

LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN CENTRO DE  
SERVICIOS COMPARTIDO PARA EL GRUPO EMPRESARIAL DE LA  
INDUSTRIA AUTOMOTRIZ COLOMBIANA

Santiago Montoya Coronel

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION

Medellín

2017

LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN CENTRO DE  
SERVICIOS COMPARTIDO PARA EL GRUPO EMPRESARIAL DE LA  
INDUSTRIA AUTOMOTRIZ COLOMBIANA

Santiago Montoya Coronel

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas

Asesor temático

Juan Manuel Arias Sánchez

Magíster en Administración de Empresas

Asesora metodológica

Beatriz Amparo Uribe de Correa

Magíster en Ciencias de la Administración

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION

Medellín

2017

## **AGRADECIMIENTOS**

El autor expresa sus más sinceros agradecimientos a Juan Manuel Arias Sánchez, asesor temático de esta investigación, por su colaboración oportuna, consejos, recomendaciones y apoyo en el proceso de elaboración de este trabajo de grado; a su madre y miembros de su familia, por el apoyo incondicional y la motivación en cada una de las etapas del camino recorrido. La revisión, ideas y sugerencias aportadas permitieron que este trabajo fuera mejorando con el tiempo.

## CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	8
2. SITUACIÓN DE ESTUDIO.....	9
2.1 CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS EN LOS ÚLTIMOS AÑOS.....	11
2.2 BENEFICIOS DE LOS CSC.....	15
2.2.1 Beneficios intangibles.....	18
2.3 LIMITACIONES DE LOS CSC.....	19
2.4 CASOS DE ÉXITO DE LOS CSC .....	21
2.4.1 Bayer.....	21
2.4.2 Alpina.....	22
2.4.3 Universidad EAFIT, Escuela de Administración.....	24
3. OBJETIVOS .....	27
3.1 OBJETIVO GENERAL. ....	27
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS. ....	27
4. JUSTIFICACIÓN.....	28
5. CONTENIDO DEL INFORME.....	29
6. DESARROLLO.....	29
6.1 MARCO CONCEPTUAL.....	29
6.1.1 Factores claves de éxito para implementar un CSC.....	29
7. METODOLOGÍA.....	32
8. LINEAMIENTOS IMPLEMENTACIÓN CSC.....	33
8.1 VIABILIDAD DE PONER EN MARCHA UN CSC.....	33
8.2 MEJORES PRÁCTICAS PARA LA CREACIÓN DE CSC SEGÚN PRICEWATER HOUSE COOPERS.....	34

8.3 PASOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CSC.....	35
8.3.1 Pilares.....	36
8.4 EMPRESAS EN EVALUACIÓN.....	42
8.4.1 Metalcol.....	42
8.4.2 SD Resinas.....	49
8.4.3 SD Tapizados.....	50
8.4.4 SD Neumáticos.....	50
8.5 ETAPAS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE CSC APLICABLE A SD2....	50
9. CONCLUSIONES.....	55
10. RECOMENDACIONES.....	57
11.REFERENCIAS.....	58

### LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Metodología.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 2. Evaluación de procesos.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

### LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Encuesta realizada a 311 empresas con CSC.....	11
Figura 2. Distribución de los CSC en el mundo.....	12
Figura 3. Principales razones para abrir un CSC.....	13
Figura 4. Funciones desempeñadas por los CSC.....	14
Figura 5. Reducción de costos a causa de CSC.....	17
Figura 6. Retorno inversión al aplicar CSC.....	18
Figura 7. Principales indicadores de ASC.....	24

Figura 8. Mapa de procesos Metalcol.....	44
Figura 9. Cronograma de desarrollo por fases.....	48
Figura 10. Planta SD Resinas.....	49
Figura 11. Planta SD Tapizados. ....	50
Figura 12. Pasos implementación CSC.....	51
Figura 13. Evaluación de procesos.....	53

## **Resumen**

Los Centros de Servicios Compartidos (CSC) tienen especial interés para las compañías que están en la búsqueda de soluciones, pues les permiten optimizar los modelos de negocio y obtener mayores ahorros en sus costos.

Este estudio busca trazar lineamientos generales en el proceso de la construcción de un CSC para un grupo empresarial de la industria automotriz colombiana, el cual se llamará Sistema de Desarrollo (SD2).

En la primera parte se indicarán los componentes de un CSC y las herramientas requeridas para su implementación. A partir de ahí se hará un análisis de los elementos administrativos y técnicos necesarios para la elaboración de los mismos. Esto tendrá un marco teórico que fundamente los CSC, analizando la evolución de ellos y estableciendo beneficios y desventajas dentro de una compañía real, para al final realizar una evaluación de los procesos en cuestión y definir cuáles de estos pertenecerán o no al CSC de la “compañía real”.

**Palabra clave:** Centros de Servicios Compartidos.

## **Abstract**

The Shared Services Centers (SSC) has the companies' interest. Nowadays they are looking for solutions that allow them to optimize his business models and obtain higher savings in their costs.

This study wants to find general guidelines in the development process of a SSC for a Colombian business group company of the automotive industry which will be called “Development Systems Company” (DSC).

Initially, we will share the components of a SSC and what is required for its implementation. Later we will analyze what kind of administrative and technical elements will be needed in the SSC implementation. This will have a theoretical

framework that supports SSC, analyzing the evolution of them and establishing benefits and disadvantages in a real company.

At the end we will made an evaluation of the processes in order to define which of them will belong or not to the SSC of the “real company”.

**Keyword:** Shared Service Centers.

## 1. INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado sólo sobreviven las organizaciones que brindan soluciones más eficientes que su competencia; la calidad es un factor con el que los clientes cuentan, por lo que las empresas deben crecer en otros ámbitos como la competitividad para abrirse a los diversos mercados.

En este proceso se pueden dar estrategias de globalización como la apertura de nuevas sedes, ya sea nacionales o extranjeras, la fusión de empresas, la creación de nuevas líneas de negocio, entre otros. Para lograr estos crecimientos, con valor agregado de una forma que no sea traumática, las estructuras, procesos y tecnologías de las organizaciones deben ser lo suficientemente ágiles y flexibles, teniendo en cuenta los factores políticos, económicos, sociales, culturales y geográficos.

Los CSC buscan conseguir que las empresas sean eficientes mediante la alineación de los objetivos estratégicos, la estandarización de procesos y el uso de tecnologías que permitan un crecimiento modular. Su correcta implementación servirá para integrar procesos, tecnologías y personas y atender a un número importante de usuarios, distribuidos en diferentes áreas de una misma organización, en distintas compañías o líneas de negocios, zonas geográficas o países.

Será decisión de cada compañía establecer cómo aplicar dicha solución, dependiendo de la naturaleza del negocio, la estructura organizacional, el tamaño

de la misma o las ventas. La organización determinará si le interesa tener un CSC siguiendo un modelo rígido, o escoger otra posibilidad, ya que son infinitas y pueden evolucionar de acuerdo con sus necesidades. Por ejemplo, una empresa podría crear un CSC para un área de Talento Humano y hacer Business Process Outsourcing (BPO) en los procesos de tecnología para alguna de sus empresas filiales o subsidiarias; a este modelo híbrido se le ha dado el nombre de “empresa extendida”, donde la organización cuenta con una red de proveedores internos y externos (“Share services: Management fad or real value”, 1998).

Los CSC ofrecen un potencial a las compañías que están en proceso de fusión o que buscan aprovechar nuevas tecnologías y sinergias para obtener mayores beneficios (Bergeron, 2003).

## **2. SITUACIÓN DE ESTUDIO**

Los CSC surgen en la década del noventa como una estructura formal dentro de los grupos empresariales, compañías con múltiples unidades estratégicas de negocios o geografías que buscaban la consolidación de los procedimientos y la reducción de los costos (Janssen & Joha, 2006).

Las empresas necesitan ser eficientes en la administración del conjunto de negocios implementando los CSC, que ayudan a potencializar la aplicación sistemática de procesos, logrando un desarrollo de los modelos y herramientas de medición, el control de las variables clave de gestión, la focalización de las unidades de negocio y la gestión pura de las operaciones. Además, ayudan a la especialización de recursos humanos y facilitan la integración de las operaciones en procesos de crecimiento (Alonso, 2011).

Será entonces foco de esta investigación la administración del conjunto de negocios en los grupos empresariales colombianos y, específicamente, en un grupo empresarial que está en formación, llamado SD2.

Este grupo empresarial nace de la necesidad de la diversificación de negocios de una empresa reconocida del sector automotriz de la ciudad de Medellín y que por

efectos de confidencialidad llamaremos Metalcol. Esta es una empresa metalmeccánica fabricante de motopartes y autopartes que se especializa en el diseño y la fabricación de piezas metálicas personalizadas y herramientas (moldes y troqueles). Un proveedor confiable para filiales multinacionales como Renault, Toyota, GM, Mazda, Yamaha, Suzuki, en Colombia y Ecuador, cuyo principal cliente es Auteco S. A. S.

En el 2016 Metalcol observa que Auteco necesita una empresa que le suministre no sólo partes metálicas, sino plásticas, sillines, amortiguadores, etc. Por esta razón, la compañía proyecta crear otras empresas productoras y una empresa de servicios compartidos: SD2; que será la encargada de prestar servicios de ingeniería, calidad, comercial, compras, mantenimiento y otros. Básicamente, se quiere desarrollar una empresa donde los negocios estén relacionados, desde los vínculos de propiedad, con una administración central y con formas particulares de seguimiento al desempeño (Ghoshal & Mintzberg, 1994).

SD2 tendrá en un CSC, en temas técnicos, una solución diferente al tradicional outsourcing (Hebert, 2001), que deja a las empresas enfocarse en las actividades principales. Esto significa que sirve para soportar funciones redundantes, siendo atendidas dentro de una unidad de negocio independiente (Ferrarini, 2000).

Pero durante el proceso aparecen interrogantes como: ¿Qué objetivos y propósitos buscan las compañías al hacer parte de un grupo empresarial? ¿Ese objetivo es el que mantiene unidas las compañías? (Khanna & Rivkin, 2001) ¿De qué forma pueden los grupos empresariales lograr eficiencias? ¿Qué funciones desarrollan los CSC dentro de los grupos empresariales? Así, la presente investigación se enfocará en los Centros Compartidos desde su concepto hasta la aplicación en el grupo empresarial SD2.

## 2.1 CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS EN LOS ÚLTIMOS AÑOS

Estudios realizados en el año 2015, por la compañía de consultoría Deloitte Consulting Group, muestran la situación actual de los CSC. Se identifican las tendencias y evolución de los CSC desde el año 1999, cuando esta compañía comenzó a realizar encuestas relacionadas con la evolución de dichos centros. Adicionalmente, se encuentra la comparación de múltiples conceptos como los geográficos, los conceptos de industrias y los conceptos de ingresos para las compañías que han implementado CSC (“2015 Global Shared Services Survey”, 2015). En este estudio participaron 311 empresas alrededor del mundo, lo cual permitirá conocer también conceptos como la inclusión y ubicación de los CSC en las diferentes industrias a nivel mundial, las principales razones por las que las empresas buscan aplicar los CSC y los procesos o actividades corporativas soportados por ellos (“2015 Global Shared Services Survey”, 2015).

En la figura 1 se observa la inclusión o aceptación de los CSC en las distintas industrias; allí encontramos que el sector de manufactura tiene el mayor porcentaje, recordando que la empresa SD2 —objeto de nuestro estudio— pertenece a este sector, seguido luego por el sector de tecnología y telecomunicaciones (“2015 Global Shared Services Survey”, 2015).

