

**CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS COMO ESTRATEGIA
ORGANIZACIONAL EN ÁREAS FINANCIERAS**

ADRIANA MILENA ZÚÑIGA MORENO

KAREN HERNÁNDEZ VARGAS

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)

BOGOTÁ

2020

**CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS COMO ESTRATEGIA
ORGANIZACIONAL EN ÁREAS FINANCIERAS**

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de magíster en
Administración (MBA)**

ADRIANA MILENA ZÚÑIGA MORENO¹

KAREN HERNÁNDEZ VARGAS²

Asesor temático y metodológico: Carlos Mario Betancur Hurtado, DBA

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

BOGOTÁ

2020

¹ adrianazunigamoreno@gmail.com

² karenher@gmail.com

CONTENIDO

RESUMEN	5
1. INTRODUCCIÓN	7
2. OBJETIVOS	9
2.1 Objetivo general	9
2.2 Objetivos específicos	9
3. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL	10
3.1 Estado del arte.....	10
3.2 Los centros de servicios compartidos	13
3.2 Generalidades de los centros de servicios compartidos	14
3.3 Evolución de los centros de servicios compartidos.....	19
3.4 Estructura de un centro de servicios compartidos	26
3.5 Ventajas y desventajas de un centro de servicios compartidos	30
3.5.1 Ventajas.....	30
3.5.2 Desventajas	33
3.6 Área financiera en un centro de servicios compartidos.....	34
3.6.1 Ventajas.....	35
3.6.2 Desventajas	35
4. METODOLOGÍA	37
4.1 Tipo de estudio.....	37
4.2 Participantes	37
4.3 Instrumentos	37
4.4 Procedimiento	40

4.4.1	Contextualización	40
4.4.2	Trabajo de campo	41
4.4.3	Análisis de los datos	41
5.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	42
5.1	Entendimiento de un CSC.....	43
6.	ÁREA FINANCIERA EN UN CSC	46
6.1	Requisitos	46
6.2	Servicios del área financiera en un CSC	46
6.3	Roles financieros claves en el área financiera del CSC.....	47
6.4	Impacto para las compañías	49
6.5	Experiencias como empleados en áreas financieras	49
6.6	Mejores prácticas	51
7.	CONCLUSIONES	53

RESUMEN

En la actualidad, los centros de servicios compartidos (en adelante: CSC) están siendo tendencia en el país y compañías multinacionales han traído sus procesos operativos con el fin de estandarizarlos, generar eficiencias y, sobre todo, obtener ahorros de costos. En la presente investigación se revisó la caracterización de los CSC y también se analizó cómo la función financiera se ha vuelto la más común para ser implementada en ellos. Mediante encuestas se recolectó información para conocer la percepción de usuarios del área financiera en CSC y así se identificaron aspectos positivos y negativos sobre esta estrategia organizacional.

Palabras clave: reducción de costos, optimización, estandarización de procesos, centros de servicios compartidos, valor agregado, pérdida de información, operatividad.

ABSTRACT

Currently, the shared service centers are being a trend in our country, multinational companies have brought their operational processes in order to, standardize, generate efficiencies and above all, obtain cost savings. In our research, we reviewed the characterization of SCC and also analyzed how the financial function has become the most common to be implemented in them. Through surveys, we collect information to understand the perception of users of the financial area in SCC and thus, to identify positive and negative aspects of this organizational strategy.

Key words: *cost reduction, optimization, standardization of processes, shared service centers, added value, loss of information, operability.*

1. INTRODUCCIÓN

En la década de los ochenta en Estados Unidos se empezó a hablar de los centros de servicios compartidos (CSC), o *share services centers*, en inglés, que tienen como objetivo enfocarse en las áreas de soporte internas de la compañía y prestan servicios a las áreas *core* del negocio.

Los CSC tienen como propósito gestionar procesos, reducir costos o centralizar actividades que son comunes en las unidades de negocio y ubicaciones de la empresa, pero, sobre todo, impulsar el crecimiento de la organización.

Dicho modelo de negocio se destaca en grandes compañías multinacionales que tienen un volumen alto de transacciones, que buscan estandarizar tareas, prestar un mejor servicio y generar agilidad, organización, eficiencia y seguridad de la información. La adecuada implementación de un centro de servicios compartidos permitirá mejorar los procesos operacionales, tener controles, integrar tecnología y atender muchos usuarios que pueden estar en diferentes ubicaciones.

En la actualidad, los CSC han tomado mucha fuerza en las empresas alrededor del mundo y Colombia está entre los lugares favoritos de la región para ubicarlos. Entre los procesos que en mayor medida migran a los centros de servicios compartidos se encuentran: finanzas, tecnología, recursos humanos, logística y centrales de llamadas (*call centers*).

En un área financiera en un centro de servicios compartidos se pueden encontrar los siguientes procesos: contabilidad general, cuentas por pagar, cuentas por

cobrar, tesorería, control de activos fijos, facturación, contabilización de gastos de viajes, impuestos, etc.

Este trabajo buscó mostrar como un CSC es una gran solución para que la compañía pueda enfocarse en los procesos principales del negocio para, a través de la experiencia de las investigadoras, caracterizar el área financiera a partir de esta propuesta, junto con sus ventajas y desventajas.

En la actualidad, la globalización de las compañías busca optimizar y estandarizar procesos con el objetivo de generar eficiencias que permitan una mayor estabilidad a largo plazo. La presente investigación expresó cómo los CSC se han convertido en una estrategia organizacional clave para el desarrollo efectivo y eficiente en las empresas.

Uno de los objetivos principales para la creación de los CSC es hacer que las compañías se focalicen en su negocio principal para atraer más clientes y desarrollar nuevos productos y servicios con el fin de mantener la ventaja competitiva, mientras que las áreas en centros de servicios compartidos se especializan en las actividades rutinarias, de alto volumen y con bajo valor estratégico (Deloitte, 2012).

