Vigilada Mineducación

Propuesta de modelo de negocio de un Centro de servicios compartidos (CSC) para la empresa Fernando Jiménez García (FJG) y sus empresas controladas

Felipe Jiménez Mejía

Asesor: Carlos Mario Betancur Hurtado

Universidad EAFIT

Escuela de Administración.

Maestría en Administración – MBA

Pereira, R.

2023

Contenido

Resumen 5

Abstract 6

Introducción 8

Planteamiento del problema 10

Objetivos 16

Objetivo general 16

Objetivos específicos 16

Marco de referencia conceptual 17

Un poco de historia, los centros de servicio compartidos (CSC) 17

Modelo de negocio 19

Módulos del modelo de negocio 22

Segmentos de clientes. 22

Propuesta de valor. 22

Canales de distribución y comunicación 22

Tipo de relaciones con los clientes. 22

Fuentes de ingreso 22

Recursos clave. 23

Actividades clave. 23

Red de aliados. 23

Estructura de costos. 23

Diseño metodológico 24

Propuesta de modelo de negocio 27

Segmento de mercado 27

Propuesta de valor 29

Canales de distribución y comunicación. 31

Relación con los clientes 32

Fuentes de ingreso 33

Recursos clave 34

Actividades clave 35

Asociaciones clave 38

Estructura de costos 40

Modelo de negocio Canvas 43

Conclusiones 47

REFERENCIAS 51

Apéndices 54

Lista de tablas

Tabla 1 Personas encuestadas por empresa y por cargo 25

Tabla 2 Unidades de negocio y empresas controladas FJG 28

Tabla 3 Tipo de contratación y estado actual de los servicios de soporte 45

Lista de figuras

Figura 1 Modelo de negocio 21

Figura 2 Segmento del mercado 27

Figura 3 Propuesta de valor 30

Figura 4 Canales de distribución y comunicación 32

Figura 5 Relación con los clientes 33

Figura 6 Fuentes de ingreso 34

Figura 7 Recursos clave 35

Figura 8 Actividades clave 38

Figura 9 Asociaciones clave 40

Figura 10 Estructura de costos 42

Figura 11 Canvas modelo de negocio CSC, empresa FJG 43

Resumen

En el presente trabajo de investigación se propone un modelo de negocio de un Centro de servicios compartidos (CSC) para la empresa Fernando Jiménez García (FJG). El cual permita a sus unidades de negocio (UN) y empresas asociadas maximizar sus recursos, disminuir costos y obtener información de las áreas de soporte en el momento oportuno y con altos niveles de calidad. Para la elaboración de la propuesta del modelo de negocio se tuvieron en cuenta las principales áreas de soporte que las empresas actualmente están contratando, a través de terceros o CS y se definieron las de mayor impacto, según el criterio de las personas que actualmente hacen parte de estos procesos o son responsables de estos. La estrategia empleada para la elaboración del proyecto es el modelo Canvas de Osterwalder, el cual se define mediante nueve módulos que posteriormente se representan en un lienzo, lo cual, visualmente, permite apreciar con nitidez los principales aspectos del modelo.

Palabras clave: Centros de servicios compartidos -CSC, modelo de negocio, Canvas, áreas de soporte.

Abstract

The present research work proposes a business model for a Shared Services Center (SSC) for the company Fernando Jiménez García (FJG). This model will enable its business units and associated enterprises to maximize their resources, reduce costs, and obtain timely and high-quality support information. In formulating the business model proposal, the key support areas that companies are currently outsourcing through third-party providers or service centers were considered. The areas with the most significant impact were identified based on the input from individuals who are currently involved in these processes or are responsible for them. The strategy employed for developing the project is the Osterwalder's Canvas model, which consists of nine modules subsequently represented on a Canvas. This visual representation allows for a clear and comprehensive understanding of the key aspects of the model.

Keywords: Shared Services Centers, Business Model, Canvas, Support Areas.

Introducción

A principios de los años noventa, las grandes empresas comenzaron a implementar centros de servicios- CS, en los cuales se concentraban operaciones rutinarias y transversales para sus UN. Los centros de servicios compartidos -CSC o SSC, por sus siglas en inglés, en un principio se enfocaron en las tareas que se caracterizaban por tener una alta tasa de transacciones, como el área de contabilidad y nómina, pero con el paso del tiempo han ido incluyendo diferentes actividades, no solo las transaccionales, sino todas aquellas que sean transversales a las UN, pero sin alto valor estratégico para la empresa, como las áreas de contabilidad, nómina, tecnología, compras y adquisiciones y en los últimos años, áreas como jurídico o legal, servicios generales, servicio al cliente. Lo anterior, ha permitido a las empresas obtener ganancias competitivas con respecto al esquema tradicional.

Este trabajo tiene como objetivo plantear un modelo de CSC que permita a la empresa FJG con sus diferentes UN y empresas dominadas, optimizar los recursos humanos y tecnológicos con los que cuentan, propiciando a los gerentes y administradores la posibilidad de concentrar sus actividades en el cumplimiento de las estrategias empresariales, obteniendo información clara, precisa y a tiempo de sus áreas de soporte administrativo para la correcta toma de decisiones. Este modelo tiene como propósito generar ventajas competitivas a cada UN, al consolidar y estandarizar un conjunto diverso de sistemas de información, procesos y funciones, logrando economías de escala que individualmente cada una de las unidades o empresas no podrían obtener. El tipo de modelo y estrategia que se plantea es el resultado de esta investigación, con los diferentes actores de las UN, buscando el mayor costo beneficio para todos, entendiendo que cada empresa y unidad tiene independencia en sus decisiones

administrativas, por lo tanto, el modelo de CSC deberá ofrecer beneficios a todas las unidades que deseen adoptarlo.

Planteamiento del problema

En el ámbito empresarial el principal rol de los gerentes es enfocar su gestión en buscar la eficiencia en todos sus procesos, en especial en los procesos estratégicos y de mayor valor para sus empresas. Para que una empresa pueda funcionar y lograr un crecimiento sostenible, es necesario que se definan correctamente los procesos de soporte como: financieros, jurídicos, tecnológicos, recursos humanos y mercadotecnia, entre los más comunes. Las organizaciones deben demostrar que tienen el control sobre todas estas variables para que la información que generan estos procesos se pueda analizar, permitiendo la toma de decisiones con conocimiento y en el tiempo adecuado, para lograr el propósito que se haya planteado la organización.

Las empresas al realizar una revisión más extensiva de los procesos de soporte encuentran que no se les da la importancia que requieren o no son del conocimiento propio de la gerencia, por lo que se vuelven costosos, ineficientes o se ven minimizados a la entrega de información, en la mayoría de los casos tardía para la toma de decisiones.

La empresa FJG bajo la gerencia de su fundador Fernando Jiménez García, ha estado en constante crecimiento gracias a una estrategia de diversificación que ha permitido crear e invertir en diferentes tipos de negocio y empresas durante los últimos treinta y cinco años. Se ha conformado un grupo de empresas propias y controladas en diferentes sectores como los servicios farmacéuticos, dispensación de medicamentos, venta de combustibles, hospedaje, inmobiliario, restaurantes, construcción, publicidad, servicios jurídicos, transporte de carga y agropecuario. Esta diversidad de negocios ha permitido definir algunas políticas conjuntas, pero en su mayoría cada negocio cuenta con una estructura administrativa plana con un área

administrativa y financiera, pero carecen de la definición de las áreas de soporte como tecnología, mercadeo, recursos humanos, administración de inmuebles, etc.

Debido a que en la concepción inicial de los negocios estos no son procesos que sean reconocidos por el valor que aportan al objetivo de la empresa, se ha definido que se pueden tercerizar y/o que no es necesario invertir tiempo importante en su implementación o correcto seguimiento. La empresa FJG al ser controlante en la mayoría de las empresas realiza un constante ejercicio de seguimiento financiero, encontrando que este proceso de soporte tiene muchas oportunidades de mejora debido a la dificultad en la consolidación de la información y la calidad de esta, de igual forma la información solicitada no siempre cumple los tiempos de respuesta adecuados para la toma de decisiones administrativas.

En la revisión mensual que se lleva con los diferentes administradores y gerentes se evidencia la necesidad de acompañar a las empresas en el control o correcta implementación de los diferentes procesos de soporte, buscando definir políticas administrativas comunes que permitan obtener eficiencias en estos procesos en costo y tiempo, asegurando la calidad en la información que la empresa controlante desea monitorear.

La consultora Deloitte realizó una encuesta a un grupo de ejecutivos que pertenecían a compañías de las siete mayores industrias de todo el mundo, con ingresos por encima de cinco billones de dólares (Alonso, 2005). Al analizar esta información se encontró que los CSC que se estaban implementando con un objetivo inicial de mejorar costos en los servicios de soporte, habían cambiado su orden de prioridad y que la estandarización de procesos era la necesidad de servicio que más estaba ayudando a las empresas, de igual forma, se halló que se estaban prestando, no solo los servicios administrativos y financieros, sino que ya estaban enfocándose los CSC en áreas como recursos humanos, compras y tecnología, y que la implementación de un

CSC con visión como negocio, estaba logrando retornos de inversión en un periodo menor o igual a tres años para el 50% de las empresas que lo habían implementado.

Como lo indica la empresa de consultoría y auditoria Deloitte, las compañías enfrentan continuamente diferentes presiones que las obligan a mejorar los niveles de servicios, reducir costos y mejorar sus controles. Para resolver esta situación, las empresas han recurrido desde hace varios años a los SC, un modelo operativo en el cual una entidad se especializa en brindar un servicio altamente transaccional para distintas UN, con el propósito de reducir costos, consolidar funciones administrativas y evitar la duplicidad de esfuerzos entre varias UN. Este concepto empresarial busca crear la infraestructura para procesar transacciones de alto volumen, a través de uno o varios CSC. La elección sobre la mejor estrategia para los CSC dependerá de las necesidades y posibilidades del negocio, ya sea que el trabajo se realice vía *insourcing*, ejecución de los SC dentro de la misma compañía; *outsourcing*, enviándolos al exterior de la empresa; fuera del país, *offshore*; o la mezcla de algunas o todas las posibilidades (Deloitte, 2012).

