

PERTINENCIA DE LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS EN
UNA ORGANIZACIÓN MULTILATINA A PARTIR DE EXPERIENCIAS EXITOSAS

LUISA FERNANDA BETANCUR ARBOLEDA
JOHN FREDY GÓMEZ GÓMEZ

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN

2020

PERTINENCIA DE LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE SERVICIOS
COMPARTIDOS EN UNA ORGANIZACIÓN MULTILATINA A PARTIR DE
EXPERIENCIAS EXITOSAS

Luisa Fernanda Betancur Arboleda¹

John Fredy Gómez Gómez²

Trabajo presentado como requisito para optar al título de Magíster en Administración – MBA

Asesor temático y metodológico: Carlos Mario Betancur PhD

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN

2020

¹ Economista especialista en mercadeo, estudiante de Maestría en Administración (MBA). lbetan25@eafit.edu.co

² Ing. Industrial especialista en dirección de producción y operaciones, estudiante de Maestría en Administración (MBA). jfgomez@eafit.edu.co

RESUMEN

Objetivo: Evaluar la pertinencia de la creación de un centro de servicios compartidos en una organización multilatina a partir de experiencias exitosas. *Método:* Se hizo una investigación cualitativa, de tipo explicativa de corte transversal. En relación con el diseño de la investigación, fue un estudio de caso basado en tres fuentes: encuestas estructuradas formuladas a tres expertos en CSC, recolección de información a través de observación directa y revisión de documentos propios de la organización. *Resultados:* Los datos obtenidos permitieron comprender la importancia de la implementación de un CSC para una compañía multilatina como iniciativa para apalancar el crecimiento, que trae consigo implicaciones y desafíos para todos los procesos involucrados que deben ser abordados adecuadamente para asegurar la mayor sinergia posible entre ellos. *Conclusiones:* Se evidencia la pertinencia de la implementación de un CSC en una organización multilatina, como estrategia para impulsar la eficiencia de los procesos que no conforman el *core* del negocio, obteniendo impactos positivos en la organización, entre los cuales los expertos encuestados resaltaron los siguientes: aumento de la satisfacción del cliente interno, estandarización de los procesos, optimización de los costos operativos, enfoque de los esfuerzos organizacionales en funciones estratégicas y apalancamiento del crecimiento e innovación.

Palabras clave: centro de servicios compartidos (CSC), tercerización, organización

ABSTRACT

Objective: Evaluate the relevance of creating a shared services center in a *multilatina* organization based on successful experiences. *Method:* A qualitative, explanatory and cross-sectional investigation was carried out. Regarding the design of the research, it was a case study based on three sources: structured surveys conducted to three SSC experts, data collection through direct observation and review of the organization's documents. *Results:* The obtained data allowed us to understand the importance of the implementation of a SSC for a *multilatina* as an initiative to lever the growth, this change carry some implications and challenges for all the processes involved that must be adequately addressed to ensure the greatest synergy as possible among them. *Conclusions:* The relevance of the implementation of a SSC in a *multilatina* is evidenced, as a strategy to boost the efficiency of the processes that do not make up the core of the business, obtaining positive impacts on the organization, among which the experts surveyed highlighted the following: internal customer satisfaction increase, processes standardization, operating costs optimization, focus of organizational efforts on strategic functions, and leverage of growth and innovation.

Keywords: shared services center (SSC), outsourcing, organization

CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	8
1.1.	OBJETIVOS.....	10
1.1.1.	Objetivo general	10
1.1.2.	Objetivos específicos.....	10
2.	MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES	11
2.1.	ANTECEDENTES	11
2.2.	LOS CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN Y CONTROL.....	14
2.3.	EMPRESA MULTILATINA	18
3.	METODOLOGÍA.....	23
3.1.	TIPO DE ESTUDIO.....	23
3.2.	SUJETOS PARTICIPANTES.....	24
3.3.	INSTRUMENTOS	24
3.4.	PROCEDIMIENTO	25
3.5.	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	25
3.7.	DESAFÍOS E IMPLICACIONES DERIVADOS DE LA CREACIÓN DE UN CSC.....	29
3.8.	PROCESOS SUSCEPTIBLES DE SER TRASLADADOS A UN CSC	32
3.9.	PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN CSC	37
4.	CONCLUSIONES.....	44
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA	46
	ANEXOS.....	49

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Empleos directos generados por GrandBay Group.....	22
Tabla 2: Relación entre objetivos específicos y categorías de rastreo de la información de la encuesta	24
Tabla 3: Relación entre objetivos específicos y categorías de rastreo de la información de la observación directa y la revisión documental	25
Tabla 4: Objetivos de los procesos de apoyo	35
Tabla 5: Ruta para la implementación de un CSC en GrandBay Corp	42

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ecosistemas para las empresas latinoamericanas	20
Figura 2: Principales beneficios de la implementación del CSC	28
Figura 3: Procesos susceptibles de ser trasladados a un CSC	33
Figura 4: Mapa de procesos de GrandBay Group	34
Figura 5: Subprocesos de los procesos de gestión humana, finanzas y compras.....	37

1. INTRODUCCIÓN

Un centro de servicios compartidos (CSC), definido en forma breve, es una unidad de la compañía, interna o externa, que se encarga de administrar todos los procesos y(o) actividades que se vuelven repetitivos y que, de una u otra manera, son redundantes en la organización. En este sentido, la organización multilatina GranBay ha visto la necesidad de indagar acerca de la posibilidad de crear o diseñar un CSC, ya que, por ser una empresa multilatina con presencia en diferentes países, sus procesos se han vuelto cada vez más complicados de controlar y más redundantes, pues todos los líderes manejan y llevan sus procesos según su comodidad y su cultura. Por tal motivo, GranBay considera que la centralización de los procesos (entendidos como un conjunto de operaciones a las que se somete una cosa para elaborarla) es considerada una estrategia para ahorrar tiempo y dinero, aumentar la eficiencia en cada uno de los procesos de la compañía y, en consecuencia, aumentar su competitividad. Su mayor beneficio es la optimización de los procesos, el aumento de la productividad, la estandarización de los procesos, la reducción de costos, el aumento de la calidad y la mejora de los servicios externos e internos.

En la actualidad, las organizaciones permanentemente deben buscar alternativas más eficientes para hacer las cosas de una manera ágil, flexible y económica, sin perder la calidad y el control de sus procesos. Es allí donde adquiere relevancia centrarse en las actividades misionales del negocio, identificar cuáles son las actividades de apoyo que impiden que las unidades misionales del negocio e identificar cuáles son las actividades de apoyo que impiden que las unidades de negocio se concentren en la estrategia; es decir, en su *core*.

Es importante recalcar que, las actividades de apoyo, aunque no están entre aquellas de las que se pueda prescindir, son actividades netamente transaccionales que no van relacionadas con la misión de la compañía. Por este motivo, toman relevancia los modelos de trabajo en los cuales las compañías tercerizan estas actividades y se las entregan a especialistas en el tema, o a unidades que se dediquen precisamente a desarrollar procesos transaccionales o de apoyo que buscan impulsar el crecimiento de las empresas.

Es así como la conformación de un centro de servicios compartidos se convierte en una estrategia válida para las organizaciones que tienen varias unidades con procesos comunes entre ellas, que opera como unidad independiente con enfoques de servicio y de negocio. Estas

actividades tradicionalmente están distribuidas y duplicadas en las diferentes unidades de negocio y empresas del grupo. Por este motivo se toman los procesos comunes y repetitivos de las unidades de negocio y se trasladan a un CSC que tenga un enfoque de servicio y respaldo a los socios de negocio (PWC, 2014).

Para Greco (2014), existen seis principios que caracterizan los centros de servicios compartidos:

- Transparencia en precios: cada servicio tiene un precio determinado para cada nivel;
- Gestión en negocios: el CSC se maneja como un negocio, no como un centro de costos, que atiende clientes internos y potencialmente externos;
- Respuesta al mercado: se proveen niveles de servicio que las unidades clientes demandan;
- Proliferación de mejores prácticas: se identifican y diseminan las mejores prácticas en toda la organización;
- Estandarización de procesos: se desarrollan procesos estándares que se pueden mantener y mejorar ágilmente;
- Cultura de servicio: se trata a las unidades de negocios como clientes, ofreciéndoles servicios y cobrando por ellos. (p. 31).

La presente investigación pretende analizar los parámetros o pasos que se deben seguir para diseñar e implementar un CSC de acuerdo con las necesidades específicas de la organización objeto de estudio, con el fin de estandarizar los procesos, mejorar el servicio, capitalizar las mejores prácticas e impulsar el crecimiento de la empresa. Esto por cuanto se ha encontrado que en la organización, por ser una empresa multilatinas con sedes en varios países, las respectivas áreas administrativas llevan cada uno de los procesos según sus culturas y las costumbres de quien las lidera, lo cual ha generado reprocesos que traen como consecuencia demoras en los trámites, dificultad para ejercer control interno, afectación en el servicio y hasta gastos innecesarios que podrían ser ahorrados e invertidos en otros proyectos que contribuyan a un crecimiento empresarial.

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. Objetivo general

Evaluar la pertinencia de la creación de un centro de servicios compartidos (CSC) en una organización multilatina a partir de experiencias exitosas.

1.1.2. Objetivos específicos

- Conocer las principales motivaciones para la creación de un CSC.
- Identificar los desafíos e implicaciones derivadas de la creación de un CSC.
- Identificar los procesos susceptibles de ser trasladados a un CSC.
- Desarrollar una propuesta de implementación de un CSC.

2. MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES

2.1. ANTECEDENTES

En relación con el análisis de la pertinencia e implementación de un centro de servicios compartidos en un organización, se evidencia una tendencia no solo a describir la utilidad que tiene para los empresarios investigar y entender el funcionamiento de su empresa, bajo un modelo de centralización de procesos operativos de apoyo y de analizar los beneficios de crear un centro de servicios compartidos, sino también a comprender la razón por la cual este un modelo de gestión utilizado por grupos empresariales como herramienta para estandarizar y simplificar los procesos de apoyo, disminuir costos y generar valor en sus unidades de negocio (Marín, 2016; Zamorano, 2014; Greco, 2014; Fajardo, 2018), donde se fijan al menos unos parámetros mínimos y unos conceptos básicos que permitan no solo que al implementarlos no se trunque el desarrollo económico o competitivo de la empresa, sino revisar los métodos de distribución de costos, el modelo estructural y la forma en que se sustentan la operación y el cumplimiento de la estrategia corporativa y el planteamiento de los lineamientos generales para la construcción de un CSC (Vélez y Ossa, 2015; Castillo y Torres, 2013; Grajales, 2017; Montoya, 2018).