Crear un CSC es una iniciativa a la que se llega después de fijar una prioridad de estandarización y simplificación. No todas las compañías en un año específico tienen como prioridad estratégica simplificarse y no todas cuentan con la cantidad de unidades de negocio para generar suficiente volumen de procesos de soporte y querer simplificarlos (Naranjo, 2006).

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Comprender cómo ha sido el desarrollo de los centros de servicios compartidos en entidades financieras y multinacionales que operan en Colombia, con el propósito de analizar el efecto que tienen en la eficiencia de la organización.

2.2 Objetivos específicos

1. Caracterizar los centros de servicios compartidos con base en fuentes primarias y secundarias.
2. Identificar las prácticas actuales de áreas financieras que hacen parte de centros de servicios compartidos en compañías multinacionales.
3. Conocer el efecto que tienen las áreas financieras en los centros de servicios compartidos de empresas multinacionales en la eficiencia organizacional.

3. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

3.1 Estado del arte

Las organizaciones en su entorno competitivo y globalizado se ven ante la necesidad de buscar mejoras continuas para incrementar su productividad, reducir costos y mejorar la calidad de productos y servicios.

Según aseguró Fabio Novoa, director de producción de Inalde Business School de la Universidad de la Sabana (Centros de servicios compartidos, estrategia para un mejor desempeño en las compañías, 2016),

Los centros de servicios compartidos empezaron a mostrarse hace algunas décadas, tal vez desde antes de los 90, como una alternativa para unificar y centralizar aquellas tareas no fundamentales, pero necesarias para el buen desempeño de la organización. Aunque este tipo de tareas, conocidas como 'back office', pueden variar de una firma a otra, típicamente incluyen servicios generales, contabilidad, sistemas de información, suministros, ciertos trabajos financieros y gestión de personal.

De acuerdo con la Asociación Colombiana de Contact Center (2016), el crecimiento de CSC en América Latina se aceleró a partir de 2010, impulsado, en lo primordial, por el desarrollo en Colombia (266,7%), México (142,9%) y Costa Rica (109,1%) (Centros de servicios compartidos, estrategia para un mejor desempeño en las compañías, 2016).

El informe *The Evolution of Latinamerican Shared Services Center - SSON* (2016) aseguró que las principales ciudades con CSC en Latinoamérica son: São Paulo (15,9%), Ciudad de México (8,8%), Bogotá (7,7%), San José (7,7%), Montevideo (6,2%) y Buenos Aires (5,2%). “El 20% de los servicios administrativos prestados por los CSC en América Latina proviene de Colombia, seguidos de TI y servicio al cliente” (Centros de servicios compartidos, estrategia para un mejor desempeño en las compañías, 2016).

La Universidad de los Andes (s.f.) señaló que los CSC han demostrado el logro de eficiencias, reducción de costos, liberación de cargas operativas, mejoramiento de la productividad, control y centralización de la información y optimización de procesos. De igual manera, evitan la duplicidad de funciones puesto que antes se encontraban los procesos en diferentes unidades de negocio o en distintas ubicaciones. Su implementación permite que las otras unidades de negocio o áreas de las empresas se concentren en lo que en realidad es importante para ellas, en lo misional, de modo que obtengan el beneficio de un servicio especializado y transaccional con mejor eficiencia.

Colombia posee una intensa actividad de CSC con una madurez sorprendente en relación con años anteriores. Si bien existen programas iniciados hace diez años, durante los últimos cuatro se ha visto un aporte de valor real de dichos centros a las áreas de negocio con mediciones de resultados incuestionables. Dicha madurez, aliada con las condiciones ideales del mercado en cuanto a desarrollo, mano de obra calificada disponible, costos razonables e incentivos gubernamentales, ponen a Colombia en una posición de privilegio en la región, no solo para la atención del mercado doméstico, sino como alternativa de *near shoring* para empresas multilatinas y globales (‘Una empresa acude a un CSC cuando busca reducir costos’, 2015).

Las empresas colombianas, de acuerdo con el enfoque global de búsqueda de sinergias, han implementado el modelo de CSC con éxito y así mismo destacaron que a través de ellos se capturan sinergias por economías de escala y eficiencia en costos. Así mismo, ProColombia promueve la apertura de los CSC en Colombia para las multinacionales con operaciones en Latinoamérica, destacando el talento de la región, la infraestructura de servicios y el incentivo de la exención del IVA para los servicios prestados en el país y consumidos en el exterior (Centros de servicios compartidos, estrategia para un mejor desempeño en las compañías, 2016).

Las tendencias globales muestran que la evolución de los CSC será de continuo crecimiento y, en forma paradójica, se verá cómo actividades centrales del ellos, como simplificación, estandarización y optimización de procesos, serán cada vez más importantes, puesto que se tendrán impactos directos en los procesos de negocio debido al avance de la tecnología y a una actividad económica intensa, que también influenciará los modelos de negocios con adquisiciones y separaciones importantes, así como mercados nuevos, que se formarán como consecuencia de fuerzas de mercado más complejas ('Una empresa acude a un CSC cuando busca reducir costos', 2015).

En la actualidad existen varios casos de implementación de CSC en Latinoamérica, pero no se localizaron estudios ni análisis detallados que permitieran determinar si la implementación de dichas entidades ha logrado los beneficios esperados y hasta dónde la participación de la gerencia demuestra la sostenibilidad de esa estrategia.

3.2 Los centros de servicios compartidos

Los CSC son una tendencia que están usando las organizaciones con el objetivo de consolidar actividades administrativas y de apoyo en las distintas unidades de negocio para lograr la optimización de procesos y lograr enfocar sus esfuerzos hacia las estrategias claves o *core* de la organización (Deloitte Consulting LLP, 2013).

Un CSC es la unidad de una empresa que se encarga de gestionar procesos y actividades de soporte que estaban siendo realizados de manera descentralizada en diferentes unidades de negocio sin importar su localización (Procolombia, 2019).