Debido al propósito de los CS, el cual es, en su mayoría la disminución de costos, ha generado constantemente temor de los empleados de las empresas a la implementación de esta UN, debido a que se considera que trae pérdidas de puestos de trabajo y/o relocalización física de la UN. Lo anterior, genera resistencia a su ejecución, como lo indica Di Petta & Nogueira (2019), a través de la revisión del plan de administración del cambio para la implementación del CSC de una empresa en Latinoamérica.

En Colombia, según la ANDI (2021) los CSC, ya no solo tienen como objetivo principal la reducción de costos, sino también mejorar la calidad de los servicios y/o procesos, ser el

apalancador de innovación y automatización, gestión de datos y la estandarización de los procesos y sistemas, a través de una transformación digital empresarial (ANDI, 2021).

Algunas de las ventajas competitivas que se obtienen con la implementación de un CSC, no solo está en la reducción de costos en los procesos de soporte, sino también la obtención de sinergias debido a la estandarización y simplificación de los procesos, la obtención de información más fiable y mayor y mejor control interno. Como lo indica Santos (2021), los CSC permiten establecer sistemas de control interno más eficaces, homogéneos y específicos. Además, la empresa evitará realizar un gran número de tareas manuales y repetitivas, lo que contribuye a liberar a los empleados de cargas operativas o de gestión que les distraen de sus verdaderas funciones más estratégicas o comerciales.

La implementación de un CSC genera unos retos importantes para la administración de una organización, por lo tanto, para que esta implementación sea exitosa, se deben definir claramente entre las partes, empresas, UN y el CSC como proveedor de servicio, los ANS para asegurar una transición ordenada en el funcionamiento de los procesos y entrega de los servicios, roles y responsabilidades de las partes, las cuales deberán estar claramente definidas y entendidas, a través de la documentación de los acuerdos de niveles de servicio -ANS. Según las encuestas realizadas por la firma KPMG los temas cubiertos por los ANS deben tener un nivel de detalle en función de: a) los problemas potenciales que pueden surgir durante la prestación de los servicios, b) La complejidad de los servicios involucrados y c) el control que puede ejercer las UN sobre el CSC (Ortega, 2012).

En la revisión de Mesa y Toro (2015) se analizan los factores de éxito necesarios para la implementación exitosa de un CSC, se concluye que no hay que enfocarse solo en la operación del centro, sino en el nivel de alineación de las empresas involucradas en el servicio, en sus

capacidades de TIC y en la calidad estratégica del centro; así como en velar por la buena gestión de los ANS. La adopción del modelo de CSC no deja de ser un reto para las compañías y debe entenderse que se generan las más altas expectativas sobre sus resultados y beneficios.

La consultora Gartner (2019) en su división de finanzas para líderes, analiza cuales son las principales tendencias de los CSC, indicando que para el año 2019, se podían destacar cinco tendencias y mejores prácticas, las cuales son sin orden de importancia, a. Opera un CSC como un negocio independiente. b. Expande el soporte y la cobertura geográfica. c. Aumenta el alcance de los servicios ofrecidos. d. Mejora la propuesta de valor, a través de un gobierno corporativo claro. e. Tener un crecimiento de las operaciones centrados en los principios de servicio. Según la investigación realizada estas tendencias están exigiendo a los líderes de los CSC a pensar y a alinear sus modelos de operación para ofrecer nuevas propuestas de valor para sus clientes. Lo cual obliga a los líderes a estar en una continua charla con sus grupos de interés para identificar a tiempo estas tendencias o necesidades (Gartner, 2019).

La *Revista Forbes* identificó que, en los últimos años, los CSC han crecido en tamaño con la implementación de nuevos servicios y en valor, gracias a que muchas empresas han entendido que crear CSC propios con las características que ofrecen las empresas de *outsourcing* y que con una buena inversión tecnológica pueden ser más costo-eficientes (Bendor-Samuel, 2019). En la actualidad, es cada vez más fácil conseguir personal calificado, buenos líderes, espacio e infraestructuras más económicas que hace unos años, cuando surgieron los primeros CSC. La tecnología ha jugado un papel importante que permite la implementación de CSC propios con excelentes niveles de servicio.

En la investigación realizada sobre los centros corporativos, realizada por Rivas-Montoya y Londoño-Correa (2020) se pueden encontrar diferencias importantes en los roles que ejercen

estos CC, según la necesidad de las empresas multinegocio y de su porcentaje de participación en las empresas controladas, marcando la diferencia sobre la decisión de centralizar funciones, así como el tipo de control y el grado de autonomía que se entrega a las empresas o UN. Quienes tienen el 100% de la propiedad de las UN pueden centralizar todas las actividades que consideren pertinentes en los CSC, mientras que, quienes tienen participación minoritaria, pueden centralizar solo aquellas funciones que sean de interés de las UN y que en ningún caso afecten los intereses de los otros accionistas. Es importante que los CSC se destaquen por el valor agregado que ofrecen a las UN y no solamente por la reducción en costo de los procesos operativos.

Objetivos

Objetivo general

Plantear un modelo de negocio de un CSC para la empresa FJG y sus empresas dominadas, a partir de la percepción que tienen los involucrados de las diferentes unidades de negocio.

Objetivos específicos

- Definir el modelo de negocio a plantear para el CSC.
- Entender las necesidades de las diferentes unidades de negocio que se puedan implementar en el CSC.
- Identificar los efectos positivos o negativos que se presentaran al momento de implementar un CSC para las empresas y unidades de negocio.
- Propiciar una definición clara del alcance del CSC a los administradores, gerentes y futuros usuarios del modelo de CSC a plantear.

Marco de referencia conceptual

Para el tema particular de los modelos de negocio de los CSC existe una amplia bibliografía que permite observar su evolución y las diferencias en su aplicación, tanto en la industria privada, como en las diferentes agencias de gobierno de algunos países. Ulbrich (2003) plantea las diferentes opciones que pueden adoptar las organizaciones gubernamentales suecas, en la búsqueda de optimizar recursos y aumentar los beneficios económicos, destacando las ventajas que aporta la implementación de servicios compartidos sobre los otros modelos como la tercerización o la centralización de procesos.

Por otra parte, Mustafa (2012) realiza una comparación de cómo los modelos de servicios compartidos, implementados en las empresas privadas cuentan con unos beneficios ya comprobados, los cuales se pueden también obtener en las agencias gubernamentales. Así identifica las características principales de los modelos que se pueden aplicar al sector público.

Entre las grandes investigaciones del funcionamiento de los CSC se pueden destacar los aportes realizados por las grandes firmas de consultoría y servicios profesionales, tales como, Deloitte (2021) quien tiene un capítulo especializado en este tema y ha compartido varios textos guía para la implementación del modelo de CSC en las empresas y las mejores prácticas, que cada año encuentra entre sus clientes, publicando un reporte anual *Global Shared Services Survey Report*, donde muestra cómo ha sido la penetración de los diferentes modelos de negocio y las tendencias según el tipo de operación, geografía, servicios ofertados y tipo de organización.

Un poco de historia, los centros de servicio compartidos (CSC)

A principios de los años ochenta, la empresa Ford Motor Company creó (junto con General Electric) los servicios compartidos en Europa, debido a la necesidad de remplazar un

grupo importante de personal de finanzas de la subsidiaria finlandesa, los cuales dejaron la empresa al mismo tiempo, esto obligó a Ford a buscar una solución para poder mantener las operaciones de soporte al día, como lo era por ejemplo los libros contables. Un grupo de financieros europeos, en su mayoría suecos, fueron los escogidos para esta labor debido a la cercanía de los países. Al final, este grupo logro cumplir sus labores y la mayor parte de actividades financieras de la subsidiaria finlandesa se realizaron desde Suecia.

Con esta solución, Ford logró reducir los riesgos de sus operaciones y reducir costos en el futuro. Gracias a esta solución accidental que funcionó bien, se implementó en otros países con éxito. A finales de los años noventa, Ford decidió implementar el proceso financiero de toda su empresa basado en un CSC en la India (Bangemman, 2016). Desde finales de los años ochenta las grandes empresas han implementado CSC, buscando lograr eficiencias a los procesos con alta demanda transaccional y bajo valor en la estrategia de la empresa, obteniendo beneficios en costos y tiempos al agrupar estas actividades transversales en un solo lugar.

En un comienzo la estrategia de los CSC era facilitar procesos, caracterizándose por ser limitado a las funciones financieras a través de centros de procesamientos transaccionales y con una arquitectura centralizada, a partir de los años 2000 los CSC han evolucionado a ser un integrador de procesos y no solo un facilitador, permitiendo que se haga una maximización de las tecnologías de información disponibles, estandarizando procesos y captación de datos, incrementando el alcance de los recursos humanos y de las tecnologías de información, apuntando no solo a grandes empresas sino a diversos modelos de organizaciones que estén interesadas en ganar competitividad, garantizando que sus procesos de soporte se encuentren cubiertos por una administración con experticia y capacidad de generar valor a través de la maximización de recursos tecnológicos, infraestructura, recursos humanos, adquisiciones y

recursos financieros. En el ámbito internacional, la consultora internacional Deloitte (2021) ha consolidado información acerca del funcionamiento de los CSC en el mundo, sus principales características y objetivos empresariales, al igual que información acerca de su evolución a lo largo de los años.