Cobo (2017) propone revisar la tercerización como una herramienta de gestión empresarial, ya que esto implica un cambio importante en la manera como la compañía administra las operaciones y le entrega un servicio a una o a varias empresas contratadas. En relación con el estudio y el tipo de diseño de las investigaciones encontradas, no hubo una constante *per se*, solo dos autores coincidieron en desarrollar sus investigaciones de forma cualitativa, con un diseño de descriptivo que les permitiera describir y enumerar tanto unos lineamientos para la construcción como la utilidad de implementar los centros de servicios compartidos (CSC) (Marín, 2016; Montoya, 2018); Zamora (2014) utiliza un método de investigación cualitativo de tipo deductivo, que le permite investigar y entender el funcionamiento de los CSC; Greco (2014) opta por implementar una combinación del método cualitativo y cuantitativo de tipo exploratorio, para darle paso a un análisis de los pros y los contras de estos centros de servicios compartidos en las áreas de soporte de las compañías; y Grajales (2017) prefiere utilizar un método netamente cualitativo

para darle un vistazo a un CSC ya existente y verificar si se está dando o no el cumplimiento de la estrategia corporativa.

Con respecto a los sujetos involucrados en las investigaciones, los autores consultados se concentraron en estudiar centros de servicios compartidos existentes, empresarios, directivos o empleados (Marín, 2016; Montoya, 2018; Zamorano, 2014; Greco, 2014; Cobo, 2017; Grajales, 2017; Fajardo, 2018; Castillo y Torres, 2013; Vélez y Ossa, 2015), aunque todos o la mayoría de ellos utilizaron instrumentos de recolección de información y análisis diferentes. Por ejemplo, Marín (2016), Montoya (2018), Greco (2014) y Grajales (2017), utilizaron, entre otros instrumentos, la entrevista a directivos, empresarios o empleados, que les permitió construir y validar información sobre el CSC; Montoya (2018), al igual que Cobo (2017), utilizaron como instrumento adicional la revisión bibliográfica y teórica; y Greco (2014) decidió utilizar un método adicional a la entrevista, y complementó su investigación con libros, publicaciones, artículos y ensayos relevantes relacionados con dicha temática.

En referencia a las principales conclusiones y resultados de las anteriores investigaciones, se encontró que estos CSC pueden ser elegidos por algunas compañías como una alternativa de globalización y una estrategia de negocio que las hace más competitivas, buscando siempre la implementación de mejores prácticas empresariales (Marín, 2016; Zamorano, 2014). Asimismo, algunos autores encontraron que un CSC es un modelo de gestión que está orientado a maximizar los recursos de una compañía, que actúa como un socio estratégico que reduce costos de estructura, aumenta los niveles de servicio y estandariza los procesos de la organización.

En las investigaciones de los autores referenciados se encuentra que los principales motivadores internos son la eficiencia operacional, el ahorro en costos y las economías de escala, y que los CSC deben garantizar la prestación del servicio con un costo y una calidad competitivos, mediante unos acuerdos de niveles de servicios entre las empresas y el CSC. Además, que es necesario disponer de la tecnología que facilite la colaboración entre diferentes países, culturas, organizaciones y personas, posibilite la prestación de servicios de forma remota y facilite las actividades que puedan llevarse a cabo desde cualquier parte.

La satisfacción del cliente juega un papel primordial (Montoya, 2018; Zamorano, 2014). Uno de los retos de los CSC es equilibrar las necesidades de reducción de costos frente a la búsqueda de construir una organización inteligente, que aproveche al máximo a su interior las

capacidades de los equipos que laboran en esta. El modelo de operación se convierte en la base o plataforma estandarizada de procesos y tecnologías que permitan la operación eficiente de los CSC.

La creación de un CSC debe hacerse como un proyecto, con toda la formalidad que implica la metodología, debido a que existen variables que deben ser incluidas en el plan de implementación, y que requieren un espacio en el tiempo para ser abordadas (Montoya, 2018).

Se encontró también que hay quienes piensan en los CSC como un modelo tercerizado, de unidades organizativas independientes que prestan servicios claramente definidos, que con sus propios recursos son responsables del manejo de los costos, la calidad y la oportunidad de los servicios prestados —tanto humanos como tecnológicos— y que suscriben acuerdos contractuales con sus clientes en busca de mejorar el uso de los recursos y la calidad de los servicios. El servicio del personal es crucial para el éxito de un CSC. En ese sentido, un CSC debe tener comunicación frecuente y efectiva en la relación cliente-proveedor, ser un socio del negocio, tener un excelente rendimiento (mostrar buena relación de alta calidad y buenos indicadores en sus resultados), buscar la innovación y la mejora continua y optimizar los procesos de forma integral. La tercerización implica la conversión de un centro de costos interno en un servicio brindado por un tercero independiente, por lo que la compañía pasa a ser cliente. Este modelo implica un cambio importante en la forma en la que se administran sus operaciones, donde se entregan una o varias tareas a un servicio contratado (Greco, 2014).

Las investigaciones encontradas se refieren a que la tercerización (*outsourcing*) es una herramienta válida a la luz de la legislación colombiana, que les permite a las empresas enfocarse en sus actividades principales por medio de un tercero, el cual asume la responsabilidad de una operación o un proceso productivo bajo su riesgo y autonomía. De igual forma, se evidencia que la tercerización de actividades misionales en Colombia es posible siempre y cuando el proceso o servicio tercerizado sea desarrollado con autonomía técnica y administrativa por el contratista, y no se afecten los derechos consagrados en las normas a favor de los trabajadores. Estos dos factores: autonomía técnica y administrativa por parte del proveedor prestador de servicios y darles cumplimiento a los derechos de los trabajadores, son fundamentales para contar con una operación que controla y mitiga los riesgos ante una eventual supervisión de los entes de control (Cobo, 2017).

La decisión de incorporar el *outsourcing* en el proceso productivo de una empresa, si se toma de forma racional y estratégica, sin duda agregará un valor que con mayor facilidad le

permitirá a la empresa exponer de la mejor forma su ventaja competitiva en el mercado y mantenerse en el tiempo. El *outsourcing* no se trata solamente de una cuestión de costos, sino del proceso de especialización de las diferentes actividades industriales, que hace parte del progreso económico (Vélez y Ossa, 2015).

Los modelos de servicios que les ayudan a los grupos empresariales a centralizar y optimizar procesos comunes, eliminar estructuras redundantes y disminuir costos son denominados centros de servicios compartidos, que son unidades organizacionales que les prestan servicios a unidades de negocios ubicadas en diferentes lugares de la organización. Los servicios que operan regularmente con este modelo corresponden a abastecimiento, contabilidad, cuentas por pagar, cuentas por cobrar y tecnología de la información, entre otros (Fajardo, 2018).

En conclusión, se puede evidenciar en los estudios referenciados que los CSC bien implementados en las organizaciones, sin importar el sector al que pertenecen, y con la debida sensibilización al personal, pueden ser un buen modelo tanto para reducir costos como para centralizar procesos de apoyo de las empresas, especialmente cuando estas tienen varias sedes alrededor del mundo y que tienen procesos que son redundantes o en las que cada sede tiene sus propios protocolos.

2.2. LOS CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN Y CONTROL

Lo descrito a continuación permite analizar y establecer los procesos candidatos a ser trasladados a un CSC.

Entre las definiciones de CSC se encuentra la de Monteón-Ávila (2014), quien expone este modelo de trabajo como:

Una organización dentro de la organización, es decir, se deben adaptar a los continuos cambios del entorno integrando en si la flexibilidad o adaptabilidad a las necesidades de los usuarios de las unidades de negocio y las ventajas de la especialización y costos de los modelos centralizados. Los CSC, vistos como empresa, deben ser competitivos en costos y calidad con el resto de las alternativas disponibles en el mercado como el Outsourcing. Esta

competencia frente a otros modelos u otras organizaciones hacen que los CSC deban competir para poder sobrevivir y crecer (p. 34).

Un CSC va más allá de la unión de algunas unidades de negocios de una compañía, y se podría definir como una concentración de procesos habituales en una organización. Estas actividades están normalmente distribuidas en una o varias áreas de la organización, y se pretende que al implementar un CSC no solo se simplifiquen varios procesos, sino que, además, estos se estandaricen y se optimicen de cara al cliente interno y externo, para así obtener eficiencias en los procesos.

Según Garzón (2002), citado por Fajardo (2018):

Cuando se implementan Centros de Servicios Compartidos se generan beneficios, entre los que se pueden enumerar (Garzón Acosta, 2002):

- Economías de escala, que son generadas por mejores condiciones de negociación con las distintas entidades que interactúan con la organización.
- Estandarización de los procesos que permite implementar mejores prácticas y lineamientos operacionales, así como tener una visión global de las unidades de negocio bajo los mismos términos, para facilitar una mejor toma de decisiones.
- Información confiable y actualizada, cuando se implementa este modelo de servicios permite monitorear de forma ágil y oportuna a todas las UN.
- Especialización funcional porque permite consolidar a los profesionales de la organización en cada una de sus áreas de especialidad.
- Agilidad de operación al procesar en forma centralizada las operaciones, se pueden mejorar los tiempos de respuesta. Esto puede representar una ventaja competitiva importante.
- Alineación de las UN e imparcialidad al asegurar que todas las operaciones se ejecutan de acuerdo con las políticas y lineamientos que determina la organización, se eliminan discrecionalidades, desviaciones y conflictos de interés entre las diferentes áreas de Operación y Administración.
- Enfoque en la “Razón de Ser del Negocio”: al disminuir los tiempos dedicados a tareas transaccionales o no esenciales, las UN pueden enfocarse en actividades estratégicas del negocio.

- Ventaja Competitiva: todo lo anterior aporta ventajas versus los competidores mediante menores costos, enfoque a los clientes y mejor toma de decisiones, entre otras.
- Es importante tener en cuenta, que la implementación de un Centro de Servicios Compartidos debe garantizar una mejora en la calidad y oportunidad mejor o igual a la que se tenía antes. (pp. 10-11).

Cuando una organización opta por adoptar el modelo de CSC, es de vital importancia la optimización de procesos para lograr eficiencia operativa a través de planes de carrera para las personas, plantear que su implantación debe ser colaborativa entre el CSC y las empresas clientes, y así establecer las sinergias necesarias.

Según Deloitte (2012), para implementar un CSC exitoso es de vital importancia tomar en cuenta los siguientes factores:

- Desarrollar un caso de negocio en el cual se pueda seguir el progreso y medir los beneficios, y mantenerlo actualizado.
- Apoyarse en la alta dirección facilitará que las diferentes unidades de negocio trabajen en equipo.
- Reforzar el liderazgo seleccionando un líder para sortear la resistencia al cambio, los diversos desafíos operacionales y mantener en pie el proyecto.
- Delimitar roles, lo que evitará conflictos al definir claramente límites y responsabilidades.
- Compartir responsabilidades fomentará la cooperación de un mayor número de personas al involucrarlos a todos con el éxito del proyecto.
- Comunicar y capacitar a la gente, para minimizar el miedo y la resistencia al cambio.
- Enfocarse en la calidad del servicio, para minimizar los miedos de las unidades de control sobre la pérdida de control y calidad de los procesos.
- La localización del CSC se define teniendo en cuenta variables tales y como calidad, disponibilidad y habilidades de lenguaje del talento humano, aunque los costos siguen siendo un elemento primordial.
- Organización, donde aspectos relacionados con el gobierno corporativo deben ser puestos en marcha para mantener y garantizar la estandarización.

