son operativos y considerados no críticos para el negocio. Solo uno de los entrevistados, el caso de la compañía de automoción, nos ha indicado que han empezado a explorar la posibilidad de realizar actividades relacionadas con la planificación financiera dentro del alcance del centro de servicios compartidos. Tal aspecto no estaría en línea con lo apuntado por Bangemann (2017), al considerar la planificación como actividad estratégica y relevante para el negocio.

Sobre los modelos de externalización apuntados en las entrevistas –y en lo referente a las ubicaciones– se reafirman las ubicaciones sugeridas en la literatura como ubicaciones preferentes a nivel mundial, destacando el sudeste asiático y el este de Europa (Keuper y Lueg, 2015). Durante las entrevistas no se abordaron las razones por las que han decidido establecer los centros en determinadas ubicaciones. En cualquier caso, como apuntan Schulman *et al.* (1999), las razones son múltiples, considerándose las de calidad y cualificación de los empleados, los costes laborales, la flexibilidad de los empleados a nuevas ideas, las subvenciones gubernamentales, impositivas, las de comunicación o de idiomas.

Enfocándonos en la segunda parte de las entrevistas, orientada al impacto de la covid en la gestión de la externalización financiera, y en línea con lo que concierne a los objetivos establecidos en el estudio podemos concluir que el impacto de la covid ha sido limitado en cuanto la continuidad de los servicios. Respecto a la pregunta sobre el impacto en la continuidad de los servicios en función de la ubicación, todas las compañías de la muestra han confirmado que no han existido diferencias en el impacto en función a esta variable.

Por último, considerando que el objetivo principal de este estudio era evaluar la posibilidad de determinar modelos alternativos de externalización, con base en el análisis de los casos de estudio, se puede concluir:

- Los modelos vigentes, básicamente servicios compartidos, externalización de procesos de negocio y centros de excelencia siguen siendo válidos. Durante la pandemia han sido capaces de responder a las necesidades de las compañías, con mínima interrupción en las operaciones.
- El modelo virtual, sobre el que existen pocas referencias, no ha sido considerado hasta ahora como un modelo viable, optando las compañías por los mencionados anteriormente.
- Con base en las conversaciones mantenidas con los ejecutivos se sugiere un nuevo modelo de externalización, modelo híbrido, que surgiría de la combinación de procesos virtuales y de procesos realizados físicamente en los centros de excelencia. Actualmente no se ha encontrado en la literatura disponible ninguna referencia a un modelo similar al apuntado durante las entrevistas.

Por lo tanto, podemos concluir que la situación de la covid ha forzado en cierta forma a las compañías a buscar nuevos modelos de externalización financiera que ayuden tanto a los directores financieros como a la compañía en general a conseguir las eficiencias necesarias y el soporte a las operaciones esperado. El modelo híbrido propuesto por los autores podría ser la evolución necesaria de los modelos actuales en el contexto vigente.

Los autores consideran que la implementación de este nuevo modelo podría ser objeto de investigaciones posteriores.

Anexo I

Tabla resumen ficha técnica de las entrevistas

Número de entrevista	Sector de la compañía	Fecha	Modalidad de la entrevista	Grabación	Anonimato
1	Compañía del sector de la automoción	Primer semestre 2020	Virtual + seguimiento por email	No	Sí
2	Compañía del sector del software	Primer semestre 2020	Virtual + seguimiento por email	No	Sí
3	Compañía del sector del material industrial	Primer semestre 2020	Virtual + seguimiento por email	No	Sí
4	Compañía del sector de la salud	Segundo semestre 2020	Virtual + seguimiento por email	No	Sí
5	Compañía del sector del transporte y la energía	Primer semestre 2020	Virtual + seguimiento por email	No	Sí

Fuente: elaboración propia.

Anexo II

Cuestionario utilizado en las entrevistas

Situación de la externalización e implementación de modelos de externalización

¿Qué modelos de externalización han realizado en su compañía?

- Servicios compartidos (*insource*).
- Externalizado mediante BPO (Business process outsourcing) (*outsource*).
- Otros _____.

En concreto en el departamento financiero, ¿qué procesos se han externalizado y qué modelo se ha seguido? _____.

¿En qué país/es está/n localizados los centros de servicios compartidos (*insource/outsource*)? _____.



Impacto de la covid

¿Cuáles han sido los principales impactos de la situación de pandemia en su SSC/BPO?

- Positivos _____.
- Negativos _____.