Para el año 2021, Deloitte, informó a través de su encuesta anual que a medida que los riesgos y la incertidumbre económica persiste, las empresas buscan maximizar la eficiencia y adaptar sus estrategias y capacidades, apalancándose en los CSC. Deloitte (2021) en su informe expone los principales objetivos estratégicos que buscan las empresas al invertir en el modelo de CSC, los cuales son: estandarización de procesos y eficiencia, reducir costos, impulsar el valor comercial, acelerar la agenda digital, desarrollar capacidades y estrategia y plan de negocio general. De igual forma, se destaca en la encuesta la importancia de las capacidades digitales que permitirán innovar a los CSC para optimizar los servicios y generar mayor ahorro, entre las cuales se destacan el uso de tecnología RPA (automatización robótica de procesos), estándares globales de procesos y ERP de única instancia (Deloitte, 2021).

En Colombia, la ANDI, realiza de igual forma una encuesta nacional, para conocer el estado de los CSC y las tendencias en su desarrollo en comparación con las tendencias globales, concluyendo que en Colombia, al igual que en el mundo, los servicios compartidos son una filosofía vigente y la tendencia de evolución sigue la línea de los modelos globales, aclarando que los CSC están en constante evolución y dejaron de ser centros de eficiencia en costo para convertirse en verdaderas UN (ANDI, 2021).

Modelo de negocio

Inicialmente, es importante partir de las definiciones claras de algunos autores sobre el concepto de negocio y posteriormente, lo que significa un modelo de negocio. Drucker (2010)

indicó que un negocio es una institución que crea y entrega valor a través de productos o servicios para satisfacer las necesidades de los clientes y generar ingresos. Para la década de los ochenta Porter (1980) lo plantea como un organismo que lleva a cabo la innovación y la creación de valor mediante la introducción de nuevos productos, servicios o procesos. En la última década Kotler & Armstrong (2018), desde una mirada de los principios del *marketing* empresarial, lo definen como una entidad que identifica, crea, entrega y captura valor de mercado para obtener beneficios.

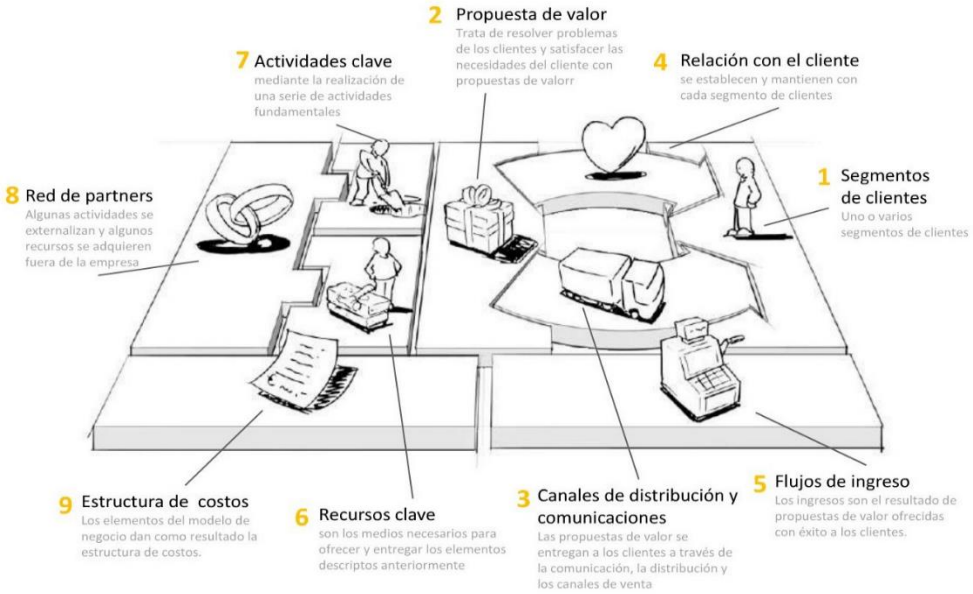
El modelo de negocio según Porter (1985) es la forma en que una empresa se organiza para generar ingresos y beneficios en un mercado; para Drucker (1994) es la respuesta a la pregunta fundamental de cómo una empresa gana dinero y se mantiene en el mercado. Osterwalder y Pigneur (2009) plantean que describe el fundamento de cómo una organización crea, entrega, y captura valor. El modelo de negocio es una representación abstracta de una organización, de todos los acuerdos básicos interrelacionados, diseñados y desarrollados por una organización en la actualidad y en el futuro, así como todos los productos básicos y/o servicios que ofrece la organización o va a ofrecer, sobre la base de estos acuerdos que se necesitan para alcanzar sus metas y objetivos estratégicos (Al-Debi et al., 2008).

Desde una concepción moderna, Casadesus-Masanell & Ricart (2010) afirman que el modelo de negocio debe permitir a las organizaciones maximizar sus beneficios, alcanzando sus objetivos de una manera sostenible, respetando el medio ambiente y creando un mejor lugar de trabajo para sus empleados. Para que su adopción sea exitosa, el modelo de negocio de los CSC debe ser lo suficientemente claro en sus objetivos y propuesta de valor, por esta razón en este trabajo se procura construir las bases claras del modelo de negocio, partiendo de las diferentes definiciones teóricas. Para ello se utiliza la metodología propuesta por Osterwalder y Pigneur

(2009), la cual consiste en una estructura de nueve módulos temáticos, que agrupan las principales variables de un negocio que permiten la consecución de recursos y generación de valor.

Figura 1

Modelo de negocio



Fuente: Osterwalder & Pigneur (2009).

Módulos del modelo de negocio

Segmentos de clientes. En este bloque se presentan los diferentes tipos de clientes a los que se dirige la oferta. La clasificación se hace con base en diferencias en necesidades, forma de accederlos, tipo de relación y rentabilidad, etc. Después se procede a describirlos, con base en variables demográficas, geográficas y psicográficas, entre otras.

Propuesta de valor. La oferta es lo que atrae a los clientes; aquello por lo que están dispuestos a pagar. Se presenta como un paquete de productos y servicios y los principales atributos de cada uno. Puede haber una oferta única o varias ofertas y éstas pueden dirigirse a un segmento en particular o a varios de ellos.

Canales de distribución y comunicación. El asunto fundamental en este bloque es identificar los canales, a través de los cuales se accede a los clientes para comunicarse con ellos y para ofrecer la propuesta de valor. Entre ellos están la fuerza de ventas, los puntos de venta, los afiliados, la publicidad, las reuniones, los sitios web, etc.

Tipo de relaciones con los clientes. Debe definirse cuáles tipos de relaciones se establecen con cada uno de los segmentos atendidos, desde las más personalizadas, como tener ejecutivos de cuenta, pasando por relaciones personales y masivas como el contact center, hasta aquellas relaciones por medio de los portales web o de voz, automatizados, entre otros. Se deben tener en cuenta las distintas etapas del ciclo de la relación como preventa, venta, postventa y migración a nuevas ofertas.

Fuentes de ingreso. Son las fuentes de las cuales se reciben los ingresos por la propuesta de valor que se ofrece, tales como: transacciones, suscripciones, servicios, licenciamiento, alquiler, pauta publicitaria, entre otros.

Recursos clave. Son los recursos que una compañía debe desplegar para hacer que el negocio funcione. Incluye recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros, pueden ser propios, arrendados o adquiridos de sus aliados clave.

Actividades clave. Son las principales actividades que deben realizarse mediante la utilización de los recursos clave para producir la oferta de valor y gestionar las relaciones con clientes y aliados. Es imprescindible concentrarse en las competencias esenciales y buscar aliados para las demás.

Red de aliados. Está conformada por los aliados y proveedores que deben identificarse y con los que se establecen relaciones. Para lograr ciclos de innovación más rápidos y exitosos, cada vez es más importante apalancarse en recursos y actividades de terceros, con los que se puede lograr construir o complementar la oferta de valor u optimizar costos.

Estructura de costos. Esta estructura está fundamentada en el listado de los costos más significativos del modelo de negocio, fundamentalmente recursos, actividades y red de aliados, así como su relación con los demás bloques. Desde la respuesta a cada uno de estos bloques se estructura el modelo de negocio.

Diseño metodológico

El método de investigación cualitativo según Hernández-Sampieri & Mendoza (2018) está enfocado en comprender los fenómenos, a través de la exploración de la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto, lo que permitirá identificar las razones por las cuales las empresas y UN estarían interesadas en adoptar el modelo de negocio del CSC propuesto. Esta investigación cualitativa es de tipo exploratoria-descriptiva, con el propósito de examinar y comprender las opiniones y comportamientos de los encuestados y realizar una descripción precisa de estos. Para esta investigación se definió una muestra por conveniencia, formada por personal de la empresa FJG y las empresas controladas, con cargos de dirección, como lo indican los autores este tipo de muestra está formada por los casos disponibles a los cuales se tiene acceso, aclarando que los resultados solo se aplicaron a la muestra en sí o a muestras similares en tiempo y lugar, ya que no son generalizables a una población, ni interesa esta extrapolación.

La muestra se compuso por veinticinco empleados de la empresa FJG y las empresas controladas, principalmente personas con cargos directivos, gerentes o líderes de áreas, que serán parte del alcance del modelo de negocio sugerido. La investigación se realizó haciendo uso de una entrevista cualitativa estructurada, como herramienta de recolección de datos cualitativos, para obtener información u opiniones de los entrevistados acerca de los CSC.

Para lograr este propósito se empleó un cuestionario (Apéndice A), que acompaña el desarrollo de la investigación, con el fin de identificar las características relevantes que permitan enfocar el modelo de negocio a plantear, determinar las necesidades de los potenciales clientes,

los diversos servicios que consideran las empresas de interés para que sean prestados por el CSC, establecer los ANS y validar la aceptación de la propuesta de valor del modelo de negocio.