Los CSC nacieron en Estados Unidos en la década de los ochenta en empresas como Exxon y Ford y correspondían a áreas formales en la organización, procesaban actividades de contabilidad y finanzas para varias unidades de negocio. En la década de los noventa, grandes empresas en el mundo, como Ford y Pfizer, contaban con este modelo de servicios, que les ayudaban, además de disminuir costos, a centralizar y a controlar la gestión financiera y contable de sus unidades de negocio. Hacia el año 2000, se incorporaron al modelo servicios de recursos humanos y desarrollo de tecnologías de la información. Las grandes firmas de auditoría, como Deloitte, KPMG, PricewaterhouseCoopers y Ernst & Young, se convirtieron en precursores del modelo de CSC. El uso de la tecnología y los avances en ella ayudaron a que este modelo surgiera de manera rápida en el mundo y las implementaciones de sistemas de planeación de recursos empresariales, conocidos como ERP, se convirtieron en herramientas importantes porque su estructura estaba dada en módulos, lo que permitía mayor control y segregación de funciones para así optimizar las actividades que la compañía consideraba operativas en las distintas áreas (Fajardo Baquero, 2018).

Una de las principales razones por las que se crean los CSC por lo general son:

Centralización de procesos: modelo operativo mediante el cual una organización o entidad concentra de manera independiente la administración de diferentes procesos comunes que se repiten en varias unidades de negocio, eliminando así la duplicidad de esfuerzos, con el fin de permitir que dichas unidades se enfoquen en su actividad principal, para generar mayor valor (Centros de servicios compartidos, estrategia para un mejor desempeño en las compañías, 2016).

3.2 Generalidades de los centros de servicios compartidos

La volatilidad en la que se encuentran inmersas las organizaciones de hoy exige que se creen estrategias que permitan la sostenibilidad en el mediano o en el largo plazo, por lo que deben crear estrategias que les permitan disminuir costos y generar valor agregado en sus bienes o servicios, de modo que la figura del CSC ha sido implementada por varias compañías en el mundo dado que representa una disminución de costos para la organización y, a su vez, mayor enfoque en el *core* del negocio, que es lo que se requiere en cuanto a sostenibilidad y diferencial. Como se mencionó en Deloitte (2018),

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, empresas de todo el mundo han recurrido hace años al modelo de los servicios compartidos, este modelo operativo en el cual una entidad se especializa en brindar un servicio altamente transaccional para distintas unidades de negocio a fin de reducir costos, consolidar funciones administrativas y evitar la duplicación de esfuerzos entre ellas. El estudio Global Shared Services realizado por

Deloitte en 2013 reveló las siguientes motivaciones de las empresas al tomar la decisión de implementar un CSC:

- 26%: reestructuración de negocio y reducción de costos
- 23%: contar con una plataforma común que soporte un crecimiento de escala
- 11%: concentraciones económicas
- 10%: cambios de sistemas, ERP y tecnologías
- 9%: mayor control interno (Deloitte, 2018).

Hay numerosas definiciones del significado de un CSC, como lo mencionó Andrés Naranjo (2006):

Un Centro de Servicios Compartidos (CSC) es una unidad de una compañía (anexa o independiente), que se encarga de gestionar procesos y actividades de soporte que estaban siendo realizadas de manera descentralizada en varias unidades de negocio, ubicaciones o regiones. El CSC es una unidad de servicio donde se realizan los procesos compartidos y transaccionales, trasladándolos de cada unidad de negocio a una unidad central que provee servicios para todas las compañías.

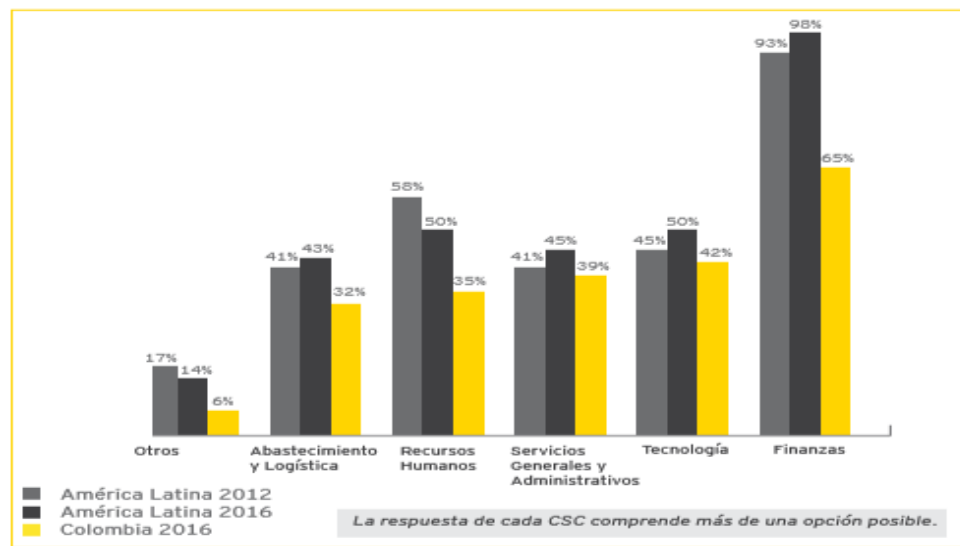
El establecimiento de un CSC implica identificar las funciones y los procesos comunes y repetitivos de las unidades de negocio y centralizar los mismos en una unidad especializada en prestar estos servicios internos, liberando al negocio para que se enfoque en las actividades que agreguen mayor valor. Estos procesos o funciones son en general "altamente transaccionales" y comunes a la mayoría de las unidades de negocio.

Los Centros de Servicios Compartidos generalmente operan como una subsidiaria separada, localizada en regiones donde los costos laborales sean bajos. El costo laboral debe ser balanceado con el acceso a capital humano

y su misión es estar orientados hacia el servicio. Si se van a situar en el mismo territorio porque la compañía no tiene operaciones en diversos territorios, la estructura definida debe ser eficiente desde el punto de vista tributario (Naranjo, 2006, pág. 1).