¿Considera que su el SSC/BPO de su compañía continuó prestando los servicios financieros de la misma forma que antes de la pandemia? Sí/No.

¿Tuvo el SSC/BPO algún retraso o contratiempo el algún proceso específico? Por ejemplo, el cierre contable, conciliaciones, etc. _____

¿Cuánto tiempo fue necesario para estabilizar las operaciones durante el confinamiento? _____.

En caso de SSC y BPO ubicados en múltiples países, ¿observó alguna diferencia en la capacidad de estabilización de actividades? Sí/No.

¿Cuáles considera que fueron los aspectos clave que permitieron a su SSC/BPO tener capacidad de reacción?

- Infraestructuras y telecomunicaciones (disponibilidad de *laptops*, cobertura de telefonía).
- Existencia de un plan de contingencia previo a la covid.
- Nivel de las conexiones del personal (por ej. WIFI, conexiones USB de prepago).
- Reacción de los equipos de IT.
- Otros _____.

Teniendo en cuenta la situación de confinamiento y falta de contacto físico con los compañeros, ¿cuál podría ser el futuro de los centros de servicios compartidos?

- 100 % modelo virtual de trabajo.
- Modelo híbrido (virtual + presencial).
- 100 % del tiempo en las oficinas.

¿Prevé algún otro cambio organizativo en la situación poscovid? _____.

En general, ¿qué ha aprendido la compañía durante estos meses? _____.

Referencias bibliográficas

- Ander-Egg, E. (1996). *Técnicas de investigación social*. (p. 500). El Ateneo.
- Arias, M. (2003). Metodologías de investigación emergentes en economía de la empresa. *Papers Proceedings 2003*, 19-28.
- Bangemann, T. O. (2001). Will the future of shared services be virtual. *Shared Services News*, 3(6).
- Bangemann, T. O. (2017). *Shared services in finance and accounting*. Routledge.
- Beaumont, N. y Sohal, A. (2004). Outsourcing in Australia. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(7), 688-700.
- Bergeron, B. (2003). *Essentials of Shared Services*. John Wiley&Sons. Inc., 93-95.
- Bordas Martínez, J.; Bordas Martínez M. J. y Crespo Garcés, M. J. (2015). *Técnicas de investigación social aplicadas al análisis de los problemas sociales*. Editorial UNED.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Ford, H. (2007). *My life and work*. Cosimo, Inc.
- Frost, T. S.; Birkinshaw, J. M. y Ensign, P. C. (2002). Centers of excellence in multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 23(11), 997-1018.
- Gartner. (2004). Vendors seek clear role in SMB market. Gartner Dataquest Report ITSM-NA-MT-0108, January (Gartner Group).
- Greaver, M. F. y Greaver II, M. F. (1999). *Strategic outsourcing: a structured approach to outsourcing decisions and initiatives*. Amacom Books.
- Infosys. (2011). *Infosys partners with philips in the journey to transform their shared services centers*. <https://www.infosysbpm.com/offerings/industries/manufacturing/case-studies/Documents/shared-service-centers.pdf>
- Janssen, M. y Joha, A. (2006). Motives for establishing shared service centers in public administrations: SSIS. *International Journal of Information Management*, 26(2), 102-115. [doi://dx.doi.org.ezproxy.uned.es/10.1016/j.ijinfomgt.2005.11.006](https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2005.11.006).
- Keuper, F. y Lueg, K. E. (2015). *Finance bundling and finance transformation*. Springer Gabler.
- Khan, N. y Fitzgerald, G. (2004). Dimensions of offshore outsourcing business models. *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 6(3), 35-50.
- Lacity, M. C. y Hirschheim, R. A. (1995). *Beyond the information systems outsourcing bandwagon: the insourcing response*. J. Wiley & Sons.
- Larrinaga, O. V. y Rodríguez, J. L. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización/Case study as a methodology of scientific research in business economics and management. an application of the internationalisation. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 31-52, 192, 194.
- Legare, T. L. y Bechtel, R. L. (2001). The role of change management in establishing a shared services business model at air products and chemicals. *Journal of Organizational Excellence*, 20(2), 33-48.
- Meyer, B. H.; Prescott, B. y Sheng, X. S. (2021). The impact of the COVID-19 pandemic on business expectations. *International Journal of Forecasting*. [doi:https://doi.org/10.1016/j.ijfore.2021.04.001](https://doi.org/10.1016/j.ijfore.2021.04.001)