- Alcance de los servicios ofrecidos, se van ampliando a medida que aumenta el nivel de madurez del CSC.
- Fortalecer las operaciones del CSC, apalancándose con nuevas tecnologías y con procesos de mejora.
- Valor e implicaciones a lo largo del tiempo, para aprender y evitar los errores en que hayan incurrido los demás.

Adicionalmente, encontramos un prerrequisito para implementar un CSC: la reingeniería de procesos acompañada de la documentación y estandarización de estos al interior de la organización. De acuerdo con Monteón-Ávila (2014), esta estandarización es uno de los pilares fundamentales para la integración de las funciones que la empresa decida integrar en un CSC, y se convierte en una guía para establecer los requerimientos de las tecnologías que vayan a ser implementadas o actualizadas; también se convierte en una guía para definir a que áreas o procesos se les debe hacer algún proceso de reingeniería, para optimizarlos (p. 40).

Estratégicamente, dar a conocer con claridad el objetivo del CSC y cómo este se encuentra alineado con la estrategia del negocio es fundamental para lograr que las personas se unan, y así poder crear una visión colectiva y coherente hacia el cambio.

Según Deloitte (2012): “El impacto de los SC se ve reflejado directamente en los costos y beneficios tanto a nivel cuantitativo como cualitativo en cuatro importantes aspectos: personal, proceso, tecnología e inmuebles” (p. 6). Asimismo, Deloitte considera que implementar esta estrategia le puede representar a la compañía cuatro tipos de costos: personal, procesos, tecnología e inmuebles.

Como todo modelo trae consigo, además de ventajas, obstáculos o limitaciones que es necesario superar, o encontrar formas de minimizar los impactos que puedan tener para asegurar el éxito del CSC, estas limitaciones se pueden clasificar de la siguiente forma:

- El tamaño de la organización es relevante, debido a que la estandarización de los procesos y la automatización de estos es aplicable a casi cualquier compañía, pero la reducción de costos asociados a la implementación de CSC por economías de escala es aplicable a compañías más grandes que tienen varias sedes o unidades de negocios, y cuyos procesos son similares entre sí (Herráiz, 2016).

- Los CSC tienen necesidades de estandarización, pero cuando se les brinda servicios a países o ciudades que tienen requerimientos específicos, la recomendación es dejar por fuera estos requerimientos. Adicionalmente si se encuentran necesidades diferentes entre los clientes, se deben homogenizar, para evitar entropía y desorden dentro de los procesos de las organizaciones y del CSC (Montoya, 2017).
- La comunicación directa permite que haya mayor flujo de información e interacción entre las personas; pero en los CSC la atención es remota, lo que ocasiona una pérdida de autonomía sobre los servicios requeridos y una percepción de pérdida de control (Ruggini, 2006).
- La normatividad propia de cada país debe ser tomada en cuenta debido a que los CSC pueden verse limitados, por ejemplo, en temas como inamovilidad laboral o carga impositiva (Ruggini, 2006).
- El manejo de múltiples culturas y diferencias horarias presenta limitaciones, por los diferentes idiomas o modismos propios de cada región, que ocasionan dificultades en la recepción y atención de las solicitudes. Las diferencias horarias se pueden solventar con turnos de trabajo (Herráiz, 2016).
- Una deficiente gestión del cambio influye en una mala percepción de los usuarios acerca del valor que están obteniendo al recibir el servicio. Por este motivo, es muy importante una adecuada socialización del proyecto con todas las partes interesadas, la definición de las nuevas descripciones de cargos y de la forma como se evaluarán los acuerdos de niveles de servicio y la relación entre las áreas.

En conclusión, en el diseño del CSC es importante tener en cuenta todos los puntos antes mencionados, con el fin de conseguir que en su implementación haya un valor agregado a la organización y un beneficio para cada una de las unidades a las cuales se les presta el servicio, de tal forma que el modelo vaya adaptándose, integrándose y permitiendo con su gestión impulsar el crecimiento de las organizaciones.

2.3. EMPRESA MULTILATINA

Según la teoría, las empresas multilatinas nacen en la década de los 60, aunque su crecimiento más importante y significativo se da en los 90. Una empresa se considera multilatina cuando ha tenido su origen en cualquier país de Latinoamérica, tiene operaciones o presencia en más de un país de la región y además cumple con un mínimo de facturación.

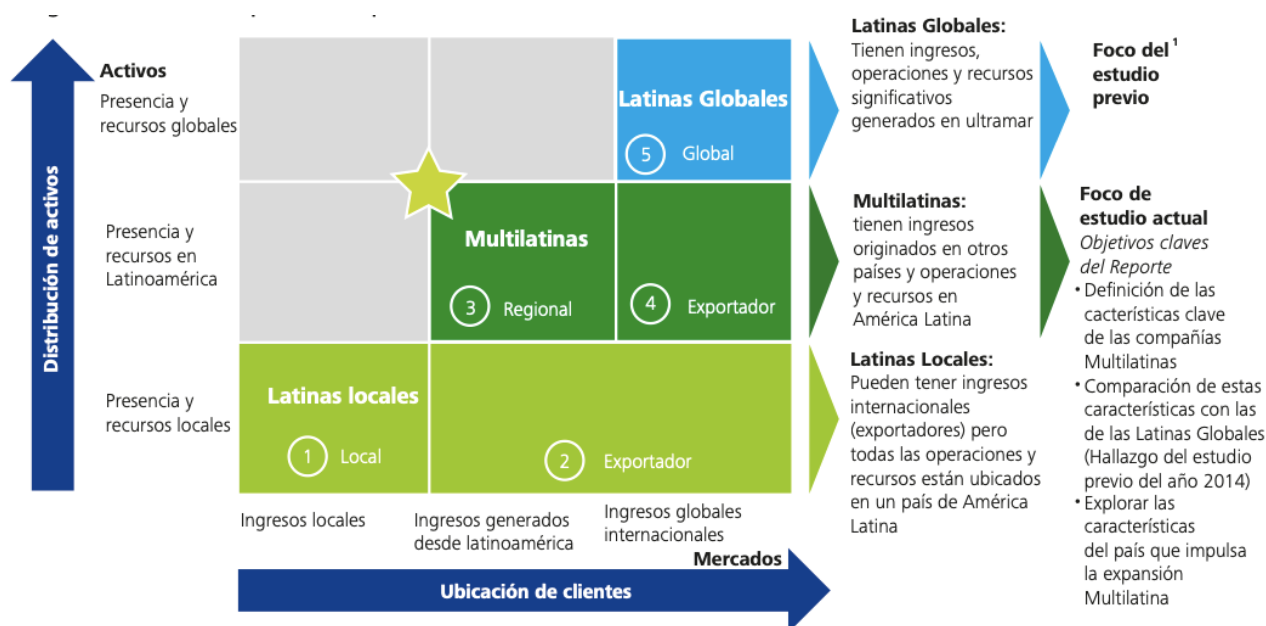
Según afirma Hernández (2019) en su artículo *Multilatinas: qué son, cuántas hay y cuál es su relevancia para la región*, las empresas multilatinas: “Ejercen su actividad económica priorizando la inversión puertas afuera sobre la reinversión en el país de origen”.

Algunos datos importantes sobre las empresas multilatinas son los siguientes, tomados de Martín-Carrillo y Lujano (2017):

- La mayoría se concentran en Brasil, Argentina, México y Chile, aunque en los últimos años hay que agregar que las empresas multilatinas de origen colombiano están ganando peso.
- Por sectores, generalmente están vinculadas a actividades relacionadas con los recursos naturales, tales y como minería, acero, petróleo, gas o cemento, así como con el consumo de bienes y servicios. Las firmas dedicadas a la producción de bienes de capital e insumos se encuentran ya a mayor distancia, seguidas de las empresas vinculadas a la ingeniería y a la construcción.
- Muchas de ellas han crecido como empresas públicas que han adquirido el monopolio en servicios estratégicos para el desarrollo del Estado, pero que han iniciado procesos de privatización eliminando su utilidad pública y buscando la maximización de la utilidad de sus propietarios.

Según BBC News Mundo (2019), las multilatinas tienen dos grandes desafíos: uno, modernizarse en cuanto a modelo corporativo, y dos, en temas de transformación digital.

Para Deloitte (2015), en su estudio titulado *Multilatinas: factores claves para la regionalización en América Latina*, el ecosistema para las empresas latinoamericanas es el que se presenta a continuación en la figura 1.

Figura 1*Ecosistemas para las empresas latinoamericanas*

Nota. Figura tomada de *Multilatinas: factores clave para la regionalización en América Latina* (Deloitte (2015, p. 2).

Según el análisis llevado a cabo por Deloitte (2015) en *Multilatinas: factores claves para la regionalización en América Latina*, las empresas multilatinas tienen cinco características clave, que las hace únicas y significativamente diferentes respecto a los aspectos clave de las latinas globales, y que se describen a continuación:

- *Ejecutivos de primera calidad en los consejos directivos y en la administración de operaciones.* Los ejecutivos de las multilatinas (tanto en los cargos gerenciales como directivos) tienden a ser egresados de las mejores universidades a nivel mundial. Eso sugiere que las multilatinas exitosas requieren un liderazgo de alta calidad y deben tener la capacidad de atraer y retener al mejor talento, tal y como ocurre con sus contrapartes globales.
- *Liderazgo en el mercado local, con diversas estrategias competitivas.* Las empresas Multilatinas típicamente se encuentran entre los primeros tres lugares dentro de sus industrias, y generalmente emplean varias estrategias de negocio locales (incluyendo la integración vertical y la diversificación de carteras), y no solamente la eficiencia en función de costos, que es la estrategia predominante de las latinas globales.

- *Diversos enfoques en la expansión internacional.* Las empresas Multilatinas típicamente se expanden a nuevos países usando una amplia gama de enfoques, incluyendo el crecimiento orgánico, el crecimiento inorgánico (adquisiciones) y alianzas estratégicas. En contraste, las Latinas Globales se expanden inorgánicamente, especialmente a través de adquisiciones.
- *Alta necesidad de financiamiento, pero con un acceso limitado a los mercados de capitales.*

Las empresas Multilatinas requieren capital para financiar sus esfuerzos de expansión regional. Sin embargo, nuestro estudio reveló que esto lo logran principalmente aumentando la deuda, ya que tienden a tener menos acceso a los mercados de valores internacionales que las Latinas Globales.

- *Niveles más bajos de gobierno corporativo y mayor control de familia.* Las Multilatinas tienden a tener niveles menos maduros de gobierno corporativo que las Latinas Globales, ya que normalmente sólo cotizan en las bolsas de su propio país y, por consiguiente, se encuentran sujetas a requisitos menos rigurosos con respecto a temas tales como la contabilidad, transparencia y revelación financiera, así como, un modelo de gobierno corporativo maduro. Además, las Multilatinas tienden a tener altos niveles de control e influencia de familia, un factor que podría inhibir a las Multilatinas de convertirse en Latinas Globales al desafiar las mejores prácticas de gobierno corporativo. (p. 3).