Tabla 1

Personas encuestadas por empresa y por cargo

Personal encuestado			
Empresa	Unidad de negocio	Cargo	Nombre
FJG	General	Gerente general	Fernando Jiménez García
FJG	Droguerías Condrogas	Contadora	Katherine Torres
FJG	Droguerías Condrogas	Director comercial	Óscar Arias
FJG	Estaciones de servicio	Administrador	Doracelli Amaya
FJG	Estaciones de servicio	Administrador	Juan Pablo Marulanda
FJG	Estaciones de servicio	Administrador	Diana Jiménez
FJG	General	Contadora	Clemencia Duque
FJG	General	Director administrativo	Felipe Jiménez
Drogas S.A.	Suministro de medicamentos	Revisor fiscal	Edelberto Rendón
Multiservicios Panamericana	Estaciones de servicio	Administrador	James Castaño
Multiservicios Panamericana	Estaciones de servicio	Administrador	Juan Carlos Valencia
Multiservicios Panamericana	Estaciones de servicio	Contadora	Claudia Rendón
Mega Horizonte S.A.	Estaciones de servicio	Administrador	Claudia Ruiz
Mega Horizonte S.A.	Estaciones de servicio	Contadora	Diana Marcela Libreros
Agroganadera La Suiza	Ganadería	Administrador	Hugo Jiménez
Inversiones Confort 80	Hospedaje	Gerente	Audrey Gómez
Well Medicine Products	Suministro de dispositivos médicos	Director administrativo	Ana Milena Pérez

Personal encuestado			
Empresa	Unidad de negocio	Cargo	Nombre
Well Medicine Products	Suministro de dispositivos médicos	Director financiero	Jaime Uribe
Inversiones Teka	Hospedaje	Administrador	Carlos Cortés
García Maya Asociados	Servicios jurídicos	Director administrativo	Daniela Blandón
García Maya Asociados	Servicios jurídicos	Gerente	Catalina García
Food Bar 360	Restaurantes	Contadora	Ana María Rivera
Food Bar 360	Restaurantes	Gerente	Ana María Ríos
CJ Martins	Agencia de publicidad	Director administrativo	Luz Amparo Espitia
CJ Martins	Agencia de publicidad	Gerente	Carlos Manuel Martínez

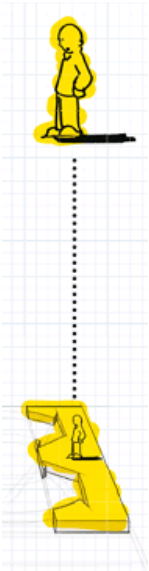
Propuesta de modelo de negocio

Segmento de mercado

Para el desarrollo del trabajo de investigación es importante dar claridad acerca del mercado objetivo que se tiene para plantear el modelo de negocio, este mercado se plantea inicialmente, para las empresas en las cuales la empresa FJG tiene una participación superior al 50%.

Figura 2

Segmento del mercado



Fuente: Osterwalder & Pigneur (2009).

Tabla 2

Unidades de negocio y empresas controladas FJG

Gerencia	Empresa	Origen ingresos	% participación
FJG	Agroganadera La Suiza	Ganado	100%
FJG	Drogas S.A.	Farmacéutica	100%
FJG	Drogas S.A.	Inmuebles	100%
FJG	Drogas S.A.	Inversiones (Life Factors)	100%
FJG	Drogas S.A.	Rentas de capital	100%
FJG	Felipe Jiménez Mejía	Ganado	100%
FJG	Fernando Jiménez	Combustibles	100%
FJG	Fernando Jiménez	Farmacéutica	100%
FJG	Fernando Jiménez	Inmuebles	100%
FJG	Fernando Jiménez	Inversiones	100%
FJG	Inversiones Confort 80 SAS	Hotelería	100%
FJG	Inversiones Teka	Hotelería	50%
FJG	Megahorizonte S.A.	Combustible	100%
FJG	Multiservicios Panamericana	Combustible	50%
Externo	Well Medicine Products S.A.S.	Venta de MX EPS	90%
Externo	García Maya Asociados	Servicios jurídicos	70%
Externo	Food Bar 360	Restaurantes	57%
Externo	CJ Martins	Publicidad	50%
Externo	Combured S.A.S.	Combustible	33%
Externo	Diagonal Port S.A.S.	Inmueble Barcelona	33%
Externo	Aventurarte S.A.S.	Inmueble Miami	33%
Externo	Energizar	Combustible aviones	30%
Externo	Arcoiris	Construcción	25%
Externo	Resonador Medical	Imágenes diagnósticas	25%
Externo	Lifefactor	Farmacéutica	17%
Externo	Medical Imagin	Imágenes diagnósticas	15%

Teniendo en cuenta el parámetro definido con anterioridad, el posible mercado objetivo de la propuesta es del 69,2% de las UN o empresas en las que la empresa FJG tiene

participación, y será resultado de la investigación poder definir cuáles son las áreas de servicio que se podrán implementar a través del CSC para generar un mayor impacto.

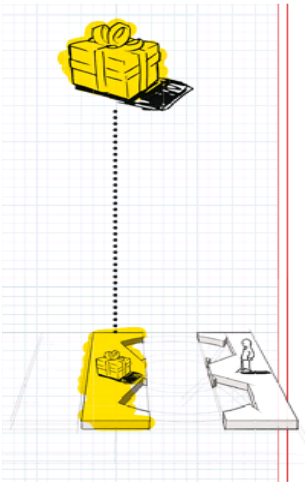
Propuesta de valor

La propuesta de valor principal del CSC es la oferta de servicios de soporte que permita a las UN o empresas maximizar sus recursos para poderse enfocar en la toma de decisiones de sus actividades estratégicas, realizado por un equipo de trabajo de alta calidad y con unos índices de cumplimientos altos en sus ANS. Estos acuerdos son el contrato escrito entre el proveedor del servicio (CSC) y su cliente (UN o empresa contratante), con el objetivo de identificar y definir las necesidades del cliente en relación con las capacidades productivas del proveedor.

Estos ANS se definen por cada uno de los servicios contratados, teniendo en cuenta la naturaleza propia de los servicios y la importancia que para cada empresa representa. De acuerdo con la investigación llevada a cabo, las UN o empresas asociadas cuentan con diversas áreas de soporte contratadas de forma directa, el 88% cuentan con un área de finanzas (contabilidad), el 58% con recursos humanos, el 35% con servicios de información, el 31% con asuntos corporativos (publicidad, marketing) y solo el 15% con un área jurídica.

Figura 3

Propuesta de valor



Fuente: Osterwalder & Pigneur (2009).

Se evidencia que para la mayoría de las UN existe la oportunidad de ofrecer alguna o varias de las áreas de soporte a través del CSC, que permitirán agregar valor al cliente, a través de información oportuna, reducción en costos y acceso a áreas de soporte con las que hoy las UN no cuentan.

Es importante mencionar que para las personas entrevistadas las áreas de soporte que tienen contratadas directamente o tercerizadas se perciben como costo-eficientes en su mayoría por encima del 50 %, finanzas (67 %), recursos humanos (64 %) y servicios de información (70 %), seguidos de jurídico (52 %), solamente asuntos corporativos (36 %) es la de menor percepción de valor. Esta percepción de servicio costo eficiente se podría considerar baja, teniendo en cuenta la importancia de cada una de estas áreas para el correcto funcionamiento de las empresas, así se confirma la necesidad de realizar alguna implementación que mejore estos

niveles de servicio. Incluso el 87 % de los encuestados estarían de acuerdo con pagar más por los servicios contratados actualmente, si se logra medir la calidad de la información y la disponibilidad de esta para su análisis a tiempo.

Canales de distribución y comunicación

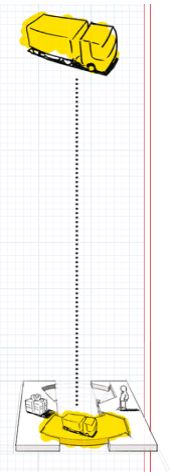
Para el CSC es necesario definir cuáles serán los canales de comunicación óptimos, lo fundamental en este bloque es identificar los canales a través de los cuales se accede a los clientes para comunicarse con ellos y para ofrecer la propuesta de valor, tales como: fuerza de ventas, los puntos de venta, los afiliados, la publicidad, las reuniones, los sitios web, etc.

Para el modelo de CSC los principales canales que se deben definir son todos aquellos que permitan una comunicación fluida y certera con los clientes, como la participación de reuniones concertadas semanalmente para conocer los avances en los procesos centralizados, paneles de control (*Dashboard*) con información actualizada publicada en una intranet o extranet, donde se pueda visualizar el estado de los procesos y el cumplimiento esperado de los ANS pactados y correo electrónico para envío del informe mensual y comunicaciones formales.

Al ser un modelo de negocio que está enfocado en las empresas donde se tiene un control accionario importante no es necesario considerar una fuerza de ventas, sino la figura de líder de cuenta, el cual será el canal de comunicación directo con cada empresa o UN contratante, y quien se encargará de realizar las reuniones periódicas de entendimiento con los clientes. Es necesario definir un cronograma de reuniones con cada cliente (UN) en el cual se concerté el tipo de reunión a llevar, la frecuencia de estas reuniones (semanal, mensual, bimestral, anual), el número de sesiones, el número de horas por sesión y los asistentes que pertenecen, tanto a la UN, como al área encargada en el CSC (Apéndice B. Cronograma de reuniones).