Las organizaciones buscan, con la implementación de los CSC, estandarizar procesos y funciones con el objetivo de alcanzar posibles economías de escala. De acuerdo con Procolombia (2019), en la actualidad los procesos de mayor transferencia a los CSC son finanzas, recursos humanos, tecnología, abastecimiento y logística, servicios generales y administrativos y otros.

Figura 1. Procesos de mayor transferencia



Fuente: EY y Procolombia (2019, p.13)

De otra parte, es clave analizar cuáles son los posibles costos y los beneficios de la implementación de un CSC. Como lo mencionó Deloitte (2012), los principales

costos y beneficios de carácter cuantitativo y cualitativos son los que se enuncian en la figura siguiente:

Figura 2. Costos y beneficios

	Costos		Beneficios	
	Cuantitativos	Cualitativos	Cuantitativos	Cualitativos
Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Reubicación • Bonos de retención • Formación • Personal temporal • Redundancia • Reclutamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo estado de ánimo • Disminución del desempeño • Pérdida potencial de personal clave para la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción en empleados equivalentes de tiempo completo (FTEs, por sus siglas en inglés) • Reducción en costos operativos • Mejores tramos de control 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en el enfoque del cliente hacia los servicios de calidad • Incremento de las habilidades
Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarización de procesos • Reingeniería de procesos • Implantación de las mejores prácticas • Establecimiento de métricas 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajas temporales en los niveles de eficiencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de productividad • Reducción en costos de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en las relaciones de negocios • Mejores prácticas, procesos estandarizados • Información gerencial de alta calidad • Incremento en la habilidad de adaptarse al cambio
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hardware</i> • <i>Software</i> • Infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> • Curva de aprendizaje generada por la implementación de nuevos sistemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma tecnológica • Reducción en costos de: <i>software</i>, licencias, soporte y mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora en la administración y modelos de información • Plataforma estándar
Inmueble	<ul style="list-style-type: none"> • Cierre de antiguos inmuebles • Selección, diseño y equipamiento del nuevo inmueble 	<ul style="list-style-type: none"> • Interrupción temporal del ambiente de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución en rentas • Reducción en costos de mantenimiento de los inmuebles 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor ambiente laboral • Mejor dinámica de trabajo

Fuente: Deloitte (2012, p. 6)

Como se puede observar en la figura anterior, la implementación de un CSC acarrea unos costos iniciales, que se compensan en beneficios en el mediano o el largo plazo.

Sin embargo, es importante recalcar que la implementación exitosa de los CSC está sujeta a la necesidad de cada organización. Deloitte (2012) propuso algunas recomendaciones para el momento de la implementación, como lo son:

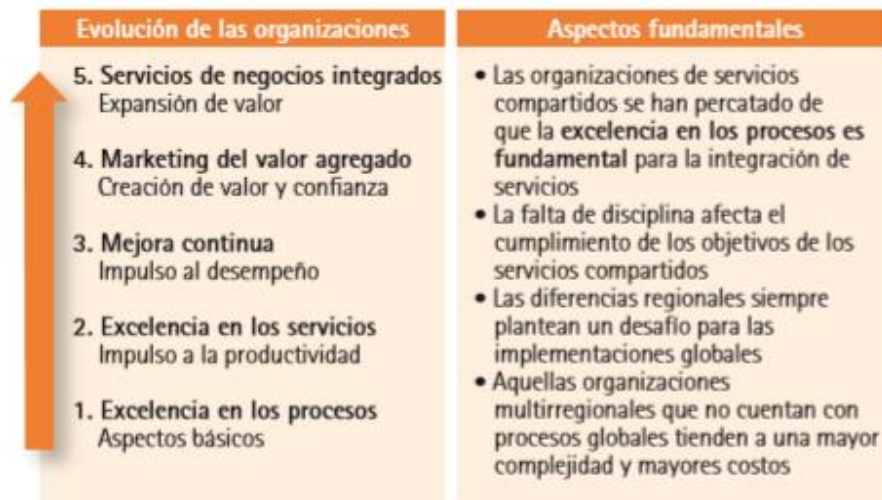
1. Un negocio sólido permitirá saber cuál será el beneficio esperado y, a su vez, administrar en forma adecuada los riesgos asociados y el progreso de la implementación.
2. El liderazgo en un proyecto de esta magnitud es clave porque su asertividad permitirá el manejo adecuado de la resistencia al cambio y de los diferentes desafíos de la puesta en su marcha.
3. Definir en forma clara los roles y las responsabilidades de cada uno de los participantes del proyecto fomentará su cooperación y la medición de los avances. La capacitación con los colaboradores y la comunicación con ellos juegan un papel clave para informar y erradicar el temor ante el cambio.
4. La calidad en los servicios generará sinergias en la organización, por lo que la creación y la implementación de controles son un pilar clave desde el inicio de la implementación.
5. Es importante analizar la localización, los factores laborales, la disponibilidad y las habilidades de lenguaje en el momento de elegir dónde ubicar el CSC.
6. Evaluar los beneficios fiscales que las diferentes localizaciones ofrecen.
7. Conforme avanza el nivel de madurez de los CSC, es posible convertirlos en espacios multifuncionales.

8. Apalancar el CSC con nuevas tecnologías y procesos de mejora permitirá fortalecer sus operaciones. A su vez, es necesario trabajar de manera permanente en las mejoras de servicio al cliente.
9. La reducción de costos es un beneficio de los CSC y se deben reconocer otros beneficios, como lo son la implementación de nuevos controles y el manejo de datos.
10. Velar por la cultura organizacional asegurará la creación de sinergias entre las partes y el cumplimiento de las estrategias de la organización.