2.4. GRANDBAY GROUP EMPRESA MULTILATINA

GrandBay Group (2014) es una empresa multilatina cuyos inicios se remontan a 1953, cuando fue fundada bajo el nombre de Papeles Venezolanos CA (Paveca). En 1961 se crea una nueva filial productiva bajo el nombre de Panasa. En el 2007, tras la adquisición de las operaciones de Painsa en Centroamérica, se conforma GrandBay Group, la cual tiene la firme convicción de tener una fuerte presencia en la región, por lo cual en el 2011 GrandBay decide invertir en papelera Istmeña. Después de alcanzado su primer objetivo de tener buena presencia en la región, decide enfocar sus esfuerzos a cumplir su objetivo más ambicioso: convertirse en la multilatina más

importante dedicada a la fabricación, conversión y comercialización de productos y soluciones de cuidado personal y del hogar, con la más alta calidad y los más altos estándares de los mercados en que participa.

GrandBay Group (2014) cuenta con una capacidad de producción de 280.000 toneladas al año, de papeles suaves como papel higiénico, servilletas, toallas de cocina y pañuelos faciales. En los últimos años ha realizado inversiones que le han permitido incursionar en el mercado de productos absorbentes tales y como pañales de bebé y protección para la incontinencia.

Esta empresa multilatina emplea a más de 3500 personas de forma directa distribuidas según se aprecia a continuación en la tabla 1.

Tabla 1

Empleos directos generados por GrandBay Group

Compañía	Empleos directos
Panasa	929
Paveca	875
Papisa	215
Painsa	1.152
TTL & GBP	380
TOTAL	3.551

Nota. Información suministrada por GrandBay Group (Recursos Humanos GrandBay, comunicación personal, 2020).

A nivel regional, en su área de acción y en su presencia se ha venido consolidando como uno de los grupos líderes en el mercado de papel tisú, con plantas de producción en cinco países, pero con presencia en más de 21 de Centroamérica, Suramérica y el Caribe, en los que ofrece innovación y diferenciación en cada una de las marcas que comercializa: Suave Gold®, Rosal Plus®, Favorita®, Joya®, Nube Blanca®, Unico®, Tender®, Delux®, Soft'n Pretty®, Nature Soft®, Soft Weave®, Baby Dreams®, Rely® y SaniTisu®.

3. METODOLOGÍA

3.1. TIPO DE ESTUDIO

Para Hernández, Fernández y Baptista (2003), las investigaciones pueden ser vistas desde tres enfoques: cualitativo, cuantitativo o mixto. el enfoque cualitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevos interrogantes en el proceso de interpretación. El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y los análisis estadísticos, para así establecer patrones de conductas y(o) probar teorías. El enfoque mixto es una combinación del enfoque cuantitativo y el cualitativo.

Para Hernández y otros (2003), después de definir el enfoque, es necesario definir el alcance de la investigación. Entre los enfoques se incluyen los siguientes estudios: de tipo *exploratorio*, que se utiliza cuando no se conoce el problema; *descriptivo*, que busca especificar las propiedades importantes de las personas, grupos o del fenómeno que se decide someter a un análisis; *correlacional*, que relaciona las variables que van a ser analizadas; y *explicativo*, que responde las causas de los eventos, sucesos y fenómenos físicos y sociales.

La presente investigación es cualitativa de tipo explicativa, con el fin revelar las motivaciones y los efectos de la implementación exitosa de un centro de servicios compartidos en otras organizaciones, y así determinar la pertinencia de implementar un centro de servicios compartido en la organización multilatina GrandBay.

Según Hernández y otros (2003), el diseño de la investigación tiene dos tipos de estudios de recolección de datos, que dependen del tiempo que dure dicha recolección: el estudio transversal, donde se recolectan los datos en un solo momento y en un tiempo único, cuyo propósito es describir variables y el momento de interrelación en un momento determinado; y el estudio longitudinal, donde se recolectan datos a través del tiempo, en períodos determinados, para establecer cambios y consecuencias.

En cuanto al tiempo, se adelantó un estudio transversal, debido a que solo se tomó una muestra de los datos en el tiempo. En relación con el diseño de la investigación, se caracterizó

como un estudio de caso, puesto que se analizan los desafíos, las implicaciones, los resultados y el manejo de tres compañías con centros de servicios compartidos, vistos desde la perspectiva de sus ejecutivos.

3.2. SUJETOS PARTICIPANTES

Los sujetos que participaron en la investigación fueron tres ejecutivos de diferentes empresas, ubicadas en el sector educativo, el energético y el de *retail*, que tienen o tuvieron experiencia administrando centros de servicios compartidos. Se utilizó un muestreo por conveniencia no probabilístico, debido a que no es posible conocer la población. El tamaño de la muestra fue seleccionado de acuerdo con la accesibilidad y disponibilidad de los individuos que sabemos que forman parte de la población de interés.

3.3. INSTRUMENTOS

Recolección de la información a través de una encuesta estructurada en la plataforma Microsoft Forms (s. f.), teniendo en cuenta las categorías de análisis: *principales motivaciones, desafíos e implicaciones y procesos susceptibles* (tabla 2).

Tabla 2

Relación entre objetivos específicos y categorías de rastreo de la información de la encuesta

Objetivo general	Objetivos específicos	Categorías de rastreo de la información/análisis
Evaluar la pertinencia de la creación de un centro de servicios compartidos en una organización multilatinas a partir de prácticas exitosas.	Conocer las principales motivaciones para la creación de un CSC.	Principales motivaciones para la creación de un CSC.
	Identificar las implicaciones y desafíos derivados de la creación de un CSC.	Desafíos e implicaciones derivados de la creación de un CSC
	Identificar los procesos susceptibles de ser trasladados a un CSC.	Procesos susceptibles de ser trasladados a un CSC.

Recolección de la información a través de observación directa y de revisión de documentos propios de la organización GrandBay Group, teniendo en cuenta las siguientes categorías de análisis: *Procesos susceptibles y plan de implementación* (tabla 3).

Tabla 3

Relación entre objetivos específicos y categorías de rastreo de la información de la observación directa y la revisión documental

Objetivo general	Objetivos específicos	Categorías de rastreo de la información/análisis
Evaluar la pertinencia de la creación de un centro de servicios compartidos en una organización multilatinas a partir de prácticas exitosas.	Identificar los procesos susceptibles de ser trasladados a un CSC.	Procesos susceptibles de ser trasladados a un CSC.
	Desarrollar una propuesta de implementación de un CSC.	Propuesta de implementación de un CSC.

3.4. PROCEDIMIENTO

La investigación se realizó en tres etapas: la primera etapa consistió en la contextualización teórica, que permitió establecer el estado del arte; es decir, conocer las diferentes investigaciones que se han llevado a cabo sobre de los centros de servicios compartidos (CSC), y así poder desarrollar el marco teórico. La segunda etapa fue el trabajo de campo, en donde se construyó el instrumento para recolectar la información, y luego se les aplicó a los sujetos participantes; finalmente, se hizo observación directa de los procesos susceptibles de ser trasladados al CSC, junto con la respectiva revisión documental de las caracterizaciones de los procesos. La tercera etapa es la organización, presentación y análisis de los datos encontrados, de manera sistemática, para su análisis y discusión con referencia a investigaciones similares y a su relación con los objetivos propuestos.

3.5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los tres expertos que participaron en el estudio, la revisión documental y la observación directa de los

procesos en GrandBay Corp, de acuerdo con las siguientes categorías propuestas: principales motivaciones para la creación de un CSC, desafíos e implicaciones derivados de la creación de un CSC, procesos susceptibles de ser trasladados a un CSC y propuesta de implementación de un CSC.

Para el análisis de cada una de estas categorías se tuvieron en cuenta las opiniones de los expertos agrupadas por pregunta, y cada pregunta, a su vez, se clasificó por categoría, de manera que permitiera evidenciar el hallazgo obtenido. En algunos de los casos se relaciona la respuesta mencionada por un solo participante, y en otras se sustenta consolidando las respuestas de los tres participantes en la encuesta. Para el análisis de las categorías asociadas a la revisión documental y a la observación directa se combinaron elementos de las caracterizaciones de los procesos de GrandBay Corp involucrados en el estudio, junto con los elementos entregados por los expertos a través de las encuestas, para evidenciar más hallazgos en la investigación. Finalmente, la ponderación de los resultados se desarrolla a partir del análisis completo de la categoría.

Los datos se obtuvieron de la aplicación de encuestas a profundidad a 3 expertos con experiencia en la administración o la implementación de CSC, seleccionados por la accesibilidad y proximidad de los sujetos al equipo de investigación. Adicionalmente la observación directa de los procesos se realizó en la unidad de negocio de Colombia, por la conveniencia de su ubicación y su tamaño en referencia con las demás filiales.

3.6. PRINCIPALES MOTIVACIONES PARA LA CREACIÓN DE UN CSC

Como primera medida, es importante entender lo que es un CSC, y el rol que cumple en la organización visto desde la perspectiva de los diferentes expertos. De esta manera, encontramos las siguientes definiciones:

Experto 1: “Es un área de negocio que presta servicios del *back* a las diferentes filiales de un grupo”.

Experto 2: “Es un ente centralizador de los procesos de soporte corporativos que busca optimizar los costos de operación y mejorar los niveles de servicio al cliente interno”.

Experto 3: “Es una unidad que consolida procesos transaccionales de una organización. El rol principal es brindar apoyo a los procesos estratégicos del negocio”.

En relación con las principales motivaciones que tiene una organización para crear un centro de servicios compartidos, se obtuvo que existen algunas razones preponderantes que buscan impulsar la eficiencia de los procesos que no conforman el *core* del negocio.

Así lo manifestaron los expertos encuestados:

Experto 1: “Aumentar satisfacción al cliente interno y estandarización procesos”.

Experto 2: “Optimizar costos operativos y mejorar niveles de servicio”.

Experto 3: “Orientar los esfuerzos organizacionales a funciones estratégicas, apalancar el crecimiento e innovación, estandarización de procesos a través de la homologación de prácticas administrativas”.

Sin embargo, para maximizar los beneficios de la implementación de un CSC es necesario definir si el modelo debe ser interno o externo, debido a que la elección acarreará ciertas implicaciones, entre las cuales comentaron las siguientes:

Experto 1: “Interno - razón: tributario”.

Experto 2:

La respuesta depende de la estrategia competitiva que la organización tenga definida. En mi opinión, debería nacer como proyecto de manera interna (centralizando los procesos de soporte que están dispersos), y pasado un tiempo, logrando una madurez definida, podría constituirse como una empresa con espíritu independiente para prestar servicios y facturar por ellos: al cliente (de donde viene el CSC) y a otros clientes, constituyéndose así en una nueva unidad de negocio. Ya no sería soporte.