Figura 4

Canales de distribución y comunicación



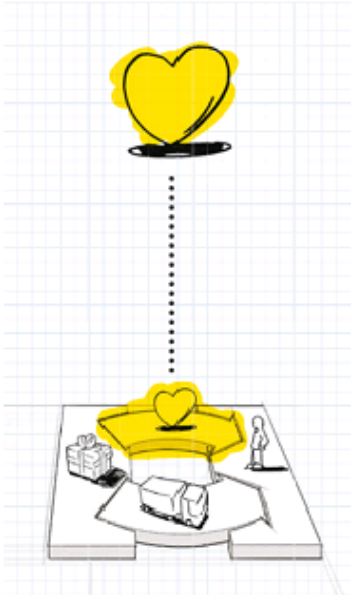
Fuente: Osterwalder & Pigneur (2009).

Relación con los clientes

El CSC y sus líderes deben establecer una relación personalizada con cada uno de los directores de las UN o gerentes de las empresas, a las cuales se les va a prestar alguno de los servicios que se ofrezcan. Aunque los procesos sean estandarizados, es importante entender cuál es el alcance individualizado que cada líder de la UN espera al contratar un servicio. Este relacionamiento debe ser colaborativo y debe mantenerse a largo plazo. El grado de personalización será un factor determinado entre ambas partes y será incluido en los ANS del contrato se servicios, como lo pueden ser: Alcance del servicio prestado, tipos de informes a entregar, emisión de conceptos, acompañamiento en reuniones, paneles de información en línea personalizados.

Figura 5

Relación con los clientes



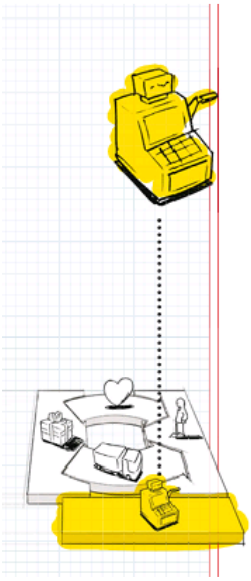
Fuente: Osterwalder & Pigneur (2009).

Fuentes de ingreso

Las fuentes de ingreso del negocio de CSC son a través de pago por servicios contratados, cada UN puede contratar los diferentes servicios ofrecidos por el CSC, teniendo en cuenta que son de soporte para las unidades. Además, se espera que estos contratos sean por un periodo de tiempo mínimo que no puede ser menor a tres meses, para poder que la transferencia de conocimiento que se necesita para entregar un servicio adecuado, se pueda ejecutar de la mejor manera, entre la empresa encargada y/o el tercero con quien se contrataba con anterioridad. El valor del contrato será la suma de los servicios a contratar por cada UN, el valor de cada servicio debe ser competitivo, según el mercado y comparable con los ANS ofrecidos para cada servicio.

Figura 6

Fuentes de ingreso



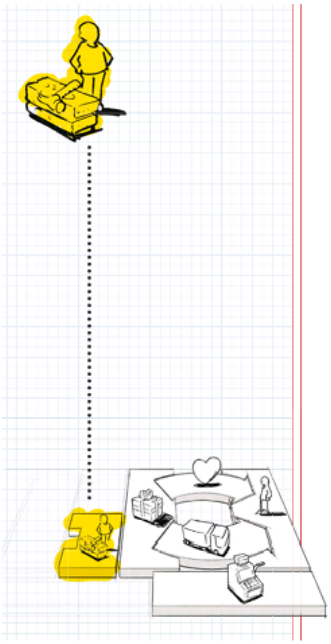
Fuente: Osterwalder & Pigneur (2009).

Recursos clave

Los recursos clave para la operación y sostenibilidad del CSC son el personal profesional en cada una de las áreas de servicio a ofrecer y los auxiliares: Software especializado para cada servicio que así lo requiera (Contrato por suscripción mensual/usuario); capital de trabajo; puestos de trabajo físicos; servicios de comunicaciones (Internet, planta telefónica, Whatsapp Business), Equipos tecnológicos (computadores, servidor, licenciamiento); *hosting* para almacenamiento y publicación de informes (servicio en la nube) y correo electrónico corporativo.

Figura 7

Recursos clave



Fuente: Osterwalder & Pigneur (2009).

Actividades clave

Estas actividades son las acciones más importantes que debe tener el CSC para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor atractiva para su mercado objetivo.

Definición alcance áreas de soporte: En la encuesta realizada se observó que el nivel de profundización de cada una de las áreas de soporte es básico, y en cada una de ellas se puede lograr aportar a través del CSC un servicio diferencial.

Finanzas: El 16% lo contrata con un externo, para los que lo tienen contratado directamente, el 96 % tiene como actividad clave la contabilidad, el 61 % tiene como actividad clave las compras, un 26 % cuentan con administración de recursos financieros y apenas un 13 % cuenta con acompañamiento en planeación tributaria.

Recursos humanos: El 28 % contrata con un externo, el 60% tiene contratación directa, quedando un 12% que no cuenta con esta área de forma definida, para los que lo tienen contratado directamente, el 93% tiene como actividad clave la generación nómina, el 60 % capacitación y educación, el 40% administración de beneficios y un 7% seguridad salud en el trabajo.

Servicios de información (TI): El 28% contrata con un externo, el 36% tiene contratación directa, y el 36% no cuenta con esta área de soporte. El 89% tiene como actividad clave la adquisición de hardware y software, soporte y mantenimiento (sistema contable y comercial, correos, impresoras, periféricos), el 78% actividades de telecomunicaciones y desarrollo de aplicaciones.

Jurídico: El 16% tiene contratación directa, el 80% lo contrata con un externo y el 4% no cuenta con esta área de soporte. El 100% tiene como actividad clave cumplimiento normativo y el 50% consultoría jurídica y apoyo en litigios.

Asuntos corporativos: El 64% lo contrata con un externo, el 32% lo contrata directamente y el 4% no cuenta con esta área de soporte. El 100% tiene como actividad clave mercadeo, el 63% administración de redes y mantenimiento de infraestructuras, el 50% agencia de publicidad y el 13% otras actividades como control de calidad, cadena de abastecimientos, compras.

También, se puede observar que los entrevistados tienen unas actividades clave que están dispuestos a tercerizar, siendo estas actividades en las cuales se debe enfocar el CSC en su modelo de negocio inicial, quedando de la siguiente forma: Finanzas (contabilidad, compras), recursos humanos (nómina, capacitación y educación), servicios de información (desarrollo de aplicaciones, soporte y mantenimiento), jurídico (consultoría jurídica, cumplimiento normativo), asuntos corporativos (administración de redes sociales, mercadeo).

Contratación: Según los servicios ofrecidos se debe contratar el personal especializado que pueda a través de sus capacidades y competencias dar cumplimiento a los ANS pactados con los clientes.

Venta de servicios: Aunque la mayoría de clientes objetivo son las UN de las empresas pertenecientes a la empresa FJG, estas unidades serán consideradas como clientes y se debe contar con la capacidad de ofertar un servicio de alta calidad y cumplimiento de ANS, a través de un valor económico en contraprestación de los servicios, el valor debe ser definido desde esta actividad, teniendo en cuenta las complejidades de cada área de soporte a ofertar, siempre buscando un beneficio para el cliente con información oportuna y cumplimiento de los ANS, con la premisa de costos beneficio.

Planeación y puesta en marcha: Definición con cada cliente los servicios contratados, su alcance y sus niveles de servicio, tiempos de implementación, evaluación del posible impacto económico y funcional.

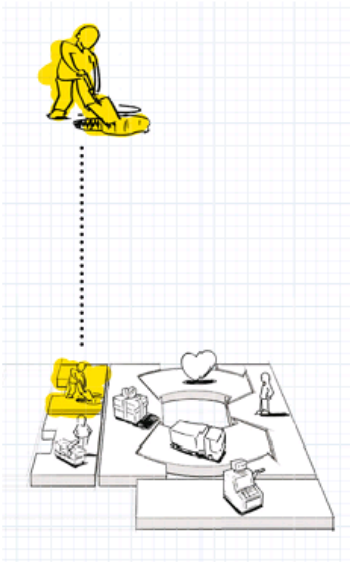
Evaluación: Con la definición de los ANS se define la metodología de evaluación de las actividades realizadas por cada una de las áreas de soporte a contratar, con la finalidad de poder medir la evolución de cada uno de los procesos y el impacto en las empresas o UN. En la encuesta se evidenció que las áreas de soporte externas o directas, en su mayoría no tienen definidos o no son claros los indicadores claves del negocio o Key Performance Indicator - KPI, el 42,3 % de los entrevistados considera que su área financiera tiene KPI definidos claramente, siendo esta área la que mayor porcentaje tiene, seguida de recursos humanos con un 38,5 %, los servicios informativos con un 19,2 %, el área jurídica con un 15,4 % y asuntos corporativos con apenas un 7,7 %. Esta definición de los KPI de cada área de soporte que se contrate a través del

CSC es clave para que los clientes puedan evaluar el cambio que ofrece el modelo de negocio propuesto para estas áreas de soporte y se puedan observar las ventajas de su implementación.

Gestión del cambio: Esta actividad aunque pareciera que no es una actividad clave en el desarrollo del modelo de negocio, es necesario desarrollarla como acompañamiento a toda la UN o empresa que desea contratar alguno de los servicios del CSC, debido a que se encarga de lidiar con las transiciones de una organización, como la tercerización de un área de soporte o la implementación de un área de soporte, la cuál no tenía en su estructura organizacional, a través de la implementación de estrategias para anticipar, ejecutar, controlar y medir el cambio, así como para ayudar a todos los miembros a adaptarse al mismo.

Figura 8

Actividades clave



Fuente: Osterwalder & Pigneur (2009).