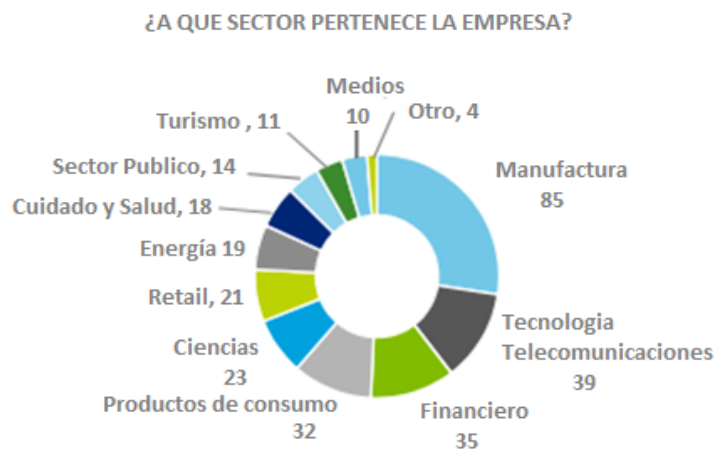
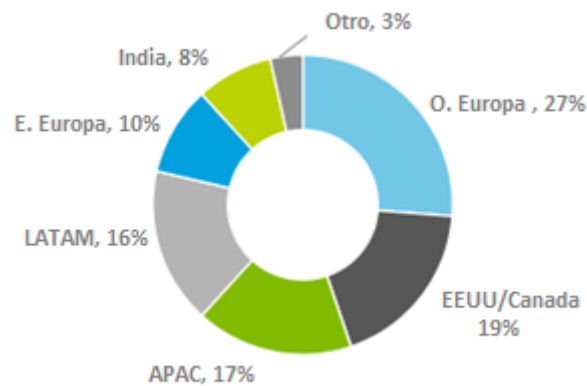


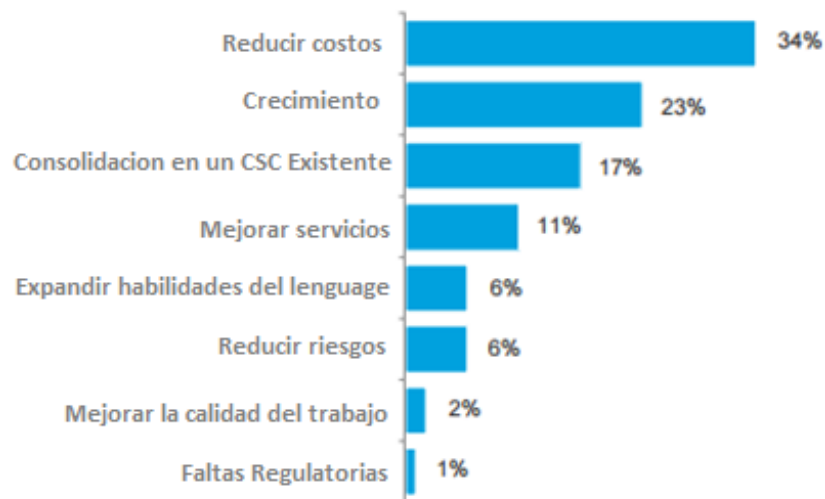
Figura 1. Encuesta realizada a 311 empresas con CSC. Fuente: “2015 Global Shared Services Survey” (2015).

En la figura 2 se evidencia que en el 2015 más del 70 % de los CSC están por fuera de los Estados Unidos; además, en comparación con el año 2013 se ha experimentado un crecimiento de los CSC en Asia Pacífico (APAC) y Latinoamérica (LATAM), lo que nos confirma que en países de Latinoamérica, como Colombia, se ha implantado progresivamente para lograr ciertas eficiencias en sus operaciones (“2015 Global Shared Services Survey”, 2015).



*Figura 2.* Distribución de los CSC en el mundo. Fuente: “2015 Global Shared Services Survey” (2015).

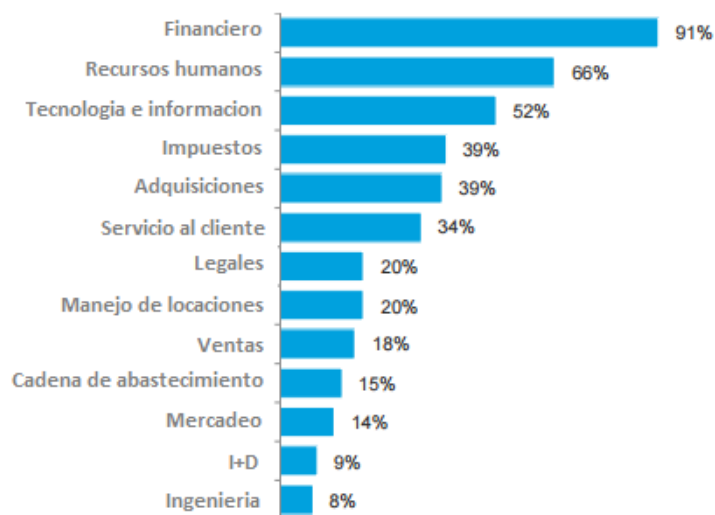
En la figura 3 encontramos las razones principales por las cuales los grupos empresariales implementan CSC, estando en primer lugar la reducción de costos, seguida por una adaptación al crecimiento, la consolidación de otros CSC ya existentes y un tema de mejoramiento de servicios (“2015 Global Shared Services Survey”, 2015).



*Figura 3.* Principales razones para abrir un CSC. Fuente: “2015 Global Shared Services Survey” (2015).

La figura 4 nos muestra las distintas funciones que podría realizar un CSC, ubicándose primero el tema financiero, seguido de Talento Humano y luego tecnología (“2015 Global Shared Services Survey”, 2015); los temas de I+D y de ingeniería, aunque son áreas incipientes, ya se empiezan a vislumbrar dentro de los CSC.

Por tanto, este trabajo investigativo tiene como finalidad evaluar la realidad del grupo empresarial SD2, donde su Core está en los servicios de Ingeniería y desarrollo de producto para ver de qué forma se pueden replicar las mismas prácticas en otras empresas en creación.



*Figura 4.* Funciones desempeñadas por los CSC. Fuente: “2015 Global Shared Services Survey” (2015).

En América Latina, los CSC resultan ser una alternativa interesante por el abundante personal calificado, la disponibilidad de tecnología y costos competitivos. Varias ciudades latinoamericanas son, hoy en día, opciones viables para compañías que buscan instalar CSC. Algunas ciudades que han liderado esta tendencia en Latinoamérica son: Sao Paulo, Buenos Aires, Santiago de Chile y Monterrey. Otras ciudades como Ciudad de Guatemala, San José de Costa Rica, San Salvador y Bogotá han considerado importante el crecimiento en esta actividad (Everest Research Institute, 2011).

De acuerdo con la Asociación Colombiana de Contact Center, encargada de administrar y procesar las necesidades de comunicación de las empresas, el crecimiento de los CSC en América Latina se aceleró a partir del año 2010, impulsado, principalmente, por el desarrollo. Los porcentajes de dicho crecimiento son: en Colombia (266,7 %), México (142,9 %) y Costa Rica (109,1 %). Colombia representa una elección a ser tenida en cuenta por las empresas debido a un creciente número de personal calificado y bajos costos con respecto a la región. Aunque usualmente las compañías han asociado un alto riesgo de seguridad, en Colombia esta situación ha mejorado constantemente en los últimos años. Hoy en día, ciudades como Bogotá y Medellín son un destino estable que cuenta con

indicadores económicos favorables y una infraestructura comparable con la de los más importantes lugares para la externalización de servicios. Además, tiene una industria que emplea aproximadamente 70.000 personas, de las cuales un 15 % está dedicada al Offshore y ofrece soporte a clientes por fuera del país (Everest Research Institute, 2011).

Así mismo, ProColombia promueve la apertura de los CSC en Colombia para las multinacionales con operaciones en Latinoamérica, destacando el talento de la región, la infraestructura de servicios y el incentivo de la exención del IVA para los servicios prestados en el país y consumidos en el exterior (SSON, 2016).

En conclusión, encontramos que el sector de manufactura y otros utilizan los CSC como una herramienta que les brinda beneficios, como la reducción de costos, acelera el crecimiento y reduce los riesgos. Además, también vemos que en los últimos años los países latinoamericanos presentan un gran avance en la implementación de los mismos y que, aunque las áreas de aplicación más fuertes son la financiera y los recursos humanos, se encuentran áreas que también son susceptibles a ser implementadas dentro de un CSC, como el área de I+D y de ingeniería.

## **2.2 BENEFICIOS DE LOS CSC**

Crear un CSC ha dejado de ser una decisión del grupo de finanzas para pasar a los líderes de la organización, en conjunto con los accionistas. Se debe conocer cuáles son las necesidades específicas de cada una de las áreas del negocio y cómo afrontarlas. Además de que deben incluirse completamente en el proceso de planeación y supervisión.

Implementar en la organización los servicios compartidos conduce a la concentración de procesos comunes y duplicados que son proporcionados a diferentes unidades de negocio bajo una sola dirección, trabajando como un departamento independiente enfocado al servicio. De ahí que la organización determine los beneficios que desea buscando obtener la rentabilización del negocio,

la satisfacción de los clientes, internos como externos, la efectividad en los costos y las mejoras en la eficiencia operacional (“Share services: Management fad or real value”, 1998).

Las organizaciones que implementan el modelo de los CSC alcanzan beneficios como: la mejora en la satisfacción de los clientes, la mejora continua en los procesos, la obtención de métricas de servicio y una solución rápida a los problemas.

Otras grandes ventajas son el cambio en las actividades y en los roles de los diferentes departamentos; esto se debe a que procesos o áreas que no hacen parte de la esencia de la organización están por fuera de la misma prestando servicios que serán medidos, controlados y pagados de acuerdo con la calidad de los mismos.

En las economías de escala, hablando nominalmente de este concepto, vemos que volúmenes de producción mayor pueden ser gestionados con unos costos proporcionalmente más bajos. La escala se medirá con el tamaño de la empresa, con relación a la cantidad de producción que para los CSC será la cantidad de gestión (Mejía, 2000).

La agrupación de empleados en una localidad concentra experiencia, facilitando la colaboración entre las personas, ayudando al mejoramiento continuo, contribuyendo a mejorar la calidad y a dar una respuesta más rápida a los clientes. Es importante considerar que la cultura de prestación de servicios hace parte integral de la naturaleza de los CSC. Los recursos se comprometen con su administración en monitorear los indicadores de gestión y alcanzar los acuerdos de servicios establecidos con los clientes (National Audit Office, 2007).

Con la cultura de servicio, y en respuesta a las demandas del mercado, los CSC pueden establecer qué requieren o qué no requieren los clientes y definir los criterios de evaluación; para buscar la efectividad en los costos, en la relación precio-calidad y en la generación de rentabilidad para la empresa (“Share services: Management fad or real value”, 1998).

Los verdaderos indicadores de éxito que históricamente miden los CSC son la reducción de costos y la optimización de procesos al interior de la organización, mediante las sinergias alcanzadas. El promedio de reducción de costos en el 2015, según estudio realizado por la firma Deloitte, es del 15 % durante los primeros doce meses, adicional a que el mismo estudio comprueba un incremento en la productividad del 8 % (“2015 Global Shared Services Survey”, 2015).

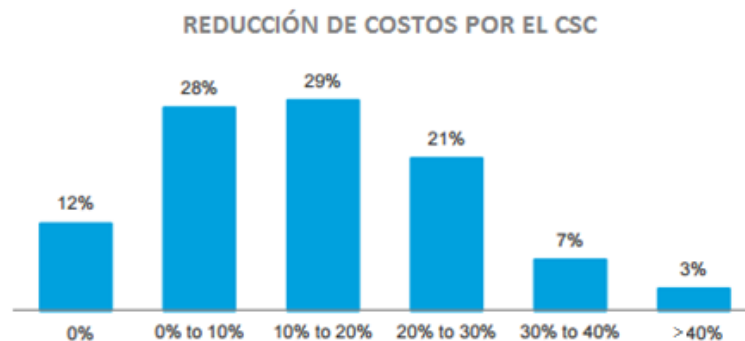


Figura 5. Reducción de costos a causa de CSC. Fuente: “2015 Global Shared Services Survey” (2015).