Experto 3: “Considero que el modelo interno genera un mayor valor para la organización en cuanto a conservar y potenciar el talento organizacional, desarrollar capacidades organizacionales, y flexibilidad para repensarse y adaptarse a los cambios derivados por el entorno”.

Es importante resaltar esos aspectos determinantes que influirán a la hora de tomar la decisión de implementar un CSC, debido a que este modelo de trabajo puede generar impactos tanto positivos como negativos. Según los encuestados estos impactos son:

Experto 1: “Positivos: confianza en el servicio, mejora en la satisfacción del cliente, y negativos: carga laboral alta para las personas en el CSC”.

Experto 2: “Positivos: 1. Centralizar el soporte, 2. Llevar al CSC desde la transferencia de los costos a un modelo de negocio donde se facturen los servicios prestados, 3. Traer ahorros requeridos para ganar ventaja competitiva”.

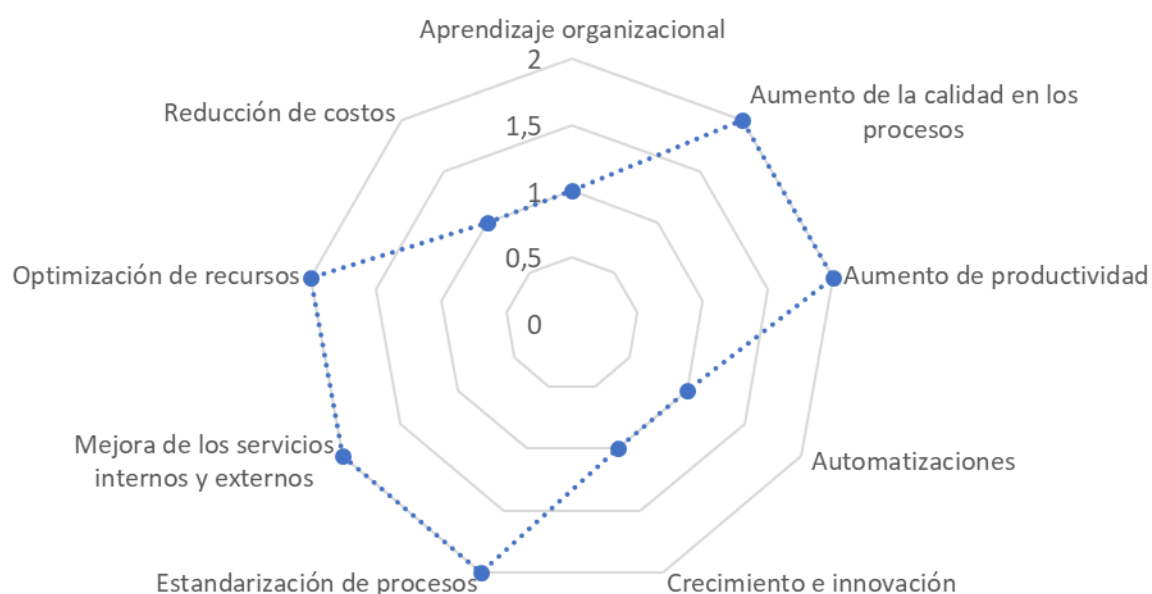
Experto 3:

Positivos: aprendizaje organizacional, crecimiento e innovación, optimización de recursos, aumento de productividad, estandarización de procesos, aumento de la calidad en los procesos. Negativos: la inflexibilidad derivada de pretender estandarizar todo, cuando hay procesos que no son susceptibles a esto. La comunicación que se genera de manera informal.

De acuerdo con la opinión de los encuestados, se pueden encontrar los beneficios que se ilustran en el figura 2.

Figura 2

Principales beneficios de la implementación del CSC



Nota. Los puntos de los extremos nos muestran los beneficios que fueron resaltados por dos o más de los expertos consultados.

En términos generales, se puede concluir, con base en los resultados y comentarios de los tres expertos, que los principales beneficios que un CSC le puede traer a GrandBay son: aumento en la calidad de cada uno de los procesos que aquí se involucren, ya que se podrán estandarizar; habrá un aumento en productividad de los colaboradores y los procesos, ya que estarán más focalizados; se mejorará en los servicios internos y externos de la compañía, y se podrán optimizar los recursos.

3.7. DESAFÍOS E IMPLICACIONES DERIVADOS DE LA CREACIÓN DE UN CSC

Respecto a los desafíos derivados de la creación de un CSC, se puede determinar que la comunicación es un elemento fundamental para garantizar el éxito de esta transición. En relación con cuáles son los principales desafíos, los integrantes de la muestra expresaron:

Experto 1: “Resistencia al cambio, intereses particulares de las filiales versus intereses corporativos”.

Experto 2:

Se debe prestar atención a los siguientes aspectos:

1. Legitimar su gobierno y autonomía.
2. Definir la línea base de costos operativos y planificar ahorros según los niveles de madurez obtenidos en el tiempo.
3. Establecer los Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) que satisfagan los requerimientos del cliente interno.

Experto 3: “La gestión del cambio y la resistencia al cambio de los diferentes públicos impactados”.

De acuerdo con las apreciaciones de los encuestados la correcta gestión del cambio cultural se convierte en un elemento preponderante a tener en cuenta en la implementación del modelo, los entrevistados sugieren:

Experto 1: “Acompañamiento por parte de un consultor especializado en el tema cambio cultural y realización de eventos y capacitaciones sobre el tema”.

Experto 2: “Impulsar desde la alta dirección promocionando las razones que motivan el cambio y rindiendo cuentas periódicamente a los clientes internos clave, exponiéndoles los ahorros obtenidos y la evolución de los acuerdos de nivel de servicio”.

Experto 3:

1. Compromiso y apoyo desde la alta gerencia.
2. Brindar confianza al equipo involucrado desde los líderes promotores de la iniciativa.
3. Involucrar a las personas en el proceso de cambio organizacional, permitir su participación y construcción, que se sientan parte del cambio.
4. Mantener una comunicación transparente y fluida.

Como en cualquier proceso, una implicación derivada de la implementación de un CSC es que se debe medir el desempeño, con el fin de asegurar que las eficiencias esperadas se están obteniendo; y si no es así, detectar y corregir las diferencias oportunamente. En este sentido, los integrantes de la muestra consideran importante:

Experto 1: “Implementar KPI - Instalar reuniones de seguimiento”.

Experto 2 (totalmente alineado con el criterio del experto 1):

Monitorear el desempeño a través de un tablero de control que comprenda:

1. Costos línea base y metas de eficiencia prometidas (ahorros operacionales)
2. Productividad: volumen de transacciones atendidas / FTE, costos de FTE y tecnología/volumen de transacciones atendidas.
3. Acuerdo de nivel de servicio prometido versus cumplido.

Experto 3: “Definición de acuerdos de niveles de servicio entre el CSC y los usuarios a los que sirve. Indicadores de gestión administrativa y Gestión del desempeño de los integrantes del CSC”.

En cuanto a la rotación de personal, es una implicación que debe considerarse en estos rediseños organizacionales. Por consiguiente, se acudió a la experiencia de los expertos entrevistados para conocer cómo se puede afectar esta rotación:

Experto 1: “Queda igual”.

Experto 2: “Pienso que el personal se mantiene, salvo que se depuren las plantillas, porque las competencias del talento requeridas son diferentes (según necesidad) y el costo de la curva de aprendizaje no puede costearse”.

Experto 3: tiene una opinión opuesta a los otros 2:

Desde mi experiencia puntual, disminuye en tanto cada persona acumula conocimiento y se vuelve experta en sus responsabilidades, lo cual le permite mayor visibilidad, reconocimiento y generación de valor al trabajo que realiza. Las labores cobran sentido para las personas desde su contribución. No obstante, hay un riesgo de aumento de la rotación cuando el liderazgo no se asume desde un rol orientador y movilizador, sino que se enfoca en gestionar personas de un área operativa.

De la mano de la medición del desempeño se analizó la implicación que se tiene en un CSC respecto al nivel de respuesta de los procesos trasladados y a qué factores cambian de manera positiva o negativa.

Experto 1: nos dice que el nivel de respuesta “aumenta” y que otros factores que se afectan positivamente son: “Confianza en el servicio, velocidad en los procesos y automatización de los procesos”.

Experto 2: expresa que el nivel de respuesta

mejora desde la formalización de los procesos y su sistema de control, pero podría hacerse algo más lento. Se debe establecer a través de los acuerdos de nivel de servicio y sus respectivos costos las nuevas reglas de juego del negocio.

Experto 3: muy de acuerdo con las opiniones de los demás encuestados él nos dice que el nivel de respuesta: “Aumenta, en la medida que se estandarizan prácticas y se brinda atención por especialidades”, pero aclara que “Disminuye cuando se subestiman recursos de apoyo a la operación, necesarios para atender la operación. Disminuye cuando el líder del CSC logra permear o imponer su posición personal en las prácticas y servicios apoyados por esta unidad”.

Así, pues, podemos concluir que el principal desafío que debe afrontar un CSC es la resistencia al cambio por parte de los públicos que se van a impactar, y saber cómo se va a gestionar para no tener pérdidas de personal. La pérdida de personal se puede mitigar no solo con el compromiso de la alta gerencia, la cual ayudará a crear confianza y una comunicación más asertiva y fluida, sino a través de un experto en el tema “cambio de cultura”, que sea quien ayude a focalizar e involucrar en el proceso al personal que se piensa impactar. También se debe tener especial cuidado en la forma como se desea medir y controlar el desempeño del CSC. Estos indicadores de medición deben estar enfocados a medir de manera eficiente tanto el nivel de desempeño del CSC como de las personas aquí involucradas; por ejemplo, nivel de respuesta, servicio y productividad, entre otros.

3.8. PROCESOS SUSCEPTIBLES DE SER TRASLADADOS A UN CSC

En relación con los procesos que son susceptibles de ser trasladados a un CSC, si bien se encontraron diferentes propuestas por parte de cada uno de los encuestados, sin duda alguna se deben concentrar los esfuerzos del CSC en los procesos que tienen funciones de apoyo en la organización y no hacen parte del *core* del negocio (figura 3).

En este sentido, los entrevistados expresaron:

Experto 1: resumió el alcance del CSC como: “todos los servicios administrativos”.

Experto 2: detalló, según su experiencia, los procesos: “*Facilities*, documentos, productividad, seguros, recursos humanos, compras, contabilidad, cuentas por pagar, cuentas por cobrar y costos”.

Experto 3: “En general, procesos que no sean del *core* del negocio” pero resaltó a “compras; contabilidad y cuentas por cobrar”.