Asociaciones clave

La optimización de los recursos en cualquier modelo de negocio es una prioridad, por lo tanto, para el modelo planteado de CSC para la empresa FJG, es de vital importancia tener en cuenta que para cada área de soporte ofertada existen niveles de profundización que para el cliente son importantes y no necesariamente el CSC deba tener el personal experto en ese nivel, sino que pueda crear alianzas con empresas asociadas para la prestación de algunos de estos servicios.

El CSC tiene la oportunidad, a través de la búsqueda de aliados estratégicos ofrecer un servicio completo y de mejor calidad, con aliados específicos para cada una de las áreas de soporte en las actividades que no están definidas inicialmente en el alcance del modelo de negocio del CSC. Para cada área se puede definir cuáles serán estos recursos clave y el tipo de asociación necesaria para lograr ofertar estas actividades complementarias:

Finanzas: Consultor financiero y tributario. Coopetición a través de la firma de revisoría fiscal que se tiene contratada actualmente, la cual además de prestar servicios contables y de revisoría fiscal, también tiene conocimientos en el área financiera y tributaria.

Recursos humanos: Administración de beneficios. A partir del conocimiento de los clientes y sus empleados, es posible construir una base de datos con los posibles beneficios que se puedan ofertar en conjunto a los empleados de todas las UN, logrando a través de alianzas o convenios por volumen economía de escala en la contratación de estos. Precios especiales en afiliaciones a actividades ejemplo gimnasio, cine, etc.

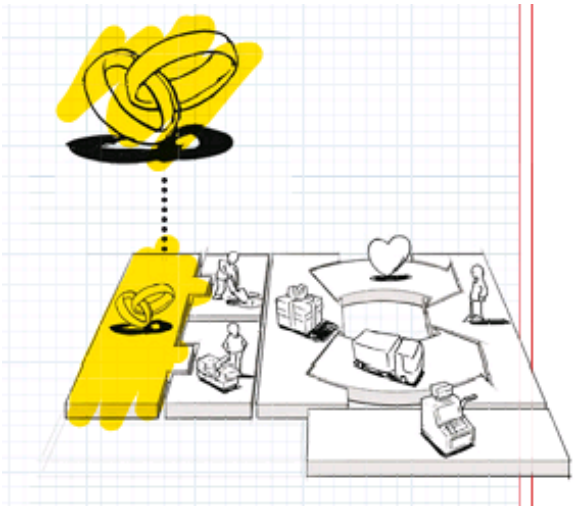
Jurídico: Apoyo en litigios. Relación cliente – proveedor. Dentro de las empresas, cliente objetivo se encuentra una firma de abogados, con quien se podrá revisar una propuesta de

servicio para apoyo en litigios de las demás UN, a través de posibles tarifas preferenciales por evento.

Asuntos corporativos: Publicidad. Relación cliente – proveedor. Dentro de las empresas cliente objetivo se encuentra una agencia de publicidad, con quien se podrá revisar una propuesta de servicios publicitarios para las demás UN que estén interesadas en esta actividad, a través de posibles tarifas preferenciales, en diferentes modalidades de contratación.

Figura 9

Asociaciones clave



Fuente: Osterwalder & Pigneur (2009).

Estructura de costos

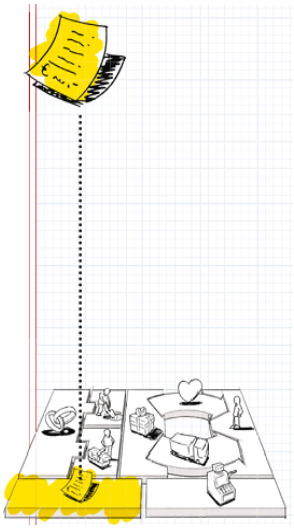
Los costos del modelo de CSC se basa en las necesidades para ejecutar las actividades claves y la consecución de los recursos clave. Si se parte de que los CSC son un negocio de prestación de servicios, el principal costo a tener en cuenta es la nómina de personal necesaria

para la prestación de las áreas de soporte que se van a ofertar. En el análisis detallado de los servicios a ofrecer se determinará el número de puestos de trabajo requeridos y el nivel de especialización del personal en función del área de soporte. La empresa FJG actualmente cuenta con recurso humano calificado, el cual podrá ser contratado a través del CSC, posterior a un análisis de capacidades y carga laboral actual y futura.

Asimismo, es fundamental establecer en la estructura de costos los referentes a costos fijos como la infraestructura física necesaria para las oficinas (arrendamiento, servicios públicos), puestos de trabajo, arrendamiento del software contable y comercial, internet y telefonía móvil, alquiler de servidores, salas de reuniones. De igual manera, la empresa FJG dispone de oficinas con la capacidad necesaria para ubicar los diferentes espacios de trabajo, especialmente el área financiera, recursos humanos, servicios de información. Es pertinente revisar las necesidades de puestos de trabajo para la ubicación de las áreas de soporte jurídico y asuntos corporativos.

Figura 10

Estructura de costos

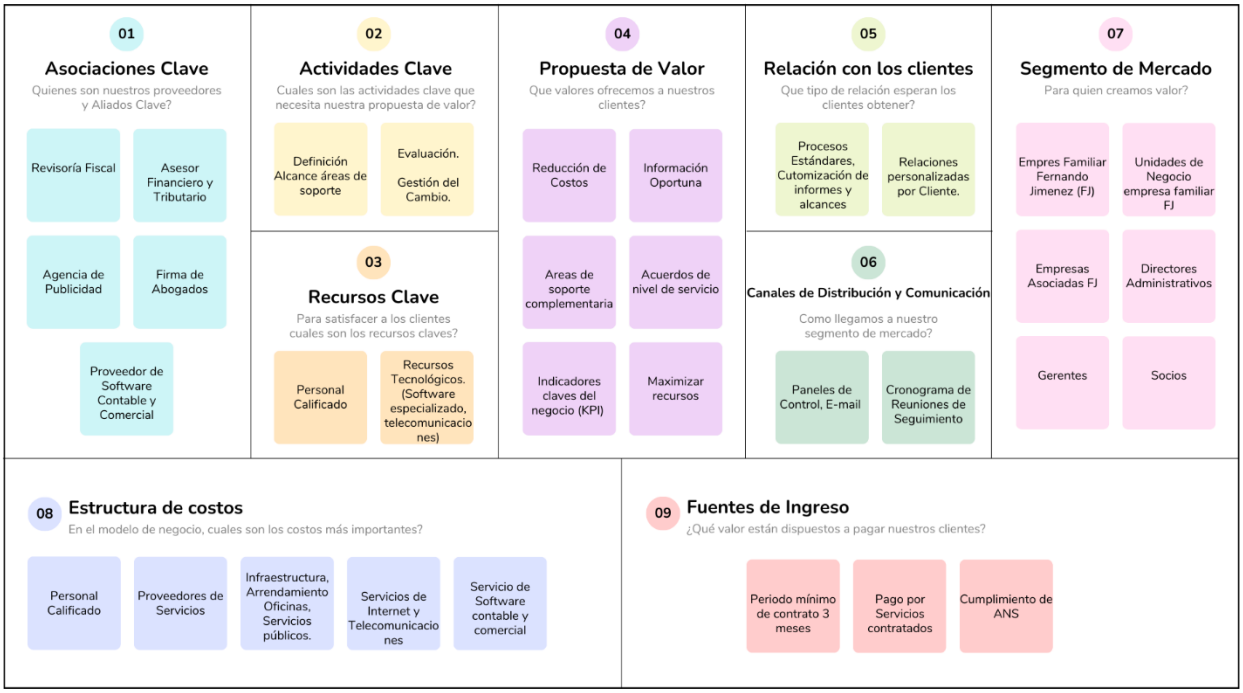


Fuente: Osterwalder & Pigneur (2009).

Modelo de negocio Canvas

Después de definidas cada una de las partes del modelo de negocio a través de la metodología propuesta por Osterwalder, se puede a través del lienzo o Canvas, construir en forma resumida la propuesta del modelo de negocio para el CSC de la empresa FJG, sus UN y empresas asociadas.