La figura 5 muestra la reducción de costos entre un 10 % y un 20 %, lo que es llamativo para empresas que estén en proceso de expansión y que quieran afrontar meses de crecimiento en una forma eficiente (“2015 Global Shared Services Survey”, 2015).

Otro beneficio de los CSC es que empleados que anteriormente dedicaban gran parte del tiempo a actividades transaccionales pueden desarrollar otras más estratégicas y de análisis en la compañía; de allí los datos de Payback de implementación de los mismos. La figura 6 ilustra los retornos de inversión; casi el 80 % de las compañías lo alcanza antes de los tres años (“2015 Global Shared Services Survey”, 2015).

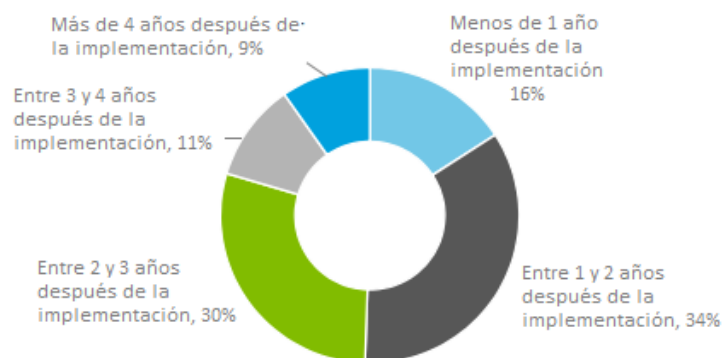


Figura 6. Retorno inversión al aplicar CSC. Fuente: “2015 Global Shared Services Survey” (2015).

Finalmente, la implantación de un CSC trae consigo beneficios como la reducción de desperdicios en tiempos y labores innecesarias, la duplicidad de tareas, personas expertas en su labor para atender a las demás áreas y dinamismo del Core de la organización, que al final se traduce en reducción de costos de operación con unos retornos de inversión por debajo de los tres años.

### 2.2.1 Beneficios intangibles

- Centrarse en el negocio y en el cliente: brinda a la organización un mejor control de la información y permite a cada unidad de negocio concentrar sus esfuerzos en atender los procesos principales del negocio.
- Promover la visión de una compañía única o integrada: en una compañía compuesta por varias unidades de negocio los empleados del CSC sienten que hacen parte de una sola empresa, al prestar servicios a todos los grupos o clientes objetivos de sus servicios.
- Permite o facilita el mantenimiento de los procesos o actividades estándar a través de la organización.
- Aprendizaje y crecimiento empresarial mediante la adopción de mejores prácticas: el aprendizaje organizacional juega un rol muy importante dentro de los continuos procesos de cambio, debido a que la empresa está incorporando, constantemente, nuevas experiencias y conocimientos,

producto de su interacción con el mundo. Esto le permite a la empresa encontrar nuevas formas de hacer las cosas, de ver el mundo y, por consiguiente, de competir y posicionar sus productos en los mercados.

- Comparabilidad: la introducción de estándares permite realizar, de una forma más fácil, la comparación entre empresas.
- Mejora de la confiabilidad y consistencia de la información: la implementación de nuevas tecnologías permite tener información más confiable y consistente, la cual puede ahorrar en costos en algunas áreas de la organización, como la sección de compras (National Audit Office, 2007).

### **2.3 LIMITACIONES DE LOS CSC**

Como todo modelo también puede tener sus limitaciones, algunas externas y otras en su estructura misma.

Las externas se enmarcan en el manejo de diferentes culturas, diferencia horaria, lenguaje y barreras geográficas que pueden ser un obstáculo al comienzo, pero una vez superadas logran convertirse en grandes ventajas para el modelo. Cuando hablamos del lenguaje nos referimos no solamente a idiomas diferentes, también están los modismos de cada región que pueden dar pie a malas interpretaciones; estas limitaciones se podrían solventar incorporando en los CSC personas con experiencia multicultural y con manejo de varios idiomas; además, para superar las diferencias horarias con países donde la diferencia sea significativa se pueden incluir turnos laborales que faciliten la comunicación (“Financial Shared Services Centres”, 2002).

Desde la estructura de los modelos se pueden dar limitaciones como el requerimiento de estandarización para poder funcionar adecuadamente. Cuando hay requerimientos específicos, de algún país o ciudad, es mejor dejar por fuera de los CSC estas especificaciones; también se deben homogenizar las necesidades de los clientes, de lo contrario, estos requerimientos diferentes generarán una entropía o desorden dentro de los procesos de las organizaciones y del CSC.

Se debe tener presente el tamaño de la organización, dado que, aunque los beneficios de los sistemas de información integrados, los beneficios de la estandarización de procesos, la automatización de labores y la mejora en la calidad de los servicios pueden servir a cualquier organización, independientemente de su tamaño. Esto puede verse natural, haciendo el símil con las compañías que producen bienes, las cuales obtienen los beneficios de las economías de escala a partir de cierto volumen de producción (Ruggini, 2006).

Existen limitaciones propias de este modelo en cuanto a comunicación se refiere, debido a que la comunicación directa, cara a cara, puede permitir un mayor flujo de información y acercamiento entre las personas, y muchas veces, en los CSC, se puede dar una atención remota, ocasionando que, en algunas áreas, puedan convertirse en una pérdida de control y autonomía sobre los servicios requeridos (Ruggini, 2006).

También es indispensable pensar en los temas gubernamentales y leyes aplicables de cada país. Los CSC pueden verse limitados por dichas leyes o normatividades; por ejemplo, temas relacionados con contratación y despidos deben ser tenidos en cuenta (Ruggini, 2006).

Como principales causas de fracaso de los CSC encontramos una deficiente gestión de cambio; esta no es una simple sociabilización del proyecto a través de la capacitación, las reuniones de integración y celebraciones diversas, dejando de lado aspectos clave como la definición de las nuevas descripciones del puesto de trabajo, sino que se refiere a la forma como se van a evaluar los acuerdos de niveles de servicio y la relación que existirá entre las áreas.

La falta de entendimiento de qué se espera como resultado final del servicio representa la desconexión entre lo que el centro de servicio compartido cree que debe hacer y lo que el área usuaria espera que haga. Más allá de acuerdos de niveles de servicio está la percepción del valor que recibe. Este valor, en general, está asociado a lo que de manera rutinaria debe ser el entregable para el área

usuaria, lo que de manera excepcional esperaríamos en una situación de urgencia y lo que no. Se deben identificar cuáles son los roles clave y contar con las personas adecuadas para estos roles (Magdits, 2015).

En conclusión, no se pueden dejar a un lado una serie de alertas en cuanto a las posibles limitaciones que pueda tener un CSC, teniendo cuidado con las diferencias horarias, las diferencias culturales, los lenguajes y costumbres que puedan existir entre países; esto si el CSC tiene como alcance compañías que estén a lo largo del planeta. Es importante considerar el tamaño de la compañía para que el CSC sea un beneficio en vez de una carga, ya que debe estar muy bien estructurado y estandarizado para agregar valor, de lo contrario la presencia de reprocesos será fatal para su operación y para las empresas que atiende.

## **2.4 CASOS DE ÉXITO DE LOS CSC**

### **2.4.1 Bayer**

Una empresa dedicada a mejorar la vida de las personas enfocándose en el desarrollo y la investigación científica de productos que le permitan cumplir con ese objetivo. Es por esta razón que su actividad empresarial, debido a ser una gran multinacional, es muy compleja. Para poder trabajar de manera más efectiva Bayer optó por crear un CSC, centralizando actividades que son comunes para un grupo de compañías y evitando duplicar estructuras, lo que les facilita asegurar la calidad en el servicio. Su CSC se encuentra en Barcelona, y en el 2016 celebró su aniversario número quince. En sus inicios se ocupaba de tareas de contabilidad y, con el tiempo, ha ido diversificando, añadiendo actividades relacionadas con las Tecnologías de la Información (TI).

Bayer Business Services es el centro mundial de TI y servicios del Grupo Bayer. Los servicios están alineados por completo a los procesos de negocio de Bayer y se enfocan en las áreas centrales de la infraestructura de TI y aplicaciones, compras

y servicios de comercio, personal, finanzas y contabilidad, así como consultoría de gestión (“Bayer: Science For a Better Life”, 2017).

Hoy en día, el Service Center Barcelona de Bayer forma parte de una red de cuatro centros articulada alrededor de la sede central en Leverkusen. Todos aplican el mismo estándar en sus procesos y la diferencia en su ubicación responde a la necesidad de atender a sus clientes en su idioma nativo. Para trabajar en un ambiente internacional no hace falta mudarse a otro país. En el Service Center Barcelona de Bayer se tienen empleados de 35 nacionalidades que, además, trabajan a diario en contacto con compañeros repartidos por todo el mundo.

Desde este centro dan servicio, en su idioma nativo, a 29 países de Europa y América Latina, por lo que es normal usar el idioma propio en las tareas diarias, recibir comunicaciones internas en inglés y relacionarse con un grupo de compañeros de diferentes nacionalidades.

En este contexto se despiertan las ganas de viajar. En el Service Center Barcelona de Bayer existen muchas posibilidades de desarrollar una carrera internacional. La tercera parte de los empleados ha tenido la oportunidad de trabajar en otro país, ya sea en proyectos puntuales o como traslado permanente. Todos estos factores hacen que el Service Center Barcelona tenga un entorno dinámico, con empleados jóvenes que persiguen nuevos retos. Por eso, también busca, de manera constante, perfiles que puedan cubrir estas necesidades de idiomas y que encajen en este concepto de trabajo (“Bayer: Science For a Better Life”, 2017).

#### **2.4.2 Alpina**

En Colombia Alpina implementó un modelo de procesos y estructura para sus áreas de servicio, alineado a sus objetivos estratégicos de crecimiento y expansión internacional. Inicialmente, estas áreas no respondían a las expectativas de la compañía, evidenciando las necesidades de evolución. Por tanto, se debía

desarrollar un modelo diferente para superar obstáculos que, a su vez, permitiera señalar los objetivos individuales de cada área en una sólida estrategia que apalancara los objetivos de la corporación. Teniendo en cuenta las necesidades de cambio de las unidades de servicios y el crecimiento de los CSC, se incorporó un modelo CSC denominado “Alpina Servicios Compartidos” (ASC) (Fernández, 2013).

La fase de apertura de ASC consistió en la creación de seis unidades de servicio que administrarían los procesos definidos en el modelo de implementación, con la promesa de generar productividad y competitividad, servicio de calidad, nueva tecnología, foco en el cliente y recursos humanos calificados, entre otros. Las distintas unidades de servicio son: control financiero, recursos humanos, servicios administrativos, operaciones de tecnología, gestión humana, procesos y productividad.

En la fase de crecimiento y maduración (2011-2013) se abarcaron procesos estratégicos para el negocio, logrando una consolidación con las mejores prácticas y servicios desarrollados en conjunto con el cliente. Estos nuevos procesos son: compras y comercio exterior, ingeniería e infraestructura, calidad y medio ambiente y centro de excelencia, cuyo rol consiste en la de ser un consultor experto de la organización para la incorporación de nuevas tendencias, mejores prácticas y tecnologías de punta para la generación de productividades en procesos clave. Igualmente, vale la pena mencionar que en relación con dinámicas de innovación, la organización ha adoptado nuevas metodologías que han permitido renovar en áreas tales como administración y control de proyectos con la aplicación del Project Managment Office (PMO), y en la optimización de procesos en la cadena de valor, desde el proveedor hasta el cliente final, con la ejecución de metodologías de mejoramiento continuo como 5S, Lean Six Sigma (Fernández, 2013).



Figura 7. Principales indicadores de ASC. Fuente: Fernández (2013).

### 2.4.3 Universidad EAFIT, Escuela de Administración

En los posgrados de la Universidad EAFIT existía una dinámica en donde los coordinadores eran profesores nombrados durante ciclos breves, para ciertos programas, mientras que el conocimiento quedaba en mano de las asistentes que perduraban en el tiempo (Entrevista personal con Carlos Mario Betancur, Medellín, 2017).