3.3 Evolución de los centros de servicios compartidos

Las organizaciones, en su búsqueda de evolucionar, con el objetivo de disminuir costos de operación, simplificar y estandarizar procesos y enfocarse hacia una mejor atención a sus clientes, han generado de manera exitosa tendencias hacia el modelo de CSC. Para ello, las compañías han trabajado en la excelencia, la mejora, el valor agregado y la integración. A continuación, se presenta en forma gráfica, cómo ha sido dicha evolución en las compañías:

Figura 3. Etapas de evolución de las organizaciones



Fuente: Accenture (2013, p. 1)

1. Excelencia en los procesos:

...iniciaron junto con el surgimiento de la reingeniería de procesos a finales de los años ochenta. Este inicio fue complicado, incluso hoy en día muchas de las organizaciones no han superado esta primera etapa por algunas de las siguientes razones:

- ✓ Sólo la mitad de los CSC actuales alcanzaron el nivel de estandarización deseable.

- ✓ La evolución no es posible sin la excelencia en los procesos. La falta de disciplina repercute negativamente en el objetivo que tienen los servicios compartidos.

- ✓ Seguir la metodología de excelencia en procesos (p.ej. Lean Six Sigma) es una condición necesaria para la transformación de los Centros de Servicios Compartidos (Accenture, 2013, p. 2).

2. Excelencia en los servicios: la organización en la actualidad busca operar bajo un servicio único e integrado la excelencia en los procesos va más allá de la entrega del servicio central:

- ✓ Un paso firme hacia la siguiente etapa es que la excelencia en los servicios vaya más allá de la excelencia en los procesos.

- ✓ La gestión de las expectativas es un principio fundamental, donde es necesario preguntarse, ¿cuáles son los servicios y las responsabilidades tanto del cliente como del proveedor del servicio?

- ✓ La excelencia en los servicios abarca los procesos de gestión de la demanda, relaciones, comunicaciones y desempeño, entre otros (Accenture, 2013, p. 2).

La mejora en los servicios prestados por la organización conllevará la reducción de costos y la satisfacción de clientes, lo que, a su vez, posibilitará la consolidación de la organización en el mediano plazo.

3. Mejora Continua: una cultura de mejora continua incitará y permitirá la evolución de la organización

...a esta etapa se le conoce como la impulsora del desempeño de las organizaciones. Un estudio anterior reveló que los Top Performers planifican de manera proactiva, financian y persiguen agresivamente las oportunidades de mejora continua.

✓ La mejora continua se encuentra relacionada directamente al valor percibido por el cliente y a la viabilidad de las organizaciones de servicios compartidos actuales.

✓ Cada vez más organizaciones invierten en la mejora continua y se ubican en niveles de madurez superiores.

✓ Existe un aumento del porcentaje del presupuesto operativo dedicado a la mejora continua (Accenture, 2013, p. 2).

4. Mercadeo del valor agregado: en la actualidad la figura de CSC busca asumir roles, no solo operativos, sino de carácter estratégico que generen mayor valor agregado a la cadena de valor de la organización. Por lo anterior, uno de sus pilares claves está en la búsqueda constante de generar confianza y mantenerla ante sus clientes. “El marketing de valor se convierte en una disciplina clave para ofrecer servicios de negocios integrados” (Accenture, 2013, p. 3).

5. Servicios de negocios integrados (IBS): esta tendencia implica “la adaptación al mercado, idiomas, procesos de toma de decisión y especialización de la gente. IBS permite a las organizaciones beneficiarse de escalas globales mientras mejora su acercamiento a los clientes locales” (Accenture, 2013, p. 3). consiste en reportar en forma directa a gerentes de primera línea para contribuir a la toma de decisiones

y, a su vez, para gestionar procesos de inicio a fin, de acuerdo con los estándares de procesos globales.

Los modelos de servicios de las organizaciones han evolucionado en los últimos años; la razón principal es porque se encuentran con coyunturas que disminuyen su valor frente al negocio.

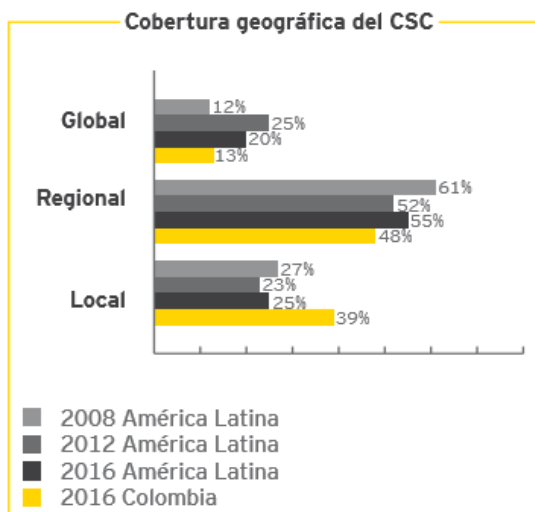
El objetivo de los modelos de servicio es optimizar la entrega hacia los clientes con un bajo costo y alto nivel de flexibilidad. Es por esto por lo que los modelos de servicio buscan transformarse con el negocio para establecer su valor y relevancia (Accenture, 2013, p. 4).

Para el caso colombiano,

dicha tendencia empezó hace aproximadamente 10 años, cuando las empresas comenzaron a utilizar los CSC y la tercerización para mejorar la eficiencia de sus procesos de soporte. Finanzas abrió el camino, seguido de TI, recursos humanos y abastecimiento. La intención era trasladar trabajo rutinario y transaccional a los especialistas, quienes estaban dedicados a procesarlo de manera más eficiente a un costo menor (EY y Procolombia, 2016, p. 5).