Figura 3

Procesos susceptibles de ser trasladados a un CSC

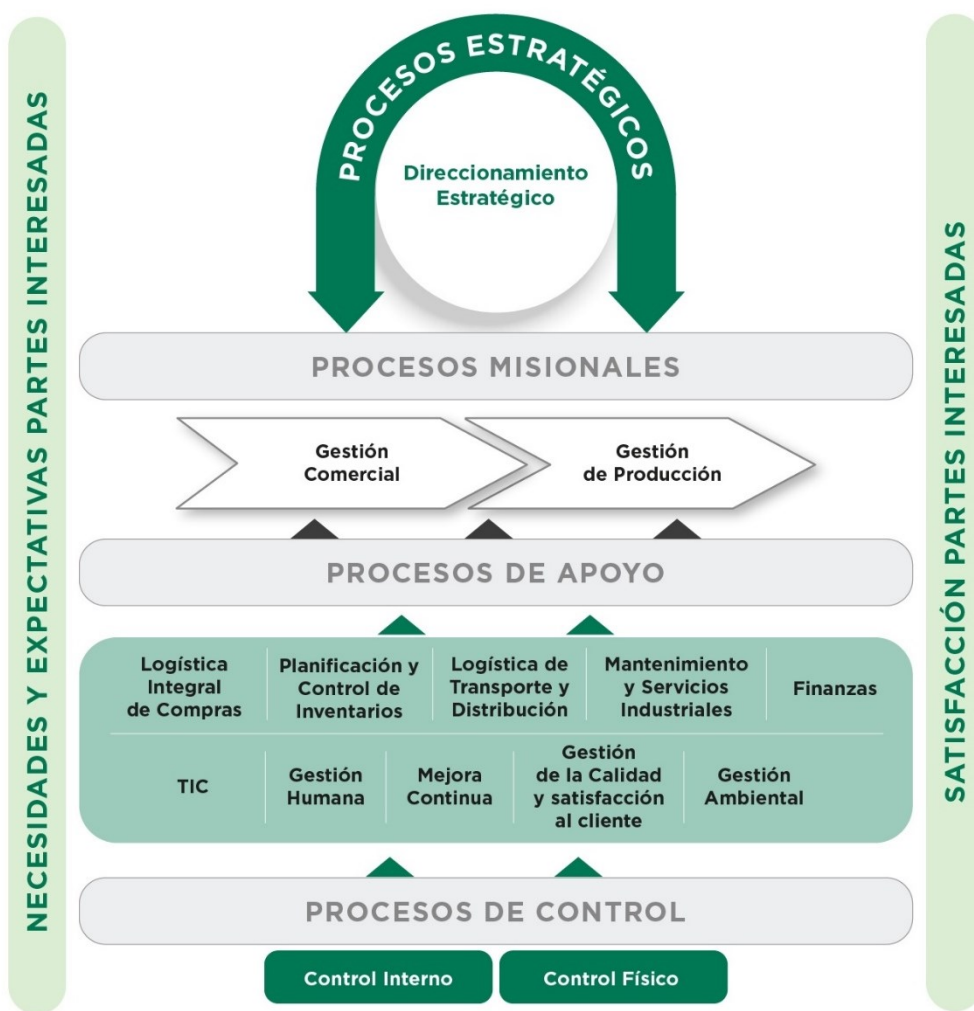


Nota. Los puntos de los extremos nos muestran los procesos susceptibles de ser trasladados a un CSC que fueron resaltados por dos o más de los expertos consultados.

De acuerdo con las opiniones recogidas de los expertos, se hace importante aterrizar todos los conceptos a la realidad de la organización GrandBay Group, con el fin de determinar, según su estructura de procesos, y en conjunto con el *Head Office*, el alcance del CSC (figura 4).

Figura 4

Mapa de procesos de GrandBay Group



Nota. Sistema de gestión integrado de GrandBay Group.

Dos elementos que los expertos consideran relevantes a la hora de seleccionar los procesos que vayan a ser trasladados a un CSC, es que estos no pertenezcan al *core* del negocio y sean servicios administrativos; por lo tanto, los procesos que no cumplen estas dos condiciones serán excluidos del análisis. De acuerdo con lo anterior, y de cara a filtrar los procesos que continuarán en la investigación, se revisaron los objetivos de cada uno de los procesos de apoyo definidos en el mapa de procesos, según se describen a continuación en la tabla 4.

Tabla 4*Objetivos de los procesos de apoyo*

Proceso	Objetivo
Logística integral de compras	Garantizar el suministro de insumos, bienes y servicios seguros, de manera oportuna, de calidad y en las cantidades requeridas, que garanticen el logro de la máxima eficiencia y sostenibilidad de las operaciones mediante el cumplimiento de las políticas y especificaciones de contratación requeridas por la compañía.
Planificación y control de inventarios	Aportar al logro de la máxima eficiencia en operaciones, a través de un suministro oportuno y un nivel adecuado de inventario de producto terminado, insumos, materiales y repuestos, que garanticen la aplicación de los estándares de gestión establecidos por la compañía.
Logística de transporte y distribución	Garantizar el servicio de ingreso de insumos y salida de bienes y producto terminado, en el tiempo estipulado, en óptimas condiciones y en cantidades ordenadas, y reducir al mínimo los peligros, riesgos e impactos ambientales, buscando el cumplimiento de los requerimientos de las partes interesadas para aportarle al mejoramiento de la imagen de la compañía.
Mantenimiento y servicios industriales	Asegurar la disponibilidad y el funcionamiento óptimo de la maquinaria y las instalaciones de la compañía, en un tiempo y un costo óptimos, para así proteger a las personas con condiciones de trabajo seguras, prevenir la contaminación y garantizar el cumplimiento de los requisitos establecidos por la organización y por el sistema de gestión integrado.
Finanzas	Identificar y proveer los recursos necesarios que permitan tener un sistema de gestión que contribuya a la eficiencia operacional, la sostenibilidad y la calidad de vida de las personas.
TIC	Administrar la plataforma tecnológica de la Empresa, de modo que se garantice la seguridad y resguardo de la información, la legalidad del <i>software</i> utilizado y el servicio oportuno al cliente interno, cumpliendo con los estándares de los sistemas de gestión.
Gestión humana	Atraer, retener y desarrollar personal altamente calificado y competitivo para el logro de los objetivos de la organización, proporcionar ambientes de trabajo seguros, saludables y confortables, y cumplir de igual manera con los requisitos legales.

Mejora continua	Lograr el mejoramiento continuo a través de la ejecución de actividades y proyectos y de la implementación de sistemas de gestión que contribuyan al logro de la eficiencia operacional, la sostenibilidad y la calidad de vida de las personas.
Gestión de la calidad y servicio al cliente	Asegurar la calidad durante el proceso de fabricación, por medio de la estandarización y control de la calidad, y garantizar el cumplimiento de los requisitos establecidos para los productos. Atender la retroalimentación del cliente, incluidas sus quejas, en los términos y condiciones establecidos por la compañía y por la ley.
Gestión ambiental	Gestionar los aspectos y los impactos, las novedades y las emergencias mediante la aplicación de controles operacionales que permitan la protección del ambiente, la prevención de la contaminación y el cumplimiento de los requisitos legales aplicables.

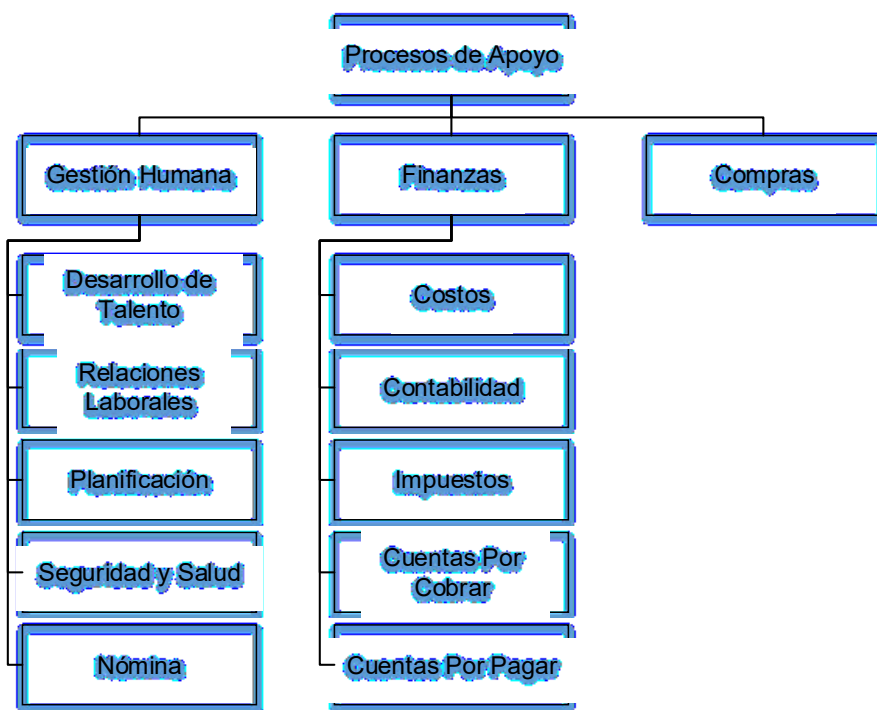
Nota. Caracterizaciones de los procesos de Grandbay Group.

Después de analizar cada uno de los procesos de apoyo se concluye que los procesos de planificación y control de inventarios, logística de transporte y distribución, mantenimiento y servicios industriales, mejora continua, gestión ambiental, gestión de la calidad y servicio al cliente no hacen parte del *core* del negocio, y tampoco son procesos de naturaleza administrativa; por lo tanto, deben ser excluidos del alcance del CSC.

De acuerdo con lo anterior, el enfoque del análisis del CSC se hará en los procesos de gestión humana, finanzas y compras, que están compuestos por los subprocesos que se presentan a continuación en la figura 5.

Figura 5

Subprocesos de los procesos de gestión humana, finanzas y compras



Finalmente, se concluye que los procesos que deben integrar el CSC de GrandBay serán aquellos que no están involucrados con el *core* del negocio, pero que, además, no son de naturaleza administrativa. Por tal motivo, y después de analizar cada uno de los procesos candidatos, se decide que los procesos que harán parte el CSC son gestión humana, finanzas y compras.

3.9. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN CSC

Con el fin de proponer un plan de implementación del CSC para GrandBay Group, como primera medida se determinaron las actividades de cada subproceso que podían ser trasladadas a un CSC, de acuerdo con el criterio de los directores responsables del proceso y tomando como referencia un análisis del nivel de interacción de los subprocesos por medio de observación directa.

3.9.1. Proceso de gestión humana con cada uno de sus subprocesos

3.9.1.1. Subproceso de desarrollo de talento. Tiene como principales actividades: desarrollar competencias técnicas y administrativas del personal, garantizar el entrenamiento del personal en sus puestos de trabajo, implementar los procesos de evaluación de desempeño, implementar los procesos de evaluación de potencial, implementar los procesos de planes de sucesión, diseñar los programas de compensación directa y variable, garantizar el proceso de selección y captación del personal requerido por el negocio.

Se puede concluir que el 57,14% de las actividades de este subproceso pueden ser trasladadas al CSC, y quedarse físicamente en la unidad de negocio las actividades referentes a entrenamiento y captación de talento.