En total, en la Escuela de Administración había una planta de siete asistentes para 21 programas, corriendo el riesgo de que al llegar un nuevo coordinador no se entendiera con ellas, quienes podían retirarse y llevarse todo el conocimiento.

Esta situación hizo pensar en un Centro de Servicios que protegiera a las asistentes y al programa en sí. De allí surgió la pregunta: ¿Por qué unos programas tenían asistentes y otros no? En este caso los coordinadores de los programas sin asistente tenían que dedicarse a hacer toda la labor administrativa y operativa.

Además, estaría la cantidad de los programas (21) con profesores fuertes en la parte académica pero no en la parte administrativa, quienes dependían de las asistentes o los monitores (Entrevista personal con Carlos Mario Betancur, Medellín, 2017).

Fue en ese momento cuando se adaptó el concepto de un CSC organizacional, llamado por el señor Betancur “Centro de Servicios Compartidos académico”. Lo primero que se hizo fue definir qué es la administración académica. Revisando los procesos que se desarrollaban en cada uno de los programas se encontraron dieciocho procesos operativos. La universidad, para organizar este centro, nombró un grupo de estudio integrado por Constanza Delgado (Asistente Administrativa Posgrados EAFIT), Catalina Giraldo (Asistente Administrativa Pregrados EAFIT) y Carlos Mario Betancur (Coordinador MBA EAFIT), con el propósito de estudiar los centros de servicios del grupo Nutresa, Corona y el Grupo Éxito para aprender de ellos.

De estas visitas se concluyó que lo primero que había que hacer en la Universidad EAFIT era identificar los procesos transaccionales. Luego de reunirse con todas las asistentes, para poder describir cada uno de los procesos, se establecieron estándares de los mismos, llegando a definir cuáles serían los correctos que unificaran criterios comunes para una mejor práctica; ya que cada asistente tenía una forma diferente de hacer las cosas, pero para poder implementar el CSC se debían unificar los dieciocho procesos (Entrevista personal con Carlos Mario Betancur, Medellín, 2017).

Una vez estudiados los procesos se puso al frente de cada uno a los líderes que se identificaran con ellos, de acuerdo con sus fortalezas. Cada asistente tendría entre dos o tres procesos que lideraría junto a un grupo de trabajo, buscando homologación de procesos y eficiencias por mejores prácticas (Entrevista personal con Carlos Mario Betancur, Medellín, 2017).

Betancur compara un antes y un después con las conferencias internacionales dictadas en la universidad. Antes cada programa realizaba sus conferencias incurriendo al 100 % en los costos que significan la logística, el conferencista, etc. Anotando que muchas veces se traían conferencistas que podían dar temas muy similares en un programa u otro. Ahora estas conferencias pueden ser compartidas entre todos los programas, diluyendo los costos de los mismos entre los 21 programas (Entrevista personal con Carlos Mario Betancur, Medellín, 2017).

En el caso de EAFIT no se disminuyó la estructura; por el contrario, se contrató más personal para atender de forma eficiente todos los programas. Se dio así una creación de una empresa dentro de la empresa, con un centro de costos diferentes, en donde se cobran los servicios de una empresa a la otra. Este pago se hace de acuerdo con el número de estudiantes inscritos que tenga cada uno de los programas, por lo cual son fundamentales los acuerdos de servicio y la delimitación de las responsabilidades (Entrevista personal con Carlos Mario Betancur, Medellín, 2017).

Para la creación de los acuerdos de niveles de servicio se identificaron las responsabilidades de parte y parte, así como las necesidades de formación para poder realizar algunos procesos. El CSC no replica procesos, por el contrario, se encarga de jalonarlos, y las áreas cliente seguirán con su autonomía en el campo de acción de cada una de ellas (Entrevista personal con Carlos Mario Betancur, Medellín, 2017).

El CSC tiene una estructura que dependerá del decano y dos coordinadores, uno para el pregrado y otro para el posgrado, procedentes de los existentes, con nivel de maestría; por esto se realizó un proceso de evaluación en temas de liderazgo, administrativos y conocimientos de los procesos. La responsabilidad de estas personas es la de liderar, en términos generales, las actividades destinadas para el

centro en los dieciocho procesos (Entrevista personal con Carlos Mario Betancur, Medellín, 2017).

Es importante contar con un sistema de información, para ello se incorporó un software para CSC llamado Aranda, que ayudó en el tema de solicitudes de servicio y el seguimiento a las mismas. Un año después de empezar la implementación se confirmó la utilidad de dicha herramienta. Los próximos pasos serán ampliar el alcance, para que no sólo atienda a la Escuela de Administración, sino a otras pertenecientes a la misma universidad, y se espera llegar a crear un centro de excelencia como segunda fase con personas que acompañen a los líderes actuando como socios estratégicos (Entrevista personal con Carlos Mario Betancur, Medellín, 2017).

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Plantear lineamientos generales para la construcción de un CSC para el grupo empresarial SD2 de la industria automotriz colombiana.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar cuándo es viable poner en marcha un CSC al interior de una organización con múltiples unidades de negocio.
- Establecer los pasos a seguir para la implementación de un CSC en grupos empresariales.
- Evaluar la transversalidad de los procesos de las compañías del grupo empresarial SD2.
- Plantear un plan de implementación de un CSC en el grupo empresarial SD2.

#### **4. JUSTIFICACIÓN**

La aplicación de los CSC en Latinoamérica es cada vez más fuerte y crece notablemente en los últimos años. Aunque su implementación se dio inicialmente en los países desarrollados, países emergentes como Colombia y sus industrias buscan la forma de ser cada vez más competitivos; es por esta razón que se analizarán los CSC y se evaluará su posible aplicación en unas empresas en creación, pertenecientes a un grupo empresarial de la industria automotriz colombiana. Este grupo busca la forma de conseguir sinergias que le signifiquen mayor rentabilidad en su operación y le permitan ser competitivo en el mercado automotriz.

Para poder evaluar la aplicación de los CSC primero se deberán identificar las formas de lograr eficiencias en los grupos empresariales y las posibles relaciones entre las empresas en estudio, evaluando la operación de cada una de ellas y sacando a un lado las tareas transversales, con el fin de permitirles enfocarse en las tareas propias de la operación. En este sentido, también cobra importancia conocer cada una de las empresas pertenecientes al grupo empresarial en cuestión. Luego de evaluar la implementación de los CSC se espera presentar, a la gerencia del grupo empresarial SD2, los análisis respectivos y las recomendaciones, en lo que se plantearía como la mejor forma de aplicación; también se analizará qué servicios podrán compartirse, cuáles, por su naturaleza, serán propios de cada compañía y cuáles podrán prestarse entre empresas para consolidarse como grupo empresarial.

## **5. CONTENIDO DEL INFORME**

El presente documento está dividido en tres partes: la primera corresponde a una contextualización de los CSC, en qué consisten, algunas estadísticas y sus principales beneficios, tanto tangibles como intangibles; esto para darle paso a los casos de éxito y los factores principales por los cuales triunfan los CSC en las empresas.

En segundo lugar, se plantean los pasos para la implementación de un CSC y los pilares que fundamentan dicha implementación.

Finalmente, se evalúa el grupo empresarial SD2 y se establecen las etapas necesarias para la implementación del CSC en sus empresas.

## **6. DESARROLLO**

### **6.1 MARCO CONCEPTUAL**

#### **6.1.1 Factores claves de éxito para implementar un CSC**

Las organizaciones establecen estos modelos para reducir costos, mejorar el control y manejo de la información, tener operaciones más eficientes y dar mejor calidad y servicio a los clientes internos. Los factores críticos de éxito son:

- Alineamiento objetivo con la estrategia corporativa

La implementación de un modelo de servicios compartidos no puede estar desconectada de la estrategia de la compañía. Por lo tanto, no sólo debemos definir desde un inicio cuál es el objetivo que se pretende alcanzar con el proyecto, sino, además, identificar de qué forma se alinean los objetivos con la planificación estratégica de la empresa.

Un CSC puede tener un foco mayor en distintos objetivos, a pesar de que el resultado sea un equilibrio de todos: reducción de costos, mejora de servicios y control más cercano. Tener claras las respuestas a estas preguntas definirá el curso completo del diseño, la implementación y futura operación. Además, permite alinearse con los objetivos de la empresa de forma que el proyecto aparezca soportando el avance general de la compañía y no como una iniciativa independiente.

- Alineamiento ejecutivo

Se refiere al pleno convencimiento y decisión de llevar a cabo el proyecto por parte del nivel directivo de la compañía. Por esta razón, se debe invertir el tiempo y esfuerzo suficiente en lograr tal nivel de compromiso. Los proyectos de servicios compartidos son 90 % dictatoriales y 10 % democráticos (“Key success factors for implementing a shared services center”, 2012).

En algún momento, y dependiendo de la cultura organizacional de cada compañía en relación con sus códigos de comunicación, es el líder principal quien debe alinear a sus equipos para sacar a flote el proyecto. Es tan relevante este concepto que la alta gerencia debe estar realmente comprometida hasta el final para poder avanzar (“Key success factors for implementing a shared services center”, 2012).

- Gestión de cambio

Resulta altamente conveniente invertir esfuerzos en la gestión de cambio durante todo el ciclo de vida de los servicios compartidos. Las personas, desde las etapas iniciales del proyecto, necesitarán información oportuna y consistente. Además, una adecuada preparación organizacional para identificar tempranamente a quienes, cómo y cuándo incluir. Una transformación de esta naturaleza y envergadura, que la mayoría de las veces implica cambios en procesos, tecnología, estructura organizacional, cultura y lugar de trabajo, entre otros, presenta un alto impacto en

las personas. Estas verán afectadas, en cierta medida, sus competencias, tanto técnicas como conductuales, sus roles, relaciones de dependencia y les serán exigidas nuevas prácticas de orientación al cliente y hacia la excelencia congruentes con la cultura de los servicios compartidos. Surge entonces la necesidad de gestionar este cambio, apoyando a las personas a internalizar con cambios conductuales (“Key success factors for implementing a shared services center”, 2012).

Cuando un CSC ha alcanzado la estabilidad y madurez suficiente, se inicia una nueva fase de optimización y mejoramiento. La dimensión de gestión de cambio puede realizar aquí también un aporte significativo, fortaleciendo la cultura organizacional y mejorando los subsistemas.

- Instalaciones físicas

Es muy importante planificar y definir un espacio físico que soporte la estrategia y sustentabilidad del centro. Debe incluir espacios amplios, plantas libres con puestos de trabajo organizados por procesos y zonas comunes recreativas. Esto lleva a producir identidad dentro del equipo, sostener la productividad y generar una percepción positiva del ambiente laboral. Sin embargo, es fundamental llamar la atención no tanto sobre el diseño de las instalaciones, sino que el proyecto conceda habilitación a las mismas. La experiencia práctica indica que se convierte habitualmente en parte de la ruta crítica y fuente de retrasos, aun cuando los procesos, las comunicaciones, las contrataciones y entrenamientos estén listos; estos no pueden ser iniciados hasta que las instalaciones no están preparadas (“Key success factors for implementing a shared services center”, 2012).

Las consecuencias de un retraso en la salida son graves y amplias: se pierde confianza de inmediato en el proyecto y sus posibles resultados, baja la moral de los empleados que están listos para integrarse al equipo, aumenta las tensiones y la presión por acortar los procesos de entrenamiento y pruebas, tiene mayores

costos de transición asociados a la contratación de personal temporal o tiempos de consultoría e implementación tecnológica. Por este motivo, el carril asociado a la implementación debe ser abordado desde el inicio con fuerza y con un responsable con la misma importancia y peso organizacional que los aspectos de procesos o cambio.

## 7. METODOLOGÍA

Con base en la información recopilada de los CSC, sus beneficios y falencias, además del estudio de los factores y casos de éxito, se establecerán los pasos para implementar un CSC en un grupo empresarial.