De acuerdo con EY y Procolombia (2016), las principales ciudades en las que se encuentran ubicados los CSC en el país son Bogotá, con 62%, Cali y Medellín, con un 16% cada una, seguidos de Bucaramanga y Cartagena, con un 3%, en su orden, y su cobertura geográfica se presenta a continuación en la figura 4:

Figura 4. Cobertura geográfica



Fuente: EY y Procolombia (2016, p. 7)

Las compañías multinacionales han visto en Colombia un número de ventajas, como lo son los beneficios impositivos, la localización y el capital humano y por ello este tipo de modelos se han implementado con gran fuerza en el territorio nacional, como lo muestra la figura anterior, en la que el 13% y 48% de los CSC constituidos correspondieron a empresas multinacionales en los ámbitos global y regional, en su orden. Los CSC atienden once países, de acuerdo con la figura 5:

Figura 5. Cubrimiento por país



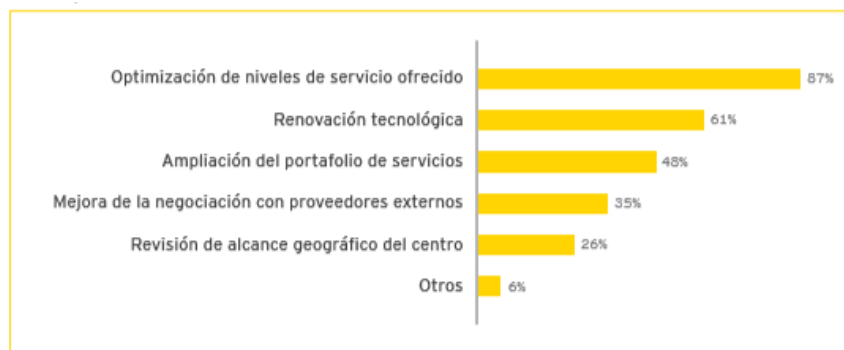
Fuente: EY y Procolombia (2016, p. 9)

El crecimiento exponencial en Colombia ha contribuido a la generación de empleo puesto el 23% de los CSC cuentan con más de 500 empleados (EY y Procolombia, 2016).

De otra parte, se observa que las industrias a las que se les presta un mayor número de servicios en Colombia es la de los servicios financieros, con un porcentaje del 41%, seguida de la de producción y consumo masivo, por un 39% (EY y Procolombia, 2016).

En los últimos años, la estrategia del modelo de CSC se ha enfocado hacia la optimización de los niveles de servicio y la renovación tecnológica, entre otros aspectos, de acuerdo con la figura 6:

Figura 6. Estrategias



Fuente: EY y Procolombia (2016, p. 14)

Las anteriores estrategias refuerzan las etapas de evolución de las organizaciones antes y los CSC en la actualidad están focalizando sus esfuerzos hacia la excelencia de los procesos y los servicios y la mejora continua con el objetivo de generar mayor valor agregado y crear valor para las diferentes partes interesadas.

3.4 Estructura de un centro de servicios compartidos

Los CSC buscan consolidar las áreas de soporte de una compañía y centralizarlas, lo que permite evitar duplicidad, tener mayor control y transparencia, reducir costos, incrementar productividad, propender por la especialización en ciertas tareas y trabajar en estandarización y mejoras.

Lo anterior también se conoce como el modelo de cautivos de una organización o *insourcing*), que sirven para ser prestados en forma transfronteriza o que también se pueden ubicar como un centro de costos para la organización.

Para elegir las actividades o los procesos que pueden ser compartidos, las organizaciones tienen el reto de analizar dos aspectos fundamentales, relacionados con el negocio de la compañía:

1. El grado de criticidad de la función o el área
2. El grado en que dicha función o área es común a las distintas unidades

Figura 7. Elección de la función por compartir

Elección de la función a compartir

Grado de criticidad de la función respecto del éxito del negocio	Altamente crítico	Puede ser función compartida o única	Alta probabilidad que la función sea única
	No crítico	Alta probabilidad que la función sea compartida por varios negocios	Puede ser función compartida o única
		Común	Único
Grado en que el servicio es común a las unidades de negocio			

Funciones que normalmente se incluyen en un CSC, por área

Servicios financieros Abastecimiento Cuentas por cobrar y pagar Activos fijos Catálogo de cuentas Tesorería Impuestos Créditos y facturación Auditoría Interna Contabilidad	Capital humano Nómina Beneficios Gastos de viaje Reubicación Seguros Reclutamiento y selección	Servicios administrativos Jurídico Asuntos corporativos Relaciones gubernamentales Mantenimiento Servicio a clientes Administración	Sistemas de información Centros de datos Soporte a usuarios Abastecimientos TI Soporte de aplicaciones Telecomunicaciones
--	--	---	--

Fuente: Piña, Joaquín. *Op. cit.*

Fuente: Piña (2005, p.19)

Como se observa en la figura 7, las funciones o áreas que por lo general se trasladan a los CSC son las que no forman parte de la criticidad en el negocio de las compañías, pero que sí generan transacciones comunes y que también se pueden convertir en áreas especializadas.

Una vez que se decide implementar y que se tiene claro el objetivo del CSC, la compañía debe definir el alcance de las funciones que se transferirán y para ello es necesario cuestionarse y reflexionar, para luego determinar cuáles serán las acciones por seguir. A continuación, se presentan algunas preguntas para decidir el alcance:

Figura 8. Alcance



Fuente: Herráiz López (2016, p. 24)

La integración de la función de finanzas en el modelo de servicios compartidos no es algo nuevo porque, incluso antes de 1980, empresas como Caterpillar lo habían adoptado. Se trata del legado de inestabilidad e incertidumbre que dejó la gran crisis de 1973 a 1975 y que obligó a la mayor parte de las empresas del mundo occidental a repensarse desde el punto de vista estratégico y a deshacerse del lastre acumulado durante décadas de corporativismo de posguerra. El informe de PwC Consulting resaltó la función financiera, que agrega valor al negocio, como el nuevo objetivo de los centros de servicios compartidos. Definió los centros financieros corporativos como “la concentración de los recursos que desarrollan actividades similares a lo largo de toda la organización para dar servicios a múltiples socios internos, con costos más bajos y con un mayor nivel de calidad, con el objetivo común de satisfacer al cliente externo y aumentar el valor de la corporación”. Por lo tanto, la transformación del centro corporativo deberá justificar su existencia en la organización mediante el ofrecimiento de servicios que mantengan el valor del negocio (es decir, que se provean en la actualidad) y el desarrollo de nuevos servicios internos para crear valor al negocio (reto futuro) (Piña, 2005, pp. 20-21).