3.9.1.2. Subproceso de relaciones labores. Encontramos como principales actividades: mantener relaciones armónicas con el personal y sus representantes, preparar y ejecutar el proceso de negociación del contrato colectivo de trabajo, realizar seguimiento al clima laboral interno, participar en la implementación de las políticas de RSE, diseñar y operacionalizar beneficios socioeconómicos para el personal, diseñar y mantener un proceso de comunicación interna de doble vía y fomentar un ambiente de integración del personal a través de actividades recreativas, culturales y deportivas.

La mayoría de estas actividades requieren un contacto directo con los empleados o inclusive con el sindicato; por consiguiente, solo se propone trasladar el 42,85% de estas.

3.9.1.3. Subproceso de planificación. Se identifican las principales actividades: formular, actualizar y controlar el plan estratégico del área, identificar, planificar y coordinar los cambios organizacionales de la empresa, formular, actualizar y controlar el plan operacional del área, coordinar la formulación del presupuesto del proceso y actualizar la información de los indicadores de gestión, de las cuales se propone trasladar al CSC el 60%, dejándole al plan operacional las actividades de seguimiento del proceso de cada unidad de negocio

3.9.1.4. *Subprocesos de nómina, seguridad y salud en el trabajo y nómina.* No se consideraron como centralizables, debido a su alta interacción con los procesos operativos de cada unidad de negocio. Para el subproceso de nómina específicamente se considera bastante complejo unificar en una misma plataforma la operación de nueve países con diferentes legislaciones y beneficios.

3.9.1.5. *Proceso de finanzas.* Se evidenció que el subproceso de contabilidad tiene como principales actividades: garantizar el análisis de todas las cuentas contables durante el mes, elaborar y presentar oportunamente los estados financieros, garantizar la correcta parametrización del sistema de información contable, responder a los requerimientos de organismos gubernamentales relacionados con temas tributarios y contables, asesorar al personal en aspectos legales, fiscales y contables según la normativa vigente y su aplicación, ejecutar actividades de cierre de mes y generar los informes requeridos, atender las auditorías de revisoría fiscal, hacer uso de provisiones y(o) reservas, hacer las conciliaciones bancarias correspondientes, garantizar que el comprobante de causación de la nómina quede registrado, revisar soportes, contabilizar facturas y registrar comprobantes contables, atender solicitudes internas, comparar estados de cuenta de la empresa con los de los proveedores, digitalizar y archivar soportes. Muchas de estas actividades requieren manejo de documentación física, y otras dependen de la interacción con otros procesos o con externos. Por este motivo, seis de estas actividades equivalentes al 42,86% del total pueden ser trasladadas al CSC.

3.9.1.6. *Subproceso de gestión de impuestos.* Se encarga de elaborar y presentar las declaraciones tributarias, elaborar y presentar la información exógena, llevar la trazabilidad de activos fijos, generar certificados de retención, conciliar cuentas de impuestos con los ingresos de la compañía, revisar la causación de los impuestos, atender visitas de los entes reguladores y responder a los requerimientos de entes gubernamentales. A pesar de que las responsabilidades de este subproceso son muy inherentes a la legislación propia de cada país, se identificaron actividades que pueden ser trasladadas al CSC equivalentes al 50% del total.

3.9.1.7. *Subproceso de costos.* Se identifican como principales actividades: coordinar y programar el plan de inventarios de la compañía, coordinar y ejecutar las actividades

de cierre de mes y presentar los informes, preparar informes gerenciales y corporativos mensuales, trimestrales y anuales, dirigir y garantizar la elaboración del presupuesto anual, llevar a cabo análisis y proyecciones financieras, consolidar reporte de gastos por cada área versus presupuesto, calcular ahorros de los proyectos de creación de valor, realizar auditorías, revisar los costos de orden de fabricación e identificar las variaciones, costear el producto y crearlo en el ERP, revisar cierre de inventarios, conciliación y ajuste contable en el ERP, desarrollar análisis de costo de ventas y margen de contribución, liquidar los gastos de las importaciones, realizar inventarios físicos, levantar acta y llevar a cabo ajustes en el ERP. De acuerdo con el análisis para el subproceso de costos, se concluye que el 42,86% de las actividades pueden ser trasladadas al CSC, y que la mayoría de estas corresponden a funciones de reporte y análisis de información.

3.9.1.8. *Subproceso de cuentas por pagar.* Aquí encontramos las siguientes actividades: gestionar las negociaciones con las diferentes entidades financieras, programar pagos, administrar y controlar el endeudamiento de la compañía, revisar los estados disponibles de bancos y los vencimientos de las operaciones financieras, elaborar los informes requeridos del área, atender las solicitudes de información de pagos y requerimientos internos, pagar a proveedores, obligaciones con terceros, liquidación de prestaciones sociales al personal, anticipos y cajas menores, generar comprobantes de egreso y resumen de pagos, hacer seguimiento a los pagos, establecer el recaudo diario de cuentas por cobrar y enviar informe a los interesados, mantener actualizadas las líneas de crédito bancarias y legalizar los anticipos de importación y exportación. De aquí se concluye que el 92,31% de las actividades pueden ser trasladadas al CSC, y solo quedarían en la unidad de negocio las actividades asociadas a la atención de solicitudes y trámites con terceras partes.

3.9.1.9. *Subproceso de cuentas por cobrar.* Se identificaron como funciones principales la administración de los clientes y el recaudo detallado, a través de las siguientes actividades: coordinar y controlar las operaciones de recuperación de cartera, visitar a los clientes, asegurar el cumplimiento de los procedimientos y la normatividad vigente de cartera establecidos por la compañía, formular estrategias para el manejo y control de la cartera, generar oportunamente la información requerida para clientes internos y externos, entidades de control y centrales de

riesgo, actualizar la información de los indicadores del área, reunir el comité de cartera a fin de aprobar o rechazar las solicitudes de crédito, mantener contacto con los clientes, generar compromisos de pago y confrontar los estados de cuenta, garantizar la adecuada aplicación de pagos, notas débito, crédito y demás que permitan mantener la cartera actualizada, controlar y hacer seguimiento diario a la cartera, registrar los precios en el ERP, elaborar los informes requeridos por el área a cierre de mes, garantizar la adecuada administración de la maestra de clientes y la actualización de su respectiva documentación, administrar los puntos de envío, dar respuestas a las solicitudes internas, externas y de auditoría interna de la compañía, preparar informes de cierre de mes y reportar a centrales de riesgo. Se determinó que el 70,59% de estas actividades pueden ser centralizadas en el CSC, sin afectar la operatividad de la unidad de negocio.

3.9.1.10. Subproceso de compras. Se encarga de gestionar el proceso de licitaciones, solicitar cotizaciones y seleccionar el proveedor de acuerdo con los procedimientos, generar y aprobar requisiciones y OC garantizando el cumplimiento de los montos de aprobación, hacer seguimiento al estatus de las compras, garantizar el cumplimiento de los procedimientos establecidos, consolidar y analizar la información de los indicadores mensuales, solicitar la creación de contratos de acuerdo con el procedimiento, gestionar devoluciones y notas crédito, realizar gestión con proveedores, revisar de solicitudes de inscripción de proveedores, analizar la documentación y validar los antecedentes judiciales de acuerdo con las normativas propias de cada país, crear y actualizar los proveedores en el ERP, administrar la maestra de proveedores e implementar los procesos de evaluación de proveedores. Este subproceso en particular tiene la mayor proporción de actividades que pueden ser trasladadas a un CSC, con un equivalente al 92,86% del total, y solo se mantendrían las actividades referentes a la gestión local de proveedores (auditoría).

Es importante resaltar que se encontró un factor común entre todos los subprocesos analizados, y es que la documentación en su mayoría fluye de manera física; por consiguiente, antes de realizar cualquier movimiento se debe trabajar en la optimización y automatización de estas actividades, para garantizar la eficacia de las operaciones centralizadas. Adicionalmente, esto contribuirá a la estandarización de los procesos entre las unidades de negocio.

De acuerdo con toda la información analizada en el material bibliográfico, las encuestas, la revisión documental y la observación, se construyó la propuesta para la implementación del CSC de GrandBay Corp que se sintetiza a continuación en la tabla 5.

Tabla 5

Ruta para la implementación de un CSC en GrandBay Corp

Etapa	Descripción
Documentación y referenciación	Recopilar y analizar el material bibliográfico relacionado con la construcción y las implicaciones de un CSC. También consultar a expertos con experiencias previas en CSC. Este punto está cubierto con la presente investigación.
Identificación de procesos	<p>Analizar los procesos de apoyo de la compañía tomando como referencia el mapa de procesos, con el fin de determinar las actividades transaccionales que vayan a ser trasladadas al CSC.</p> <p>Este punto está cubierto con la presente investigación.</p>
Diseño estructura organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. De acuerdo con los procesos/actividades que vayan a ser trasladadas al CSC se debe calcular el número equivalente a tiempo completo (FTE), para conocer el número de empleados requeridos y diseñar la estructura organizacional que sustentará la operación del CSC, con sus respectivos perfiles de cargo. 2. Asignar líder e integrantes del proyecto de creación del CSC. 3. Determinar los empleados actuales que serán trasladados al CSC. 4. Actualizar el mapa de procesos y las caracterizaciones de estos, tanto de las unidades de negocio como del CSC.
Localización	Analizar factores tales y como disponibilidad de personal capacitado, conectividad, lenguaje, costos, factores sociopolíticos y consideraciones fiscales para seleccionar la mejor ubicación del CSC, teniendo en cuenta los países donde actualmente se tiene operación (Colombia, Guatemala, Panamá, Venezuela, Trinidad y Tobago).
Infraestructura	Diseñar de las instalaciones físicas tomando en cuenta espacios para oficinas, servidores, baños y salas de reuniones, entre otros, con el fin de determinar el

Etapa	Descripción
	<p>área requerida para el CSC como insumo para tomar la decisión de compra, arrendamiento o construcción en la localización seleccionada.</p>
Estandarización de procesos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Homologar y documentar el 100% de los procedimientos entre las unidades de negocio y el CSC. 2. Implementar soluciones tecnológicas para la digitalización de procesos y aprobaciones. 3. Automatización de procesos para evitar actividades manuales.
Gestión del cambio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicar adecuadamente a todos los empleados de la corporación acerca del alcance y las implicaciones del proyecto. 2. Socializar el acuerdo de servicio especificando responsabilidades, indicadores de desempeño y promesa de calidad de los procesos. 3. Entrenar a los involucrados y empalmar los procesos según el nuevo modelo de trabajo.
Lanzamiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lanzar oficialmente el proyecto con la participación de la alta dirección, para legitimar el inicio. 2. Acompañar al CSC durante la curva de aprendizaje, para asegurar el éxito del proyecto.
Fortalecimiento del CSC	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integrar en un solo servidor los diferentes servidores del ERP. 2. Aplicar las lecciones aprendidas para continuar con la estandarización y mejora de la sinergia entre las unidades de negocio y el CSC.