**Tabla 1.**

Metodología

<b>Fase metodológica</b>	<b>Estrategia</b>
1. Contexto CSC	Revisión bibliográfica
2. Beneficios y limitaciones CSC	Revisión bibliográfica
3. Factores clave y casos de éxito	Revisión bibliográfica Trabajo de campo, entrevistas no formales con empresarios
4. Análisis de la información	Análisis documental
5. Plantear pasos de implementación	Revisión bibliográfica Análisis documental
6. Analizar empresa SD2	Análisis documental

<b>Fase metodológica</b>	<b>Estrategia</b>
7. Plantear pasos a seguir en SD2	Trabajo de campo Análisis documental

Fuente: elaboración propia.

## **8. LINEAMIENTOS IMPLEMENTACIÓN CSC**

### **8.1 VIABILIDAD DE PONER EN MARCHA UN CSC**

No todas las empresas están listas o tienen el nivel de madurez para la implementación de un CSC, o en algunos casos dicha implementación puede hacer a la empresa menos rentable o la puede hacer perder eficiencia; por esta razón, es indispensable tener identificados los procesos que puedan ser comunes y repetitivos en las distintas unidades de negocio. Dichos procesos deben tener la posibilidad de estandarizarse y documentarse; además de que se puedan definir claramente y por escrito los acuerdos de niveles de servicio (Naranjo, 2006).

Los CSC operan, generalmente, como una subsidiaria separada, localizada en regiones donde los costos laborales sean bajos. El costo laboral debe estar balanceado con el acceso al capital humano, y su misión es estar orientados hacia el servicio. Si se van a situar en el mismo territorio, porque la compañía no tiene operaciones en diversas regiones, la estructura definida debe ser eficiente desde el punto de vista tributario.

El desarrollo de un CSC depende del nivel de madurez de un grupo de diversas compañías, de la dinámica de la industria donde opera y de los beneficios planteados en un caso de negocio robusto que demuestre que es posible lograr eficiencias con el desarrollo de la iniciativa (Naranjo, 2006).

Antes de crear un CSC se necesita llegar a un entendimiento estratégico; esto implica identificar claramente los procesos corporativos, los procesos misionales de

todas las unidades y, finalmente, los procesos de soporte que podrían ser integrados en un solo centro. Hecho esto, la clave del éxito de esta iniciativa es tener claros los beneficios desde el comienzo (Naranjo, 2006).

Para determinar la viabilidad de la implementación de un CSC se deben responder las siguientes preguntas.

- ¿Está dentro de la estrategia de la compañía la prioridad de estandarización y simplificación?
- ¿La compañía tiene la cantidad de unidades de negocio para generar suficiente volumen de procesos de soporte?
- ¿La compañía está diversificando su negocio, está experimentando fusiones o está en crecimiento?
- ¿La compañía está teniendo problemas de gasto inflado en actividades de soporte como tecnología, recursos humanos, gestión de activos y otros procesos?
- ¿Las actividades que serán soporte podrían estar ubicadas lejos de las compañías a las cuales prestan servicio?
- ¿Se podrían tener beneficios económicos/tributarios si las actividades de soporte están en zonas donde se tengan dichos beneficios?

Si la respuesta a estas preguntas es SÍ, entonces la implementación del CSC es el camino.

## **8.2 MEJORES PRÁCTICAS PARA LA CREACIÓN DE CSC SEGÚN PRICEWATERHOUSECOOPERS**

- Alinear la implementación del Centro de Servicios Compartidos con la estrategia operacional general. El CSC debe ser una iniciativa derivada de una prioridad estratégica relacionada con temas como simplificación,

estandarización, mejora de variables operacionales y otros. Si esto no es una prioridad, el CSC va a estar en conflicto con los planes de la organización.

- Establecer el Centro de Servicios Compartidos como un negocio independiente. Donde esto presente una alternativa interesante. Es importante anotar que un CSC puede traer beneficios tributarios si esta dimensión es analizada en el diagnóstico de alistamiento. La transferencia de servicios entre las áreas de servicios es un tema en la agenda de los gerentes administrativos.
- Implantar un compromiso a la excelencia en el Centro de Servicios Compartidos. Los CSC son tan buenos como el servicio que presten a las entidades. Acuerdos de servicio establecidos y no monitoreados o cumplidos pueden acabar con la iniciativa. Una cultura orientada al servicio y a la excelencia operacional son factores críticos en este enfoque.
- Desarrollar una estructura de gobernabilidad exitosa. La Gobernabilidad, el Riesgo y el Cumplimiento fue el primer tema en la agenda de los CEO durante el 2004. En un CSC la gobernabilidad cobra relevancia y el control interno de las actividades de soporte es crítico en el entorno actual.
- Asegurar involucrar los clientes de las unidades de negocios. Antes que tener un producto hay que tener un mercado. Desarrollar un nuevo servicio necesita tener a sus usuarios conscientes de los beneficios de la utilización del servicio y necesita tener claras sus expectativas e identificado su nivel de soporte.
- Incluir reingeniería de procesos en la transición al CSC. No necesariamente todos los procesos existentes deben pasar en su estado actual o como están al CSC.

### **8.3 PASOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CSC**

El primer paso consiste en identificar y determinar cuáles procesos van ser parte de un CSC; este debe calcularse a partir de las siguientes preguntas: ¿Existe algún nivel de sinergia a nivel tecnológico, o existe otro? ¿Ese potencial de sinergia se

puede hacer efectivo teniendo tan solo unas reuniones estratégicas con cierta frecuencia o llevándolo a un CSC? Entendiendo la sinergia entre las áreas como la ayuda que se puedan brindar trabajando juntas en un entorno, pero de forma independiente, ¿estas sinergias son de escala? ¿El área en cuestión puede generar sinergia de cualquier tipo?

En segundo lugar, se deben entender las necesidades de los clientes internos y externos. Esto implica hacer una investigación detallada de la compañía, conocer sus procesos, responsabilidades e interacciones entre las áreas, las falencias, etc. De esta forma, se encontrará qué hay en los procesos y qué servicios se quieren ofrecer. Pasaremos luego a evaluar la transversalidad de los procesos y a empezar una estandarización de los mismos, buscando la forma más eficiente de llevar a cabo las actividades y minimizando los desperdicios.

El tercer paso es evaluar la estructura, tanto en la implementación como en la operación. Deberá existir un líder global del proyecto y otros líderes por áreas o procesos. Ellos se encargarán de dejar definidos los estándares y, en conjunto con las áreas cliente, levantar los acuerdos de niveles de servicio, fundamentales para evitarse problemas futuros. Entre más refinados sean dichos acuerdos será más sencilla la administración del Centro de Servicios. Es muy importante dejar claros los alcances y también presupuestado el costo del CSC, y cómo cobrará sus servicios a las empresas cliente. Si en algún momento se requieran más servicios del centro este puede tomar la decisión de crecer su estructura.

### **8.3.1 Pilares**

Para definir los pasos de implementación y el logro de los objetivos de un CSC se usará el término “pilares”. Estos son: estandarización, acuerdos de niveles de servicio, automatización, consolidación y gobierno propio (Borman, 2009).

- Estandarización: las empresas utilizan el concepto de economías de escala con el fin de lograr que las personas trabajen sobre procesos y tecnologías comunes, y así eliminar actividades redundantes; la estandarización se debe realizar a nivel de los procesos de negocio y en los diferentes escenarios o variantes que se pueden presentar al interior de la organización. Adicionalmente, debe incluir también la estandarización de datos, es decir, la empresa debe identificar los datos maestros (clientes, proveedores, materiales) que son comunes a todos los procesos al interior de la organización y armonizarlos de tal forma que se pueda implementar. Si esto no ocurriera, las diferencias en los conceptos y utilización de los datos en cada una de las ubicaciones generaría una gran complejidad que no permitiría la estandarización de los procesos y, por tanto, su consolidación dentro de un CSC.

Esta razón implica mejorar las políticas corporativas que serán el soporte para sincronizar y armonizar la utilización en los sistemas de información de la compañía.

Parte de lo que también debe indicar el proceso de estandarización son las diferencias que se deban mantener en la empresa. Estas diferencias se convertirán en variantes y escenarios dentro de la organización. Tener documentado lo que se ha estandarizado agrega transparencia al proceso y ayuda a mejorar la administración de los procesos y datos de la compañía.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, un CSC se fundamenta en la estandarización y automatización de procesos y tecnologías, con la finalidad de poder consolidarlos y obtener eficiencias derivadas de las economías de alcance. Estas eficiencias generan un ahorro en los costos de la organización y del CSC (Kearney, 2004).

- Acuerdos de niveles de servicio: definen exactamente qué servicios proporcionará un proveedor y el estándar requerido para esos servicios. Los acuerdos de niveles de servicios deben tener claro los objetivos principales, la descripción general de los servicios, los modelos de desempeño, de compensación y definición de las fallas críticas, y contener, como mínimo, los objetivos que se alcanzarán con los servicios prestados, los entregables del servicio, los niveles de desempeño que el cliente espera, cómo se dará el informe continuo de los avances, cómo proceder cuando no se cumplan los acuerdos, cuáles son los procedimientos de corrección y los mecanismos de compensación, además de los procedimientos para la actualización o cambio de estándares en dichos acuerdos (Cordall, 2006).

Uno de los puntos más críticos es la correcta y adecuada definición de los niveles de servicios y la “negociación de expectativas” entre las distintas áreas de la empresa; y establecer las responsabilidades y límites entre ellas para evitar inconvenientes futuros, por tanto, es indispensable conocer:

El qué: definir el servicio en detalle, intentando despejar incertidumbres y ambigüedades. Es conveniente desarrollar unos procedimientos que expliquen en qué consiste el servicio y, sobre todo, si comprende diferentes elementos, localizaciones, entre otros. Se recomienda una enumeración exhaustiva de los mismos (Rio, 2014).

El cómo: qué partes del servicio se pueden medir, y definir cómo hacer dichas mediciones: desde la fuente de los datos a la periodicidad. Es importante tener en cuenta que lo que no podemos medir no se puede controlar; de ahí su importancia, por lo que deberán estar claros los KPI del proceso, las distintas entradas y salidas. Una buena herramienta para esto son las caracterizaciones de los procesos, los diagramas de flujo, los perfiles de cargo, la matriz de responsabilidades, etc. (Rio, 2014).

El quién: hay que identificar con claridad quién es el responsable o propietario del servicio, y quién o quiénes son los clientes. Es importante ser exhaustivo: pueden existir diferentes tipologías de clientes que necesiten distintos niveles de servicio; y hay que pensar no sólo en los clientes internos, sino también en todos los demás procesos que requieren, en menor o mayor medida, de las salidas de algún proceso para continuar con la cadena (Rio, 2014).

El por qué: después de precisar todo lo anterior es imprescindible reunirse con el cliente y averiguar la necesidad de negocio a la que responde el servicio, y a partir de ahí, y de las diferentes posibles métricas que se determinaron antes, concretar con cuáles quedarse y establecer, de forma conjunta con el cliente, los objetivos a cumplir para estas métricas. Otras cuestiones interesantes aquí incluyen la disponibilidad, la fiabilidad, las respuestas en caso de desastre, los tiempos de respuesta y de resolución y, por supuesto, fijar un tiempo de vigencia para el acuerdo (Rio, 2014). Es vital definir la frecuencia de medición y los posibles planes de acción de no cumplirse con los acuerdos.