- doi-org.ezproxy.uned.es/10.1016/j.ijforecast.2021.02.009.
- Moore, K. y Birkinshaw, J. (1998). Managing knowledge in global service firms: Centers of excellence. *The Academy of Management Executive*, 12(4), 81-92. [doi://dx.doi.org.ezproxy.uned.es/10.5465/ame.1998.1333973](https://dx.doi.org.ezproxy.uned.es/10.5465/ame.1998.1333973).
- Noor, K. B. M. (2008). Case study: A strategic research methodology. *American journal of applied sciences*, 5(11), 1.602-1.604.
- Palacios Cruz, M.; Santos, E.; Velázquez Cervantes, M. A. y León Juárez, M. (2021). COVID-19, a worldwide public health emergency. *Revista Clínica Española* (English Edition), 221(1), 55-61. [doi:https://doi-org.ezproxy.uned.es/10.1016/j.rceng.2020.03.001](https://doi-org.ezproxy.uned.es/10.1016/j.rceng.2020.03.001).
- Rialp, A. (1998). El método del caso como técnica de investigación y su aplicación al estudio de la función directiva. *IV Taller De Metodología ACEDE*, 23-25.
- Richter, P. C. y Brühl, R. (2017). Shared service center research: A review of the past, present, and future. *European Management Journal*, 35(1), 26-38.
- Sánchez, F. J. S. y Sarabia, F. (1999). *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Ediciones Pirámide.
- Sanders, N. R.; Locke, A.; Moore, C. B. y Autry, C. W. (2007). A multidimensional framework for understanding outsourcing arrangements. *Journal of Supply Chain Management*, 43(4), 3-15.
- Seetharaman, P. (2020). Business models shifts: Impact of Covid-19. *International Journal of Information Management*, 54, 102173. [doi:https://doiorg.ezproxy.uned.es/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102173](https://doiorg.ezproxy.uned.es/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102173).
- Schaaf, J. (2004). Offshoring: Globalisation wave reaches services sector. *Deutsche Bank Research Economics*, 45, 2-15.
- Schulman, D. S.; Harmer, M. J.; Dunleavy, J. R. y Lusk, J. S. (1999). *Shared services: Adding value to the business units*. Wiley.
- Schulz, V. y Brenner, W. (2010). Characteristics of shared service centers. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 4(3), 210-219. <https://doi.org/10.1108/17506161011065190>.
- Sierra Bravo, R. (1995). *Técnicas de investigación social*. (10.ª ed.). Paraninfo.
- Smith, A. (1776). *La riqueza de las naciones*. Alianza Editorial [edición de 1994].
- Smogavec, T. y Peljhan, D. (2017). Determinants of outsourcing satisfaction: the case of slovenian SMEs. *Economic and Business Review for Central and South - Eastern Europe*, 19(2), 203-245, 270. [doi://dx.doi.org.ezproxy.uned.es/10.15458/85451.48](https://dx.doi.org.ezproxy.uned.es/10.15458/85451.48).
- Stefancic, A. (2004). The business case for outsourcing. *Employee Benefit Plan Review*, 58(8), 11-13.
- Taylor, F. W. (1914). Scientific Management: Reply from Mr. FW Taylor. *The Sociological Review*, 7(3), 266-269.
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352.
- Tomkinson, R. (2017). *Shared services in local government: improving service delivery*. Routledge.
- Ulbrich, F. (2006). Improving shared service implementation: Adopting lessons from the BPR movement. *Business Process Management Journal*, 12(2), 191-205.
- Ulrich, D. (1995). Shared services: From vogue to value. *HR.Human Resource Planning*, 18(3), 12.
- Van Denburg, E. y Cagna, D. (2000). Doing more with less. *Electric Perspectives*, 25(1).



- Venkatraman, S. (2015). Business partnering: When does it work? *Strategic Finance*, 96(8), 47-53.
- Yin, R. K. (1989). *Case research: Design and methods*. Sage Publications.
- Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study. method in evaluation research. *Evaluation Practice*, 15(3), 283-290.
- Yin, R. K. (1999). Enhancing the quality of case studies in health services research. *Health Services Research*, 34(5), 1.209-1.224.
- Wang, N. (2009). Finance Keeps Cranking Away. *CFO*, 73-74
- Webster, D. W. (2007). Financial management and shared services. *The Journal of Government Financial Management*, 56(2), 39-42.
- Wojcik, P. (2020). Paradoxical nature of dynamic capabilities research: a content analysis of Literature. *Baltic Journal of Management*, 15(5), 727-755.