Un ejemplo que se puede resaltar aquí es la compañía Cargill Inc., distribuidora de productos industriales y agrícolas en más de 70 países, que

implantó un CSC con el propósito de consolidar 130 diferentes procesos de cuentas por pagar, cuentas por cobrar y sistema de codificación de transacciones contables. Con ello se eliminó tiempo consumido en generar la facturación y los informes de gastos, ya que, en vez de crear muchas facturas por montos pequeños en el mes, se realizan pagos electrónicos únicos mediante tarjetas. Se obtuvo, una reducción de 34% de los costos por procesar las cuentas por pagar y el proceso de reembolso de gastos de viaje duplicó su eficiencia (Piña, 2005, p. 21).

3.5 Ventajas y desventajas de un centro de servicios compartidos

En el resumen ejecutivo del estudio global de servicios compartidos de Deloitte (2015), en el que participaron más de 300 organizaciones alrededor del mundo, se destacan los siguientes resultados:

1. El incremento de los CSS multirregionales mostró que las barreras geográficas son cada vez menos importantes. Las organizaciones están resolviendo de mejor manera desafíos como las barreras de idioma, los husos horarios y los requerimientos regulatorios.
2. Para lograr los objetivos anuales de productividad, se está aplicando la mejora continua en la cultura organizacional de los CSC, con métodos como *lean* y *six sigma*.
3. Si bien los CSC se vuelven más globales, las organizaciones necesitarán implementar metodologías de equilibrio y gestionar los precios de transferencia para poder enfrentar de manera efectiva las implicaciones tributarias y regulatorias (Deloitte, 2015).

3.5.1 Ventajas

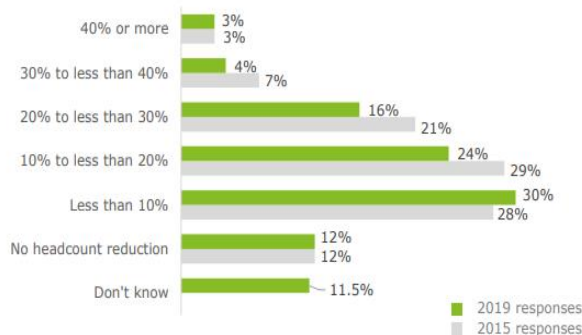
Entre los beneficios que las organizaciones han conseguido con este modelo se encuentran:

1. Ahorros en costos y beneficios fiscales, puesto que por lo común estos modelos se ubican en países o regiones en los que los costos laborales son más bajos.
2. Centralización de esfuerzos en actividades *core* de la compañía y liberación de carga operativa y transaccional.
3. Aumento de la productividad porque, al estandarizar funciones o actividades, se puede procesar mayor volumen y también se facilita para la toma de decisiones.
4. Permite que la compañía se adapte con mayor rapidez a los cambios y pueda ganar habilidades para adquirir nuevos negocios, si se piensa en los retos globales.

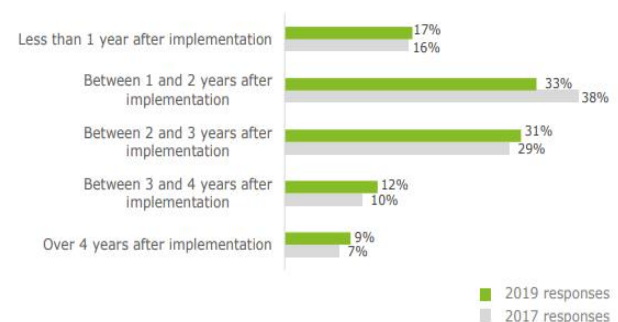
Según Deloitte Consulting LLP (2019), se siguió ratificando que la reducción de costos en los CSC es el principal beneficio y se mantuvieron muy similares los resultados a los del año 2015, como se observa en las siguientes figuras:

Figura 9. Reducción de costos

What was the average headcount reduction achieved by your last significant SSC implementation over the first 12 months after full operations began?



What was the payback period for your last significant SSC implementation?



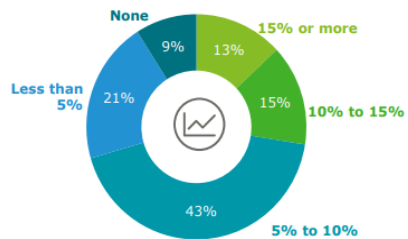
Fuente: Deloitte Consulting LLP (2019, p.12)

Como se puede observar, más del 45% de los encuestados lograron reducir más del 10% en personal en los siguientes doce meses a la implementación del CSC. En cuanto al costo de la implementación, el 80% recuperó su inversión en los primeros tres años.

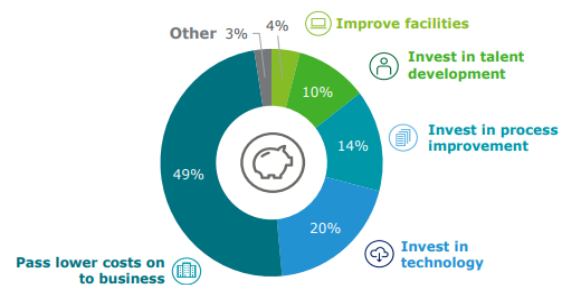
En relación con la productividad y con cómo se invirtieron los ahorros, se obtuvieron los siguientes resultados, según la fuente citada:

Figura 10. Productividad

What has been the average annual productivity improvement achieved by your organization's SSCs?



How do you use the savings generated by SSC productivity improvements?



Fuente: Deloitte Consulting LLP (2019, p. 13)

Como se puede observar, la mayoría de las empresas logró obtener una mejora en su productividad, que, incluso, llegó al 15%, y los ahorros en su mayoría se transfirieron a la compañía.