- Automatización: la tecnología es una herramienta fundamental en la consecución de las metas porque permite mecanizar los procesos y las actividades. Esta puede ser vista desde la infraestructura de redes y comunicaciones hasta las diferentes aplicaciones que soportan a la empresa. En la parte de infraestructura tenemos a las redes de computadores y las telecomunicaciones, las cuales, con el tiempo, han reducido sus costos, permitiendo que la integración entre las sedes se realice a precios muy bajos y compartiendo recursos como documentos y procesos, los cuales pueden ser ejecutados por personas ubicadas en diferentes lugares del mundo. Adicionalmente, los proyectos de implementación de nuevas tecnologías, como los ERP o soluciones basados en estos, se han convertido en oportunidades que utilizan las empresas para mecanizar sus procesos y estandarizarlos; en este caso, las tecnologías se convierten en un escenario

dentro del cual las empresas pueden realizar procesos de reingeniería. Estudios realizados nos muestran que el 80 % de las empresas encuestadas consideran que la tecnología es extremadamente importante en la construcción de CSC. Adicionalmente, tres de cada cuatro ejecutivos reportan que la tecnología ha tenido mejoras desde la implementación de los CSC. Sin embargo, existen diferencias a nivel regional sobre el optimismo acerca de los avances tecnológicos; mientras el 84 % de los ejecutivos estadounidenses citan mejoras a nivel tecnológico, sólo el 54 % de su contraparte europea lo hace. La tecnología soporta el pilar de la automatización como base para lograr la consolidación de procesos. Gran parte de las eficiencias de un CSC se derivan, entonces, de procesos estandarizados y de las tecnologías que permiten automatizar sus actividades y reducir su ciclo (Kearney, 2004).

- Consolidación: la principal base de un CSC es la consolidación física y lógica de algunos de los procesos y datos de la organización. Con esto se busca tener un modelo centralizado de prestación de servicios comunes, en vez de tener muchas personas y ubicaciones realizando operaciones similares. Esta centralización o consolidación se efectúa, generalmente, en la casa matriz de la empresa o en la oficina principal para cada una de las regiones a nivel mundial. Sin embargo, el indicador que selecciona el sitio donde debe hacerse tiene que ver con la relación costo-beneficio para la empresa; es decir, es necesario seleccionar un sitio donde los costos de operación sean óptimos y que permita prestar los mejores servicios a la compañía, dándole satisfacción a los clientes internos de la empresa. La consolidación de actividades, procesos, tecnologías y personas busca como objetivo común alcanzar un modelo de operación más eficiente, para conseguir ahorrar en los costos mediante las economías de alcance. Para que este pilar de consolidación pueda llevarse a cabo, es necesario alcanzar los pilares de estandarización y automatización, debido a que

solamente los procesos que han sido estandarizados pueden ser consolidados y soportados por un CSC de una forma eficiente. Cuando un proceso tiene muchas variables su mantenimiento se hace complejo y, por tanto, difícil de consolidar. La automatización de actividades también colabora con el fortalecimiento del proceso, ya que facilita el soporte centralizado de las mismas (Kearney, 2004).

- Gobierno propio: es un factor clave de éxito dentro de la implementación y organización de un CSC, debido a que, en muchos casos, puede ser visto como una empresa dentro de la empresa que debe manejar un equilibrio entre la independencia y la interdependencia con el resto de estructuras de la organización.

El gobierno propio hace parte del proceso de desarrollo de las organizaciones, donde, inicialmente, los sistemas de gobierno refuerzan la dependencia de una autoridad central y evolucionan hacia sistemas que fomentan la independencia entre las unidades locales, hasta transformarse en sistemas de gobierno interdependientes; lo que equilibra la toma de decisiones entre el gobierno general y las unidades locales (Senge, 1990).

El gobierno propio es un punto que tienen las organizaciones para obtener mayor flexibilidad y darles valor agregado a los accionistas. Para conseguir esta interdependencia la empresa debe considerar dos canales de comunicación. El primero es el reporte hacia los altos directivos de la compañía, y el segundo es el que tiene en cuenta a los clientes como parte fundamental del gobierno organizacional (Borman, 2009).

Para que un gobierno tome en cuenta a los clientes internos, el CSC debe mantener un diálogo constante que garantice que los acuerdos de servicio se mantengan dentro de los rangos establecidos, y que cuide las fortalezas y

debilidades del CSC, generando un proceso de mejoramiento continuo. Es vital reportar al nivel ejecutivo los resultados de los CSC y ser un canal que permita implementar e integrar la estrategia de la organización, con los objetivos del CSC, pero también de contacto con los clientes internos y asegurar el cumplimiento de los indicadores de gestión. Para esta actividad se puede requerir una labor conjunta del director del CSC y los jefes o coordinadores de cada una de las áreas del CSC. Por ejemplo, para un CSC del área financiera y contable pueden existir coordinadores para el área de reportes corporativos, contabilidad general, activos fijos, tesorería, etc. Estos coordinadores serían los responsables de garantizar los indicadores de gestión dentro de su área específica y de reportar estos mismos indicadores al director del CSC.

Concluimos que una estructura de gobierno propio, para un CSC, es clave para perseguir el objetivo, alcanzar la satisfacción de los clientes y el establecimiento e implementación de herramientas que permitan identificar las necesidades de los clientes, acordar los niveles de servicio esperados y garantizar que estos sean entregados (Borman, 2009).

## **8.4 EMPRESAS EN EVALUACIÓN**

Una vez evaluados los aspectos más relevantes de los CSC como beneficios, algunos casos de éxito y pasos para su implementación, entraremos a analizar el grupo empresarial SD2 y sus compañías relacionadas, entendiendo su estructura, necesidades propias, clientes, áreas que la conforman con sus responsabilidades, niveles de estandarización, madurez, personal, entre otros aspectos que serán decisivos para la transversalidad y la posible aplicación de un CSC al interior.

### **8.4.1 Metalcol**

Empresa metalmecánica dedicada a la producción de partes metálicas para ensambladores de vehículos automotores.

- Misión

Es la razón de ser de nuestra empresa: industrializamos partes mediante el diseño de procesos productivos fundamentados en metodologías de planeación avanzada de la calidad para las ensambladoras de los diferentes sectores y otros clientes industriales (Metalcol, 2016).

- Visión

Lo que queremos ser, hacia dónde vamos: en el 2020 seremos un proveedor estratégico de las ensambladoras de los diferentes sectores de la industria en Colombia, atendiendo las necesidades de integración y siendo capaces de desarrollar los proyectos y productos con diferentes tecnologías de manera rentable y diversificada (Metalcol, 2016).

De la misión y la visión de esta compañía se puede evidenciar su enfoque hacia los aspectos técnicos del proceso de desarrollo de producto (ingeniería), la planeación avanzada de la calidad, las metodologías en producción para aseguramiento del producto y demás. También se expresa que, sin importar la tecnología, tienen interés en ser proveedores estratégicos de distintos sectores diferentes al metalmecánico, como el de plásticos, ensambles, etc.

- Mapa de procesos

Para entender la estructura de Metalcol, y la transversalidad de sus procesos, debemos empezar por entender cómo funcionan, cuáles son sus responsabilidades, sus interacciones, entre otros.

La figura 8 nos muestra el mapa de procesos de la compañía, en este se ven tres grandes ejes que señalan las áreas macro de la misma, partiendo desde el direccionamiento, la cadena de valor y las áreas de apoyo.



Figura 8. Mapa de procesos Metalcol. Fuente: Kawak (2005).

Planeación: este proceso se encarga, básicamente, de leer el mercado y sus necesidades para desplegar los planes a toda la organización. En el caso de estas compañías se evalúa el mercado automotriz, y con dichas necesidades se definen las políticas, estándares y metas.

Calidad-Mejoramiento: este proceso es de vital importancia para empresas del sector automotriz, debido a las exigencias de los clientes, al igual que el proceso de ingeniería. Este debe encargarse de garantizar la calidad de los productos por medio de la planeación avanzada de la calidad y el control de los procesos, asegurando su estabilidad. Cabe destacar que los requerimientos de calidad son transversales a todos los distintos tipos de piezas que son ensamblados en el vehículo.

Gestión de negocios: debe leer las necesidades del mercado, atendiendo a los clientes que ya están en la compañía, así como buscar otros nuevos.

En empresas de productos tan técnicos, como las del sector automotriz, este proceso va de la mano con el área de ingeniería y se encarga de utilizar los conocimientos técnicos para poder plasmar, en ofertas comerciales, los procesos y requerimientos de calidad exigidos por los clientes.

Las ensambladoras no necesitan del diseño de producto, sino de un buen diseño de proceso para poder cumplir, de forma confiable, con los requerimientos de la casa matriz. El comercial entonces tiene interacción con todas las áreas de la compañía y traduce las necesidades del cliente en acciones concretas. Los requerimientos de los clientes son los mismos, sin importar el tipo de pieza que se necesite, y aunque Metalcol sólo oferta piezas metalmecánicas hay otro tipo de piezas como las plásticas, las llantas y otras que pueden ser cotizadas y que tendrán exactamente las mismas necesidades. Lo importante es distinguirlas en términos de aseguramiento de calidad o transversales.

Desarrollo de producto y procesos (ingeniería): es el área principal de la compañía. Su esfuerzo de ventas se basa en desarrollos robustos y confiables que deben ser aplicados de igual forma a la pieza, sin importar su grado de complejidad. La pregunta es: ¿A las demás piezas de las motos/carros que no realiza esta compañía deben aplicarse estas mismas reglas? La respuesta inmediata es sí.

Gestión de operaciones: operación propia de la empresa que tiene que ver con todo el proceso productivo de la misma.

Compras y logística: su objetivo es asegurar el abastecimiento sin importar el modelo del producto, y aunque los insumos varían, según el tipo de compra “técnica”, esta área podría ser transversal a varias empresas.

Mantenimiento: vigila la disponibilidad de la maquinaria de Metalcol, asegurando que pueda prestar servicio en el momento en que sea necesaria. El personal de

mantenimiento debe conocer, detalladamente, los equipos de la compañía como maquinaria, troqueladoras, soldadores, dobladoras, cizallas y otras que son propias de empresas metalmecánicas. Esta área es típica de la compañía, y empresas con otro tipo de maquinaria deberían tener su propio personal, tanto operativo como administrativo.

Gestión de herramientas: se encarga de la fabricación de todas las herramientas que necesita la compañía para la producción de partes. Esta información la obtiene de los desarrollos que lleva a cabo el área de ingeniería, y aunque es un área de servicios, su trabajo es muy especializado y podría ser útil para otras compañías del sector, pero perteneciendo a la operación propia de Metalcol.

Otras áreas como desarrollo organizacional, ambiental, seguridad y salud en el trabajo, metrología y administración/financiera, pertenecen hoy a un CSC del grupo Auteco que le presta servicios a todas las compañías a través de Celerix (empresa del grupo), por eso no serán analizadas en este trabajo de grado (Metalcol, 2016).

Requerimientos de los clientes: como se dijo anteriormente, los clientes de Metalcol son las ensambladoras de vehículos en Colombia, siendo el principal Auteco, ensambladora de motocicletas, líder en el mercado, con estándares de clase mundial impuestos por marcas reconocidas como KTM, Kawasaki, Kymco y Bajaj. Se tomarán como ejemplo las necesidades de este cliente para entender las áreas técnicas, como calidad e ingeniería en la empresa Metalcol.

Entre los requisitos más importantes están:

Aseguramiento de la calidad: el proveedor debe asegurar la calidad de la parte de acuerdo con la información técnica suministrada, y a los requerimientos del área de

calidad de Auteco, utilizando cualquier metodología que garantice la calidad del producto.

Objetivos de calidad en Partes Por Millón: cada parte recibida en Auteco, la cual no esté conforme por causas directamente imputables al proveedor y encontrada en cualquier momento del proceso productivo de Auteco, será considerada como parte de las Partes Por Millón (PPM) del proveedor. La meta es de PPM mensual: 200 como máximo. Esta meta estará sujeta a revisión semestral por parte de Auteco. Las PPM son el promedio móvil de tres meses.

Garantía posventa: si se presentan reclamaciones sobre la pieza durante el periodo de garantía de la motocicleta y se diagnostica un defecto de fabricación de la pieza, o un mal funcionamiento que tenga que ver con la calidad de fabricación de la misma, la reposición o pago de esta debe ser asumida por el proveedor, siempre y cuando se encuentre durante el periodo de garantía de la pieza, estimado (por el proveedor) en 20.000 km de recorrido o doce meses después del ensamble de la parte. El proveedor se compromete a reponer, o a pagar, las partes no conformes encontradas en la posventa, de acuerdo con el reporte mensual enviado por Auteco. En caso de requerir muestras para analizarlas y aprobar la garantía, el proveedor deberá recogerlas mensualmente en las instalaciones de Auteco.