Figura 11 *Canvas modelo de negocio CSC, empresa FJG*



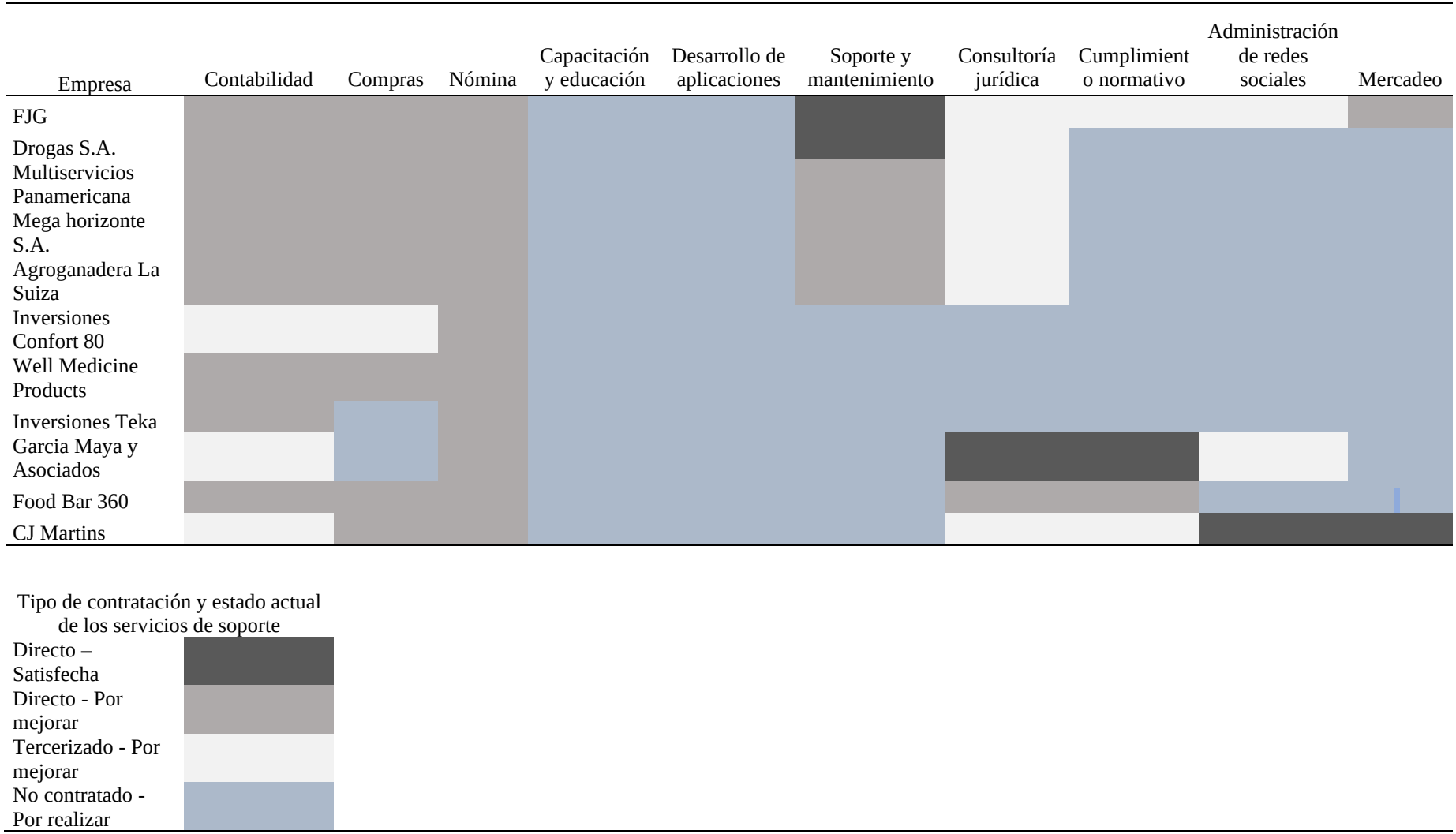
Fuente: Elaboración propia basada en Osterwalder & Pigneur (2009).

Desde el modelo de negocio, se debe evaluar para cada una de las UN o empresas cuáles son los servicios por ofrecer. Para determinar el estado actual de los servicios de soporte, se llevó a cabo un análisis en función del tipo de contratación y el nivel de satisfacción, como se puede

observar en la Tabla 3, la mayoría de servicios contratados directamente o a través de terceros son objeto de mejora lo cuál es la oportunidad para una exitosa implementación del CSC, mediante la correcta definición del alcance de cada una de los servicios y sus acuerdos de cumplimiento en calidad de la información y tiempos de entrega.

Tabla 3

Tipo de contratación y estado actual de los servicios de soporte



Si se considera, lo expuesto, se establecerá para cada empresa, en función de la oferta de servicios del CSC, las necesidades primordiales y de gran impacto para cada una de ellas. Se priorizarán los servicios no contratados, seguido de los tercerizados y directos por mejorar y se deja como plan de acción examinar la posibilidad de que el CSC tenga la habilidad de prestar, también los servicios actualmente contratados directamente y que las unidades se encuentren satisfechas con el servicio contratado.

Conclusiones

Los CSC como modelo de negocio permiten a los gerentes, directores y líderes de UN, enfocar sus estrategias en las actividades clave de sus unidades y dejar que las áreas de soporte cumplan con sus funciones de apoyar la toma de decisiones de los líderes. Para esto es necesario entender que estas áreas necesitan un nivel de exigencia y compromiso en el cumplimiento de sus funciones, por lo que es importante darles el valor dentro de las organizaciones y definir estrategias claras. También, se deben implementar las diferentes mediciones y evaluaciones constantes con el objetivo de optimizar los procesos y aportar valor, hasta el momento en que estas actividades alcancen a tener una connotación importante en la generación de valor de cada una de las UN.

En el caso de esta investigación se logró evidenciar que años de crecimiento empresarial de FJG se debieron a las actividades claves de las unidades y se dejó atrás el desarrollo de las áreas de soporte, estas últimas cumplen los roles básicos y no cuentan con información a tiempo para acompañar la toma de decisiones de los cargos gerenciales. Por esta razón el mayor reto que se enfrenta la organización es la resistencia al cambio, por esta razón es que se hace explícita entre las actividades clave del modelo planteado, la gestión del cambio, la cual permita a los usuarios y contratantes del CSC poder adaptarse de la mejor forma a este nuevo modelo de trabajo, con la tercerización de las áreas de soporte.

En esta gestión del cambio es importante estar convencidos que el modelo de CSC propuesto, permitirá eficiencias no solo económicas, sino también de gestión administrativa para maximizar todo tipo de recursos con los que cuenten actualmente las UN, a través del cumplimiento de los ANS en tiempo y calidad de la información o servicios contratados. Lo

anterior, permite a los gerentes o líderes concentrar sus esfuerzos en el crecimiento de sus negocios y que vean al CSC como un aliado para el desarrollo de las estrategias empresariales.

La puesta en funcionamiento del CSC tendrá asociada varios retos de personal, comunicación y recursos, los cuales deberán ser identificados claramente por sus líderes para poder que el efecto de esta implementación sea el adecuado, ya que una mala ejecución o falta de claridad puede generar dudas en los clientes y por lo tanto posibles conflictos que, en vez de generar bienestar, generarán tropiezos en su desarrollo. Los efectos negativos que se pueden presentar en la implementación son:

Reprocesos: Al no definir claramente el alcance de los servicios, es posible que algunas de las tareas que se desarrollen en el CSC no estén completas o sea necesario que en la UN contratante se deba volver a ejecutar parcialmente o totalmente, para poder obtener el resultado esperado por la parte contratante.

Desconfianza: La falta de calidad en la información entregada por el CSC es causal de que la parte contratante, empiece a no confiar en el proceso que se está llevando en el CSC y por esta razón empiece a hacer reprocesos de información o incluso a no usar el CSC como su aliado y se prefiera volver a la situación inicial del servicio de soporte.

Pérdida de control: Uno de los grandes temores al momento de contratar un servicio a través del CSC es la pérdida o falta de liderazgo en los procesos, entendiendo que aunque son servicios de soporte, son de gran importancia para el desarrollo de las estrategias empresariales, por tal razón, si el cliente percibe quien dirige el servicio no lo hace de forma correcta o acorde a la cultura empresarial, está perdiendo control y por lo tanto la resistencia al cambio será mayor.

Percepción costo – beneficio: Es claro que pasar de no contratar un servicio o de tener un servicio que no cumple con las expectativas, a un servicio profesional de alta calidad que es lo

que se busca con la creación de un CSC, su costo inmediato será mayor. A este respecto, será tarea de los líderes del CSC cumplir con los objetivos planteados para cada uno de los servicios y para cada UN en particular y lograr que la percepción costo – beneficio, sea como mínimo la misma que se tenía antes de la contratación de un CSC, pero siempre con el objetivo de que sea superior.

Reputación como líderes: Para alguno de los líderes de las UN es de alto riesgo o impacto negativo contratar un CSC el cuál centraliza la información de las empresas, debido a que tienen la percepción que serán comparados con las demás UN. Por esta razón es de gran importancia que los ANS sean claros, la transparencia en la información entregada por ambas partes sea total y se definan si es necesario políticas de difusión y confidencialidad de los informes que se generan desde los CSC hacia los contratantes y el alcance de estos.

Dentro de los aspectos positivos se encuentran:

- Estandarización: Al tratarse de un modelo de negocio en el cual se ofrecen servicios de soporte para un número de UN y empresas de diferentes actividades económicas, se logrará que los servicios ofertados tengan una alta estandarización y eficiencia en los procesos, sin que se pierda la particularidad de cada una de las unidades, pero permitiendo a todos los líderes poder contar con herramientas y servicios de excelente calidad.

Efecto sombrilla: Para algunas UN o empresas, contar con una variedad extensa de profesionales, servicios de soporte, tecnología no es posible, debido a su falta de presupuesto o capacidad de liderar algunas áreas de conocimiento que son ajenas al desarrollo normal de su actividad principal, por esta razón contar con un CSC como aliado puede acelerar la implementación de herramientas, tecnologías o servicios que el CSC preste o haya desarrollado para otras UN.

-Foco: Uno de los principales efectos esperados al contratar un CSC por parte de una UN, es poder enfocarse en el propósito principal de su unidad y no estar distraído en la ejecución, monitoreo y desarrollo de áreas de soporte.

La implementación del modelo de negocio propuesto CSC traerá a la organización FJG, beneficios como: Aumento de la productividad, estandarización de procesos, mejora en los controles internos, economías de escala y adaptación ágil para nuevas adquisiciones.

REFERENCIAS

Al-Debi, M., El-Haddadeh, R., & Avison, D. (2008). Defining the Business Model in the New World of. *Amcis Proceedings.* http://aisel.aisnet.org/amcis2008/300

Alonso, M. (2005). El futuro de los centros de servicios compartidos. *Planificación Estratégica,* (216). chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://pdfs.wke.es/6/6/2/0/pd0000016620.pdf

ANDI. (2021). Centro de Servicios Compartidos: Transformación realizada. https://www.andi.com.co/Uploads/PPT%20Santiago%20Pinzon_VIISSCF_IMG.pdf

Bangemman, T. (2016). *Shared Services in Finance and Accounting*. Routledge.