4. CONCLUSIONES

La presente investigación abordó la pertinencia de la creación de un centro de servicios compartidos en una organización multilatinas a partir de experiencias exitosas, y se puede concluir que son muchas las razones que pueden motivar la creación e implementación de un CSC en una organización. Sin embargo, para los expertos entrevistados la principal razón es estandarizar los procesos que traerán como resultado positivo la satisfacción del cliente interno, mejorar el servicio y orientar todos los esfuerzos hacia funciones estratégicas que ayuden a apalancar el crecimiento y la innovación de las organizaciones. Un CSC es el área encargada de consolidar tanto los procesos que hacen las veces de soporte de las organizaciones como los procesos transaccionales de las estas, y así poder brindar todo el apoyo necesario para que las áreas estratégicas de la organización puedan funcionar en forma satisfactoria.

Al considerar la posibilidad de tener un CSC, ya sea interno, es decir un área dentro de la compañía, o externo, es decir, como otra compañía, los expertos están de acuerdo y recomiendan en que este se debe manejar internamente, como un área de la organización; sin embargo, hacen claridad en que esto dependerá únicamente de la estrategia que se tenga, por cuanto tener el modelo interno le generará más valor a la organización, pues ayudará a conservar y potencializar el talento organizacional, además de servir como un apoyo real para el negocio. Igualmente, sin importar si el modelo de CSC es interno o externo, a la hora de su implementación este modelo deberá afrontar unos desafíos que serán de vital importancia, ya que, de una u otra manera, definirán el camino final del modelo. Estos desafíos están enfocados principalmente a la gestión y resistencia al cambio del personal directamente involucrado. Esto se podría minimizar si desde la alta gerencia se genera un ambiente motivacional hacia el cambio y además se hace el acompañamiento de un consultor especializado en temas de cambio. De esta forma se logrará que el equipo o el público directamente impactado confíen en el proceso y se empoderen con él, para sacarlo adelante.

Como en todos los modelos por implementar en las organizaciones, se debe pensar y tratar de medir no solo los beneficios que esto podrá traerle a la organización, sino también los aspectos positivos y negativos que traen por añadidura. Como aspectos positivos, y que le traen beneficios al modelo, están: mejora del servicio interno y externo, estandarización de los procesos, optimización de recursos, aumento de productividad, crecimiento e innovación en las

organizaciones que lo implementan. Se destaca como aspecto negativo el aumento de la carga laboral para las personas que integran o se hacen responsables del modelo de CSC. También se deben destacar como aspectos positivos y beneficios del modelo la mejora en las respuestas de las unidades involucradas; es decir, el aumento de la confianza en el servicio, y la velocidad del proceso, siempre y cuando estos se encuentren debidamente estandarizados y con buenas prácticas que ayuden a atender las operaciones.

Después de analizar y tener en cuenta las recomendaciones de los expertos, los procesos que se trasladarán al CSC deberán cumplir con la condición de no ser procesos que pertenecen al *core* ni procesos de naturaleza administrativa; por lo tanto, después de considerar y observar cada uno de los procesos de apoyo y sus objetivos, se determina que los procesos que se deben trasladar al CSC son gestión humana, finanzas y compras, y cada uno de los subprocesos que los componen.

Conforme a toda la información analizada en el material bibliográfico, las encuestas, la revisión documental y la observación, se elaboró la siguiente propuesta para implementar el CSC de GrandBay Corp, en la cual se consideran los siguientes pasos: documentación y referenciación, identificación de procesos, diseño de la estructura organizacional, localización, infraestructura, estandarización de procesos, gestión de cambio, lanzamiento y fortalecimiento del CSC.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

- BBC News Mundo (27 de septiembre, 2019). *Cuáles son las 10 principales empresa Multilatinas (y cuántas hay realmente)* <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49804034>
- Castillo Benavidez, A. M., y Torres García, C. A. (2013). *Centro de servicios compartidos en EMCALI EICE ESP* [tesis de Maestría, Universidad Icesi]. Biblioteca Digital. https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/76426/1/centro_servicios_emcali.pdf
- Cobo, J. M. (2017). *La tercerización como herramienta de gestión empresarial* [tesis de Maestría, Universidad Eafit]. Repositorio Institucional. https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11959/JuanManuel_Cobo_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Deloitte (2015). *Multilatinas: factores claves para la regionalización en América Latina*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/strategy/Reporte%20Multilatinas%20Espa%C3%B1ol%20v9.pdf>
- Deloitte (2012). *¿Qué son los Servicios Compartidos? Diferentes negocios, un solo soporte. Consultoría*. [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/process-and-operations/Shared-Services/mx\(es-mx\)Folleto_Shared_Services2011.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/process-and-operations/Shared-Services/mx(es-mx)Folleto_Shared_Services2011.pdf)
- Fajardo Baquero, S. M. (2018). *Modelo de gestión de servicios compartidos para el proceso de cuentas por pagar, como parte del direccionamiento estratégico en grupos empresariales de la industria manufacturera en Colombia* [tesis de Maestría, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/17689>
- Garzón Acosta, H. A. (2002). Servicios Compartidos. *Cuadernos de Contabilidad*, 3(17).
- Grajales Restrepo, C. (2017). *Caracterización del Centro Corporativo del Grupo Bancolombia* [Tesis de Maestría, Universidad Eafit]. Repositorio Institucional. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/11669>
- Grand Bay Group (s. f.). *Bienvenidos a GrandBay Group*. <http://www.grandbaygroup.com/es/>

- Greco, N. (2014). Los Centros de Servicios Compartidos como parte del Diseño Estratégico de la Organización. El análisis de su localización en la Región Metropolitana de Buenos Aires [Tesis de Maestría, Universidad de Buenos Aires]. Biblioteca Digital. http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2017/04/tesis_mba_norali_principal.pdf
- Hernández, M. C. (10 de octubre, 2019). Multilatinas: qué son, cuántas hay y cuál es su relevancia para la región. *France 24*. <https://www.france24.com/es/20191009-multilatinas-que-son-relevancia-region>
- Hernández Sampieri, R, Fernández Collado, C, y Baptista Lucio, P. *Metodología de la investigación* (6ª. ed.). [McGraw-Hill](#).
- Herráiz López, M. (2016). *Los centros de servicios compartidos: Razones, pros y contras en el ámbito financiero* [tesis de Maestría, Universidad Politécnica de Madrid]. Archivo Digital UPM. <http://oa.upm.es/42656/>
- Marín Marín, L. (2016). *Centro de servicios compartidos “Recurso humano y productividad”* [tesis de Maestría, Universidad Eafit]. Repositorio Institucional. <https://repository.eafit.edu.co/xmlui/handle/10784/11238>
- Martín-Carrillo, S., y Lujano, C. (11 de agosto, 2017). *Multilatinas, ¿qué son y a que deben su fortaleza?* <https://www.celag.org/multilatinas-deben-fortaleza/>
- Microsoft Forms (s. f.). *Crear un formulario con Microsoft Forms*. <https://support.microsoft.com/es-es/office/crear-un-formulario-con-microsoft-forms-4ffb64cc-7d5d-402f-b82e-b1d49418fd9d>
- Monteón-Ávila, M. M. (2014). *Diseño de una propuesta de generación de valor para empresas con procesos de servicios compartidos. Bases para un proyecto de intervención* [tesis de Maestría, Iteso]. Repositorio Institucional. <https://rei.iteso.mx/handle/11117/3049>
- Montoya Coronel, S. (2018). *Lineamientos generales para la construcción de un Centro de Servicios Compartido para el grupo empresarial de la industria automotriz colombiana* [tesis de Maestría, Universidad Eafit]. Repositorio Institucional. <https://repository.eafit.edu.co/xmlui/handle/10784/12657?locale-attribute=es>

- Palacio Laverde, C. E. (2017). *Modelo de integración de la Gestión de Procesos de Negocio (BPM) y la Gestión del Ciclo de vida del Producto (PLM) en el diseño de pequeños aerogeneradores (SWT)* [tesis de Maestría, Universidad Eafit]. Repositorio Institucional. <https://repository.eafit.edu.co/xmlui/handle/10784/12242>
- PWC (2014). *Centros de Servicios Compartidos (CSC) ¿Qué son?*
- Ruggini, J. (2006). Making Local Government More Workable Through Shared Services. *Government Finance Review*, 22(1). <https://www.questia.com/magazine/1G1-142965847/making-local-government-more-workable-through-shared>
- Vélez Saldarriaga, J. A., y Ossa Botero, M. A. (2015). Outsourcing de la empresa en conflicto con los derechos de los trabajadores; de cómo devolverle al outsourcing lo que es el outsourcing; una decisión económica [Tesis de grado, Universidad Eafit]. Repositorio Institucional. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/12032>
- Zamorano Velásquez, L. (2014). *Centros de Servicios Compartidos y su evolución a Servicios Globales de Negocio* [tesis de Grado, Colegio de Estudios Superiores de Administración]. Biblioteca Digital CESA (ADM, Colección confidencial). <https://repository.cesa.edu.co/handle/10726/1219>

ANEXOS

Anexo 1

Cuadro síntesis: propuesta de intervención sobre el diseño de un centro de servicios compartidos para una organización multilateral

Título	Objetivos	Marco de referencias conceptuales	Método			
			Tipo de estudio	Sujeto	Instrumento	Procedimiento
Pertinencia de la creación de un centro de servicios compartidos (CSC) en una organización multilateral a partir de experiencias exitosas	<p>General:</p> <p>Evaluar la pertinencia de la creación de un centro de servicios compartidos (CSC) en una organización multilateral a partir de prácticas exitosas.</p> <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer las principales motivaciones para la creación de un CSC. • Identificar los desafíos e implicaciones derivados de la creación de un CSC. • Identificar los procesos susceptibles de ser trasladados a un CSC. • Desarrollar una propuesta de implementación de un CSC. 	<p>Antecedentes: el estado del arte de la cuestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los centros de servicios compartidos como herramienta de gestión y control. • Empresa multilateral. • GrandBay Group, empresa multilateral objeto de estudio. 	Cualitativo/ descriptivo/ estudio de caso.	Directivos de la empresa, líderes de procesos y personal operativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas, teniendo en cuenta las siguientes categorías de análisis: principales motivaciones, desafíos e implicaciones y procesos susceptibles. • Observación directa y revisión documental, teniendo en cuenta las siguientes categorías de análisis: procesos susceptibles y plan de implementación. 	<p>Etapa I: contextualización teórica que permita establecer el estado del arte.</p> <p>Etapa II: trabajo de campo, en donde se construirá el instrumento y se aplicará a los sujetos participantes en la investigación, con el fin de recolectar la información requerida. Finalmente, observación directa de los procesos susceptibles de ser trasladados al CSC, junto con la respectiva revisión documental de tales procesos.</p> <p>Etapa III: organización, presentación y análisis de los datos encontrados, que se organizarán de manera sistemática, para su análisis y discusión con referencia a investigaciones similares y a su relación con los objetivos propuestos.</p>