Cronograma de desarrollo: Auteco suministrará el calendario de hitos del desarrollo, con la emisión de un RFQ (Solicitud de Precio, por sus siglas en inglés Request For Quotation) para que el proveedor pueda ajustar su organización y estructura dentro de un término prudente. Auteco entregará el cronograma en formato de archivo MPP o xlsx.

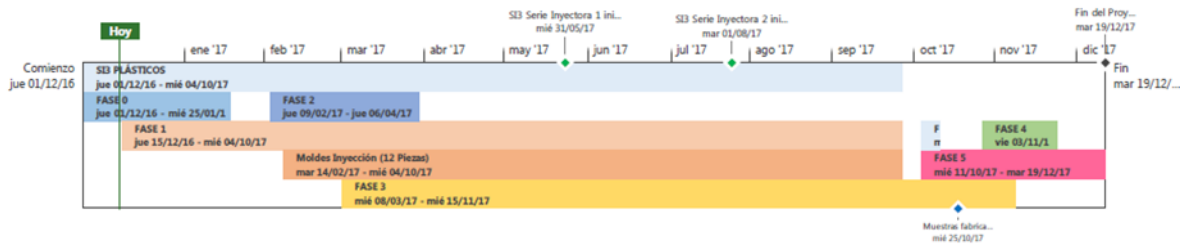


Figura 9. Cronograma de desarrollo por fases. Fuente: elaboración propia.

Pruebas y resultados de los proveedores: el proveedor se compromete a realizar las pruebas solicitadas por Auteco para la validación de los desarrollos. Los resultados de los ensayos de validación deben ser obtenidos en laboratorios que cuenten con la certificación de un ente debidamente acreditado en Colombia o internacionalmente, que asegure que la información suministrada es veraz y confiable. Auteco tiene la libertad de realizar su propio análisis para corroborar la veracidad de los resultados.

Pruebas que se deben realizar: las pruebas que el proveedor debe realizar a esta parte son las pedidas en el plan de validación para cada producto.

Intercambio de datos de Auteco al proveedor: los planos 2D serán entregados por Auteco al proveedor, en formato PDF u otro archivo digital. Las comunicaciones escritas, referentes a las dudas técnicas sobre el desarrollo, deben ser manejadas vía correo electrónico y dirigidas al contacto de ingeniería.

Revisión técnica: si el proveedor tiene dudas con respecto a la información contenida en este RFQ, puede solicitar aclaración contactando al personal de compras de Auteco. Las dudas que se presenten serán resueltas para todos los oferentes y se determinará si habrá prórroga a la fecha de entrega.

Normas y estándares: Auteco entregará normas técnicas y estándares para la fabricación de la parte en formato PDF o archivo electrónico. En caso de no existir

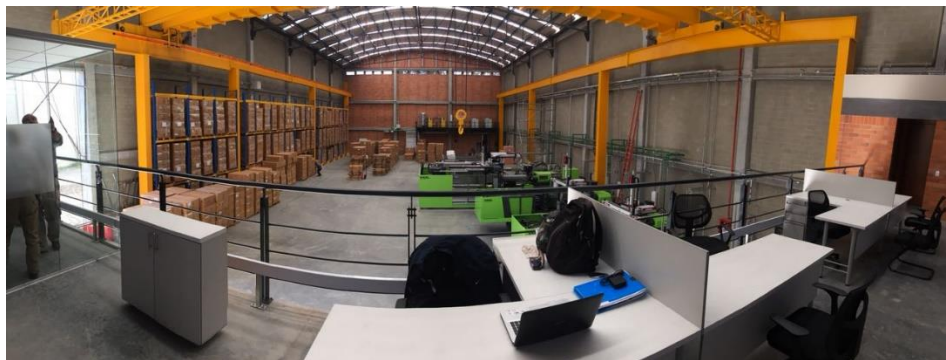
un estándar, o no estar disponible, el proveedor será el encargado de proponer una alternativa viable a Auteco.

Documentación y requisitos del desarrollo: Auteco entregará el Procedimiento de Aprobación de Partes para Producción (PPAP por sus siglas en inglés), el proveedor deberá tener presente la documentación que debe proporcionar durante el desarrollo de la parte de acuerdo con el PPAP. En caso de que el proveedor no haya suministrado toda la documentación requerida, al momento de ingresar a FASE 5, el pago de la producción será retenido hasta que sea liberado por el área de ingeniería.

#### **8.4.2 SD Resinas**

Empresa dedicada a la producción de piezas plásticas en materiales como ABS y polipropileno, para ensambladores de vehículos automotores.

En la figura 10 se aprecia el avance del montaje de la misma. Es importante destacar que sus clientes serán los que hoy tiene Metalcol, cambiando las piezas metalmecánicas por las plásticas. Los requerimientos de calidad, estándares de procesos, controles y demás aplican de igual forma, razón por la que las áreas técnicas de esta compañía tendrían las mismas responsabilidades de las que ya tienen en la otra (Metalcol, 2016).



*Figura 10.* Planta SD Resinas. Fuente: Metalcol (2016)

### 8.4.3 SD Tapizados

Empresa dedicada al ensamble y tapizado de asientos de vehículos automotores. Inicia con un único cliente (Auteco) que es el principal de Metalcol. Allí se ensamblarán entonces los sillines de las motocicletas. Los requerimientos en el desarrollo del producto tienen los mismos estándares. Los procesos de ingeniería deben ser iguales y totalmente transversales (Metalcol, 2016).



Figura 11. Planta SD Tapizados. Fuente: Metalcol (2016).

### 8.4.4 SD Neumáticos

Empresa dedicada al ensamble y manejo logístico desde la importación hasta la entrega en línea del ensamble llanta-Rin para ensambladoras de vehículos. Esta empresa está en planeación, se espera constituir la en el 2018 basándose en la premisa de que atenderá las ensambladoras de vehículos y cumplirá con sus requerimientos. Adicionalmente, el grupo directivo tiene en sus planes la creación de varias empresas que atiendan las ensambladoras en cualquier tipo de producto sin importar la tecnología necesaria (Metalcol, 2016).

## 8.5 ETAPAS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE CSC APLICABLE A SD2

Lo primero que se debe realizar es la evaluación de la factibilidad del proyecto alineado con la estrategia corporativa de la organización, y las potenciales sinergias

que todo el modelo pueda brindar hacia adelante. Desde allí, se deben evaluar los recursos necesarios en un horizonte de tiempo, evaluar las magnitudes de los trabajos a realizar y hacer evaluaciones, a nivel de detalle, de todos los procesos. Todo esto por medio de una recopilación de datos, el estudio del modelo objetivo y la definición de cómo se afrontará el cambio. Antes de buscar una aprobación por parte de la junta directiva se debe garantizar que todo el equipo directivo entienda el modelo y esté alineado con este, para entregar la debida divulgación e implementación. Posterior a esto, se debe presentar el proyecto a la Junta Directiva para aprobación (PWC, 2010).

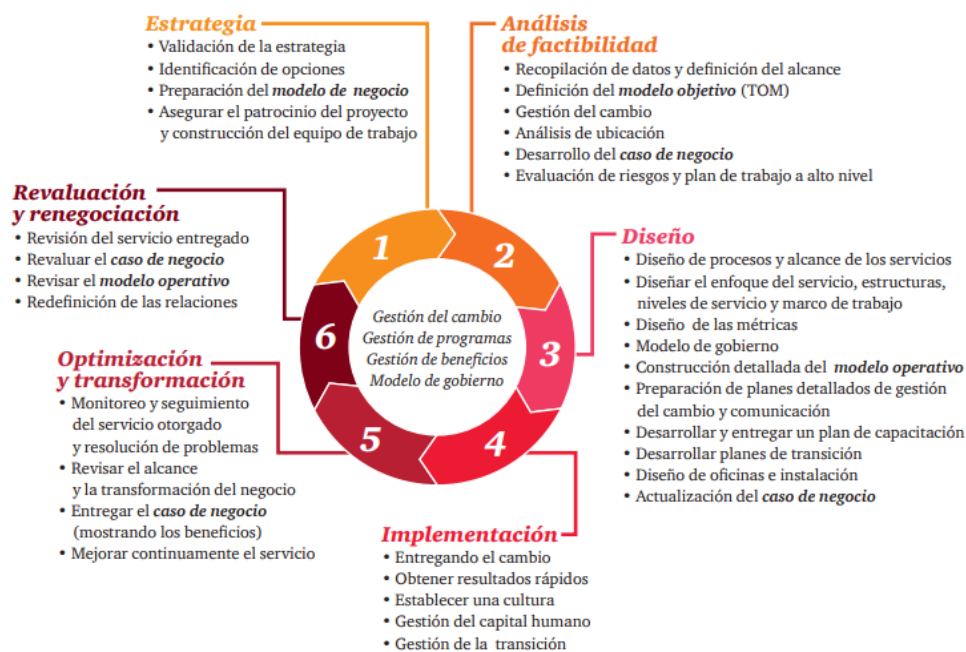


Figura 12. Pasos implementación CSC. Fuente: PWC (2010).

Luego de dicha aprobación se debe realizar una reunión inicial con estructuras de segundo y tercer nivel, quienes participarán en la ejecución del proyecto, kick off meeting, que es una instancia ideal para presentar, de manera global, los planes a cumplir y dar inicio al nuevo trabajo. Este término está asociado a reuniones internas de la empresa, donde los trabajadores intervienen dando su opinión. En este encuentro se deben resolver aspectos relacionados con el nuevo proyecto o nueva

etapa, tanto conocidos como futuros (Olague, 2012). También se tratarán temas como qué se espera lograr con el CSC, por tanto, se debe definir la cabeza de cada proceso y plantear las necesidades de cada uno, su interacción con los demás y las entradas y salidas de los mismos, así como cuáles serían los recortes claves esperados.

Es muy importante, desde el comienzo del proyecto, clasificar los roles y las atribuciones de cada uno de los actores, como se mencionó anteriormente. Asimismo, se deben dejar claros los acuerdos de niveles de servicio, los esquemas de asignación de gastos, cómo serán cobrados los diferentes servicios del CSC y qué estructura se necesitaría para poder dar soporte al nuevo esquema de funcionamiento (Industrial, 2013).

Luego se deben evaluar los distintos procesos en una mesa de sinergia conformada por el grupo directivo de la organización, y hacer una serie de preguntas para analizar si estos deberían ser propios del negocio, de una comunidad práctica, de un *outsourcing* o de un centro de servicios compartidos (Industrial, 2013).

La figura 13 muestra una guía de cómo evaluar y clasificar cada uno de los procesos.

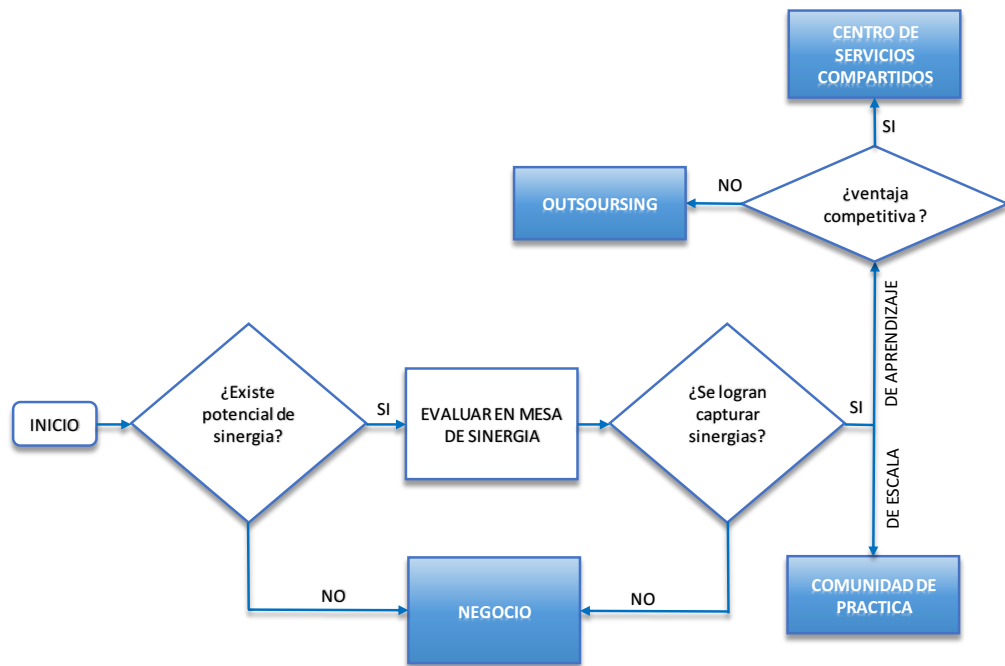


Figura 13. Evaluación de procesos. Fuente: Industrial (2013).