Bendor-Samuel, P. (2019). Why Shared Service Centers Are Growing in Size and Value. *Forbes.* https://www.forbes.com/sites/peterbendorsamuel/2019/02/15/why-shared-service-centers-are-growing-in-size-and-value/?sh=3248fb905aec

Bergeron, B. (2003). Essentials of Shared Services. John Wiley & Sons.

Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. (2010). Competitiveness: Business Model Reconfiguration for Innovation and Internationalization. Management Research, 8(2), 123-149. https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=38967

Deloitte. (2012). ¿Qué son los Centros de Servicios Compartidos? https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/process-andoperations/Shared-Services/mx(es-mx)Folleto_Shared_Services2011.pdf

Deloitte. (2021). Reporte Global sobre Servicios Compartidos y Outsourcing. https://www2.deloitte.com/co/es/pages/strategy/articles/reporte-global-servicios-compartidos-y-outsourcing-2021.html

Di Petta, A., & Nogueira, R. (2019). Change Management Minimizing Resistance to a Shared Services Centre project in Latin America. Revista Escuela de Administración de Negocios, 103-115. doi: https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2409

Drucker, P. (1994). The theory of the business. Harvard Business Review, 95-104. https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business

Drucker, P. (2010). The Practice of Management. Harper & Row.

Frei, F. (2008). Las cuatro cosas que debe hacer bien una empresa de servicios. Harvard Business Review. https://es.scribd.com/document/508223161/Las-Cuatro-Cosas-Que-Una-Empresa-de-Servicios-Debe-Hacer-Bien#

Gartner. (2019). Key Trends and Best Practices Impacting Shared Services Strategy and Structure. https://www.gartner.com/en/documents/3922521

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw Hill.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). Principles of Marketing. Pearson.

Mesa, M., & Toro, I. (2015). Centro de servicios compartidos: factores de éxito o fracaso. Su implementación en grupos empresariales. Revista Espacios, 36 (16). https://www.revistaespacios.com/a15v36n16/15361615.html

Mustafa, M. (2012). Shared services: lessons from private sector for public sector domain. Journal of Enterprise Information Management, 25(5), 431-440. https://doi.org/10.1108/17410391211265124

Ortega, M. (2012). Centros de Servicios para la mejora de la rentabilidad de las empresas. KPMG. Chromextension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2014/04/271112-Centros-de-Servicios-para-la-mejora-de-la-rentabilidad-de-las-empresas.pdf

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). Generación de modelos de negocio. Deusto

Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press.

Porter, M. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press.

Rivas-Montoya, L., & Londoño-Correa, D. (2020). Los roles de los centros corporativos en empresas multinegocios colombianas. Estudios Gerenciales, 36(156), 299-313. https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.156.3678

Santos, M. (2021). los centros de servicios compartidos: ventajas y características de este modelo organizativo. Bussines Revista Digital. https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/finanzas/los-centros-de-servicios-compartidos-ventajas-y-caracteristicas-de-este-modelo-organizativo/

Ulbrich, F. (2003). Introducing a Research Project on Shared Services in Governmental Agencies. [Conference]. 17th Nordic Academy of Management Conference, Reykjavik, Iceland. http://nrl.northumbria.ac.uk/9054/

Apéndices

Apéndice A. Encuesta

¿Conoce usted o a escuchado hablar acerca de los Centro de Servicios Compartidos - CSC?

i. Un CSC es definido como un área de la organización en la cual se prestan servicios comunes a otras áreas, es decir, es una parte de la compañía, ya sea dependiente o independiente, que se ocupa de la gestión de procesos y actividades que se realizaban de manera separada o descentralizada en varias unidades de negocio, todo esto con el fin de reducir costos, consolidar funciones administrativas y evitar la duplicación de esfuerzos entre diversas unidades de negocio de la empresa.

2. ¿Cuáles de las siguientes áreas de soporte tiene su unidad de negocio o empresas de forma directa? (Indique todas las que tiene actualmente definidas)

a. Finanzas.

i. Contabilidad.

ii. Compras.

iii. Planeación Tributaria.

iv. Administración de recursos financieros.

v. Otra: (¿Cuál?) _____

b. Recursos Humanos.

i. Nómina.

ii. Administración de beneficios.

iii. Capacitación y educación.

iv. Otra: (¿Cuál?) _____

c. Servicios de información.

i. Adquisición de hardware y software.

ii. Telecomunicaciones.

iii. Desarrollo de aplicaciones.

iv. Soporte y mantenimiento de software (ERP) y aplicaciones.

v. Otra: (¿Cuál?) _____

d. Jurídico.

i. Cumplimiento normativo.

ii. Consultoría jurídica.

iii. Apoyo en litigios.

iv. Otra: (¿Cuál?) _____

e. Asuntos corporativos.

i. Agencia de publicidad.

ii. Manejo de redes sociales.

iii. Mercadeo.

iv. Mantenimiento de infraestructura.

v. Otra: (¿Cuál?) _____

3. ¿Cuáles de las siguientes áreas de soporte tiene su unidad de negocio o empresas contratada con un tercero y/o estaría de acuerdo en tercerizar?

a. Finanzas.

i. Contabilidad.

ii. Compras.

iii. Planeación Tributaria.

iv. Administración de recursos financieros.

v. Otra: (¿Cuál?) _____

b. Recursos humanos.

i. Nómina.

ii. Administración de beneficios.

iii. Capacitación y educación.

iv. Otra: (¿Cuál?) _____

c. Servicios de información.

i. Adquisición de hardware y software.

ii. Telecomunicaciones.

iii. Desarrollo de aplicaciones.

iv. Soporte y mantenimiento de software (ERP) y aplicaciones.

v. Otra: (¿Cuál?) _____

d. Jurídico.

i. Cumplimiento normativo.

ii. Consultoría jurídica.

iii. Apoyo en litigios.

iv. Otra: (¿Cuál?) _____

e. Asuntos corporativos.

i. Agencia de publicidad.

ii. Manejo de redes sociales.

iii. Mercadeo.

iv. Mantenimiento de infraestructura.

v. Otra: (¿Cuál?) _____

4. ¿Las áreas de soporte de su empresa tienen definidos claramente los indicadores de desempeño o KPI? (Marque con una X)

a. Finanzas. Si _____ No ____

b. Recursos humanos. Si ____ No ____

c. Servicios de información tecnológica. Si ____ No ____

d. Jurídico. Si ____ No ____

e. Asuntos corporativos. Si ____ No ____

5. ¿Los indicadores de desempeño o KPI, se cumplen según lo definido por la unidad de negocio o empresa?

Áreas de soporte	Nunca	Casi nunca	En ocasiones	Con frecuencia	Casi siempre	Siempre
a. Finanzas.						
i. Contabilidad.						
ii. Compras.						
iii. Planeación tributaria						
iv. Administración de recursos financieros						
v. Otra: (¿Cuál?) _____ _						

Áreas de soporte	Nunca	Casi nunca	En ocasiones	Con frecuencia	Casi siempre	Siempre
b. Recursos humanos.						
i. Nómina.						
ii. Administración de beneficios.						
iii. Capacitación y educación						
iv. Otra: (¿Cuál?) _____						
c. Servicios de información						
i. Adquisición de hardware y software						
ii. Telecomunicaciones.						
iii. Desarrollo de aplicaciones.						
iv. Soporte y mantenimiento de software (ERP) y aplicaciones.						
v. Otra: (¿Cuál?) _____						
d. Jurídico.						

Áreas de soporte	Nunca	Casi nunca	En ocasiones	Con frecuencia	Casi siempre	Siempre
i. Cumplimiento normativo.						
ii. Consultoría Jurídica.						
iii. Apoyo en litigios.						
iv. Otra: (¿Cuál?) _____						
e. Asuntos corporativos.						
i. Agencia de Publicidad.						
ii. Manejo de redes sociales.						
iii. Mercadeo.						
iv. Mantenimiento de infraestructura						
v. Otra: (¿Cuál?) _____ _						

6. ¿Considera que sus unidades de soporte son costo eficientes? (Marque con una X)

a. Finanzas. Si _____ No ____

b. Recursos Humanos. Si _____ No ____

c. Servicios de Información Tecnológica. Si ____ No ____

d. Jurídico. Si ____ No ____

e. Asuntos Corporativos. Si ____ No ____

7. ¿Estaría usted de acuerdo en pagar un poco más que el costo que tiene actualmente por un servicio de soporte que cumpla con los niveles de servicio exigidos por su unidad de negocio o empresa?

8. ¿Existe otra área o servicio de soporte que consideraría posible tercerizar por su unidad de negocio o empresa a través de un CSC?

Encuesta (https://eafitnegocios.eu.qualtrics.com/jfe5/preview)

Apéndice B. Modelo cronograma de reuniones

Cronograma de reuniones (Ejemplo)

Foro	Frec.	Tiempo horas		% peso	Asistentes - tiempos porcentaje temas									
		Sesión	Anual		J.D.	GER	CSC 1	CSC 2	EQ,F	EQ.IT	EQ.J	EQ. R.H.	EQ. O.	
Reunión XXX	Anual	3	3	2%	35%		25%	5%	5%	10%	10%	5%	5%	100%
Reunión XXX	Bimestral	4	24	13%		25%	25%	15%	5%	5%	15%	5%	5%	100%
Reunión XXX	Mensual	4	48	26%			25%	25%	15%	15%	10%	5%	5%	100%
Reunión XXX	Semanal	2	110	59%			25%	25%	10%	10%	10%	10%	10%	100%
					1.1	6.0	46.3	43.3	19.6	19.7	19.7	14.8	14.8	
Totales – perfil		13	185	100%										
					0.6%	3.2%	25.0%	23.4%	10.6%	10.6%	10.6%	8.0%	8.0%	

J.D. - Junta directiva

Ger. – Gerente

CSC - Líder y responsable proceso CSC

EQ. F/IT/J/R.H/O