Se siguen estos pasos para los procesos evaluados en la empresa SD2, obteniendo como resultado lo siguiente.

**Tabla 2.**

Evaluación de procesos

AREAS	¿Existe potencial de sinergia?		¿Se logran capturar sinergias?		¿Da ventaja competitiva?		REC
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	
Planeación	X		X		X		CSC
Calidad/Mejoramiento	X		X		X		CSC
Gestión de negocios	X		X		X		CSC
Desarrollo de producto y procesos (Ingeniería)	X		X		X		CSC
Gestión de operaciones	X			X			NEGOCIO
Compras y logística	X		X		X		CSC
Mantenimiento	X			X			NEGOCIO
Gestión de Herramientales		X					NEGOCIO

Fuente: elaboración propia.

Las áreas recomendadas para pasar al CSC son: planeación, calidad-mejoramiento, gestión de negocios, ingeniería, compras y logística.

Una vez establecidos los procesos que harán parte del CSC, se dejarán por escrito los acuerdos

de niveles de servicio y se estandarizarán los procesos para las necesidades. SD2 está en la implementación de SAP. Esta es la oportunidad para establecer, de forma estándar, cada una de las operaciones, valores de transacciones, etc.

Se determinarán las operaciones centralizadas, las descentralizadas y las mixtas (Industrial, 2013). Por ejemplo, el área de ingeniería puede tener varias operaciones que se realicen desde el CSC, pero puede también tener ingenieros *in house* en cada una de las unidades de negocio apoyando la operación.

Preparar el equipo: para realizar las cosas de una nueva forma se nombrarán responsables para cada una de las tareas, preparando la estructura que atienda, en forma eficiente, cada una de las unidades del negocio del corporativo.

KPI: se deben señalar indicadores claros para el seguimiento, evaluación y control de la gestión del CSC.

El CSC debe evolucionar con las organizaciones y sus demandas, porque la labor de los directivos será evaluar, a través de los indicadores, el comportamiento de las empresas del corporativo y las necesidades de las mismas, determinando si deben realizar cambios al interior, entrar nuevos procesos o eliminar algunos de los actuales. Finalmente, lo que busca el CSC es darle eficiencia al grupo empresarial, lo que se verá traducido en rentabilidad.

## **9. CONCLUSIONES**

Un CSC es un modelo de gestión que está orientado a maximizar los recursos de una compañía y que actúa como socio estratégico, reduciendo costos de estructura, aumentando los niveles de servicio y estandarizando los procesos de la organización.

La búsqueda de beneficios motiva la creación de los CSC dentro de una organización, y estos son impulsados por factores tanto internos como externos. Los principales motivadores internos encontrados son: la eficiencia operacional, el ahorro en costos y las economías de escala.

Cuando la organización se enfoca en sus procesos críticos puede delegar, a áreas que no corresponden al núcleo de la organización, otras actividades que también son importantes para la supervivencia de la misma. Estas actividades se convierten en el insumo para los CSC, los cuales deben garantizar la prestación del servicio con un costo y calidad competitivos mediante unos acuerdos de niveles de servicios.

Lo anterior ha sido posible mediante el uso de recursos especializados y centralizados al interior de la organización, los cuales pueden prestar servicio a varias áreas de la compañía y en diferentes lugares. Aunque existe una brecha entre los beneficios esperados y los percibidos, compañías de múltiples industrias en el mundo se han visto beneficiadas. Las brechas se pueden explicar por el grado de madurez de la organización en los pilares de los CSC.

La evolución de la tecnología facilita la colaboración entre diferentes países, culturas, organizaciones y personas, permitiendo la prestación de servicios de forma remota y facilitando las actividades que puedan realizarse desde un CSC.

La estrategia de la organización y el CSC pueden ser moderados por algunas limitaciones propias del modelo o de la cultura organizacional, por ejemplo, el tamaño, el acceso a la tecnología, los modelos mentales de la empresa y las diferentes culturas que intervienen dentro de una compañía globalizada o que se encuentra en este desarrollo. Tal como se indicó en el documento, el tamaño de la organización puede ser clave en el momento de obtener economías de escala, y la dependencia del modelo frente a los procesos de estandarización y automatización hace que si estos procesos no se realizan de forma adecuada el proyecto pueda fracasar al no percibir los beneficios esperados.

La estrategia es esencial, debido a que interpreta el entorno y las capacidades de la organización para buscar ventajas competitivas que consoliden el CSC. Si este no está alineado con la estrategia organizacional no tendrá el apoyo o la relevancia requerida para poder construir el rol que le ha sido encomendado. El modelo de operación se convierte en la base o plataforma estandarizada de procesos y tecnologías que permiten la operación eficiente de los CSC.

Uno de los retos de los CSC es equilibrar las necesidades de reducción de costos frente a la búsqueda de una construcción de una organización inteligente, que aproveche al máximo las capacidades de los equipos que laboran al interior de la misma.

Es necesario anotar que para la creación de un CSC este debe hacerse como un proyecto, con toda la formalidad de la metodología que implica. Hay variables que deben ser tenidas en cuenta, las cuales requieren un espacio en el tiempo para ser desarrolladas. La metodología de proyectos debe buscar ordenar todos estos pasos en un proceso lógico que permita su implementación de una manera eficiente.

Por último, es indispensable la creación de un equipo de trabajo y distintos líderes funcionales que lleven a cabo la posible implementación de un CSC; se deben hacer, también, evaluaciones al detalle de cada uno de los procesos, desde una mesa de sinergias, revisando aspectos como: ¿Existe potencial de sinergias? ¿Se logra capturar sinergias? ¿El proceso da una ventaja competitiva? De esta forma se podrá evaluar si el proceso deberá ser propio del negocio, se subcontratará o si al final pertenecerá al centro de servicios compartidos.

## **10. RECOMENDACIONES**

En este trabajo de grado se evalúan los CSC, se revisan sus ventajas y se estudian algunos casos de éxito. Se analiza una empresa del sector metalmecánico de la ciudad de Medellín y se utilizan conceptos aprendidos para determinar la implementación de un CSC en la misma. Estudios posteriores pueden utilizar este documento como base para evaluar la implementación de un centro de servicios en cualquier organización.

## 11. REFERENCIAS

Alonso, M. (2011). *El futuro de los centros de servicio compartido*. Recuperado de <http://pdfs.wke.es/6/6/2/0/pd0000016620.pdf>

Bayer: Science For a Better Life (2017). Recuperado de <http://www.bayer.com.ar/acerca-de-bayer/perfil-y-organizacion/areas-de-servicio.html>

Bergeron, B. (2003). *Essentials of shared services*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Borman, M. (2009). *A Multi-Dimensional Framework To Assist In The Design Of Successful Shared Services Centers*. Sydney: The University of Sydney.

Cordall, G. (2006). *Service Level Agreements*. Recuperado de <file:///C:/Users/Silvia%20Vallejo/Downloads/Service-Level-Agreements>

2015 Global Shared Services Survey (2015). Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/finance/Deloitte-SSSurvey-Interactive.pdf>

Everest Research Institute (2011). El potencial de Colombia como destino para los CSC. Recuperado de <https://www.everestgrp.com/search/EI+potencial+de+Colombia+como+destino+para+los+CSC.+/?s=EI+potencial+de+Colombia+como+destino+para+los+CSC>.

Fernández, J. P. (2013). Alpina: A Case of Innovation for Competitiveness. *Revista de Ingeniería*, (38), 78-85.

- Ferrarini, E. (2000). Shared Services. Recuperado de <https://www.computerworld.com/article/2589692/healthcare-it/shared-services.html>
- Financial Shared Services Centres (2002). Recuperado de <http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/outsourcing-publications/rr-079-002.pdf>
- Ghoshal, S., & Mintzberg, H. (1994). Diversification and Diversifict. *California Managment Review*, 37(1), 8-27.
- Hebert, I. (2001). Research interest groups. Recuperado de <http://www.lboro.ac.uk/departments/sbe/research/interest-groups/gs/ssc/>
- Industrial (2013). Ajustes de estructura [documento privado].
- Janssen, M., & Joha, A. (2006). Motives for establishing shared service centers in public administrations. *International Journal of Information Managment*, (26), 103-115.
- Kawak (2005). Recuperado de [https://www.kawak.com.co/colauto/mapa\\_procesos/mapa.php](https://www.kawak.com.co/colauto/mapa_procesos/mapa.php)
- Kearney, A. (2004). Succes Through Shared Services. Recuperado de <https://www.atkearney.com/documents/10192/2971008/Making+Supplier+R+elationships+Work.pdf/428f4934-e768-4c70-a0bf-a62257d0bac8>

- Key success factors for implementing a shared services center (2012).  
Recuperado de <http://vantaz.com/factores-claves-de-exito-para-implementar-un-centro-de-servicios-compartidos>
- Khanna, T., & Rivkin, J. (2001). Estimating the performance effects of business groups in emerging markets. *Strategic Management Journal*, 22(1), 45-74.
- Magdits, A. (2015). ¿Por que fracasan los centros de servicio compartidos?  
Recuperado de <http://www.ey.com/pe/es/newsroom/newsroom-am-centros-servicios-compartidos>
- Mejía, C. A. (2000). *Las economías de escala y alcance*. Recuperado de <http://www.planning.com.co/bd/documentosPlanning/Abril2000.pdf>
- Metalcol (2016). Recuperado de [http://metalcol.com.co/index.php?option=com\\_phocagallery&view=categorias&Itemid=74](http://metalcol.com.co/index.php?option=com_phocagallery&view=categorias&Itemid=74)
- Naranjo, A. (2006). Centro de servicios compartido. Recuperado de <http://www.dinero.com/negocios/articulo/centro-servicios-compartidos/35744>
- National Audit Office (2007). *Improving Corporate Functions using Shared Services*. London: National Audit Office.
- Olague, N. (2012). ¿Qué es kick off meeting? Recuperado de <http://www.ilunik.com/kick-off-meeting>
- PWC (2010). Centros de Servicios (CSC). Recuperado de <http://www.pwc.com/mx>

Rio, J. S. (2014). *Cómo establecer un acuerdo de nivel de servicio (SLA)*.

Recuperado de <http://www.cantabriatic.com/como-establecer-un-acuerdo-de-nivel-de-servicio-sla/>

Ruggini, J. (2006). Making Local Government More Workable Through Shared

Services. *Government Finance Review*. Recuperado de

<https://www.questia.com/magazine/1G1-142965847/making-local-government-more-workable-through-shared>

Share services: Management fad or real value (1998). Recuperado de

<https://pdfs.semanticscholar.org/7059/f818e26e7e1671b6be99fe8f97a71f303606.pdf>

Senge, P. (1990). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica.

SSON (2016). *Evolution of Latinamerican Shared Services Center*. Recuperado de

<https://www.sson-analytics.com/analytics-workbook/evolution-latin-america-shared-services-centers-captivehybrid-excluding-bpo>