3.5.2 Desventajas

Entre las desventajas que las compañías tienen que afrontar cuando se implementa este modelo de centro de servicios compartidos se encuentran:

1. Costos por retención del personal calificado o porque las personas involucradas decidan no esperar la implementación del CSC. Además, en los CSC se presenta alta rotación de personal o, incluso, contrataciones de personal temporal, lo que da como resultado disminución en el desempeño.
2. Se puede presentar pérdida del control de la información y también diferencias en tiempo en cuanto a la entrega de los informes que necesitan las áreas que dependen de las funciones de los CSC.
3. Cuando los CSC se llevan a otras ubicaciones se puede afectar la comunicación por diferencias de idioma, de horarios y de costumbres y la por la atención especializada que muchas veces se requiere.
4. Desconexión entre el CSC y los líderes de las compañías, lo que se presenta a menudo debido a que se deja de lado la gestión que realiza el CSC y no se consideran como clave las funciones que allí se desempeñan. La gerencia se aparta del todo y no participa en forma activa en la sostenibilidad del CSC.

3.6 Área financiera en un centro de servicios compartidos

En el presente estudio se encontró que la función de Finanzas es la que más opera como unidad de negocios en ellos. De acuerdo con la más reciente encuesta de Deloitte Consulting LLC (2019), se tienen las siguientes funciones que predominan en los CSC:

Figura 11. Funciones

Which of the following functions are performed via shared services in your organization—including both transactional and knowledge-based centers (COEs)?



Fuente: Deloitte Consulting LLP (2019, p. 8)

Se puede ver que la mayoría de las compañías han ubicado la función financiera en sus CSC, lo que por lo general sucede porque en dicha área se procesa alto volumen de transacciones, se tienen actividades comunes en todas las ubicaciones de la compañía y se buscan la estandarización de procesos y de eficiencia, la reducción del trabajo de revisión y su simplificación.

Las compañías con una función de contabilidad descentralizada invierten una cantidad de tiempo significativa en la recolección de información, pero no la analizan. Cuando la información de gestión haya sido recolectada y los informes estén disponibles, podría estar desactualizada y ser irrelevante (TMF Group, 2018).

Por la mencionada razón, se entiende por qué la función finanzas se ubica en los centros de servicios compartidos; además, le ayuda a la compañía con el ahorro de costos y la mejora en eficiencias. A continuación se relacionan algunas ventajas y desventajas de la función finanzas en los CSC:

3.6.1 Ventajas

1. Gestionar las funciones de cuentas por cobrar y cuentas por pagar como un servicio y medirlas a través de indicadores clave de desempeño o KPI (*key performance indicators*).
2. La centralización de funciones permite generar oportunidades para que las personas obtengan habilidades y experiencia.
3. Revisar, si es necesario, todas las tareas que se realizan en el área financiera o si mediante la transformación existen oportunidades de eficiencias.

3.6.2 Desventajas

1. Los requisitos de presentación de informes contables y financieros deben cumplir las leyes locales y las fechas diferentes en cada país.

2. En cada uno de los países o ubicaciones existen diferentes reglas contables y tributarias y cada país tiene sus propias regulaciones y diferentes formatos, por lo que la información requerida en cada país puede exigir que sea convertida a GAAP (*general accepted accounting principles*) o principios de contabilidad generalmente aceptados locales. Por lo tanto, es muy difícil asegurar que se tiene el conocimiento técnico local en el 100%.

3. El contacto local con las autoridades fiscales puede ser un problema, por no tener las habilidades completas de idioma y por las dificultades para obtener respuestas con rapidez a dudas, lo que puede llevar a multas y penalidades o a presentación de informes con retrasos.

4. METODOLOGÍA

4.1 Tipo de estudio

La presente investigación fue de enfoque cualitativo y de alcance descriptivo, puesto que se revisaron diferentes fuentes bibliográficas con el fin de comprender cómo los CSC que operan en Colombia generan impactos en las organizaciones.

Se recolectaron datos sobre la percepción de usuarios y empleados en CSC que hubieran tenido experiencias, en lo fundamental, en el área financiera.

4.2 Participantes

En la presente investigación se aplicaron encuestas a 25 personas que habían sido usuarios o que se habían desempeñado laboralmente en CSC en Colombia, de manera específica de compañías multinacionales. Entre los encuestados hubo directores, gerentes, ejecutivos de trayectoria (*seniors*), supervisores, analistas, etc. A partir de su percepción se definieron los impactos en las áreas financieras en CSC que operan en el país.

4.3 Instrumentos

La recolección de datos estuvo orientada a conocer las experiencias de los usuarios mediante el diligenciamiento de una encuesta en la que se utilizó la aplicación

SurveyMonkey, que se diligenció en línea a través del siguiente enlace:
<https://es.surveymonkey.com/r/56JD76R>

A continuación, se presenta el formato de la encuesta aplicada:

4.3.1 Formato de la encuesta sobre centro de servicios compartidos en una unidad de finanzas

1. Cargo en su compañía

- Analista
- Senior o supervisor
- Gerente
- Director

2. ¿Para usted que es un centro de servicios compartidos? (la sigla es CSC) w

3. ¿Ha trabajado usted en un CSC? w

- Sí
- No

4. ¿Cuál considera que es el aspecto más positivo y cuál el más negativo de un CSC? w

Más positivo

Más negativo

5. ¿Qué considera usted que es el principal beneficio de una compañía (matriz) al tener un CSC? w

- Productividad
- Reducción de costos
- Estandarización
- Obtención de mejores profesionales

6. El área financiera es la más implementada en los CSC. ¿Por qué considera usted que esto sucede en las compañías? w

7. Jerarquice cuáles considera que son los profesionales más vitales para trabajar en la unidad de finanzas que es parte de un centro de servicios compartidos?, con 1 para el más vital y 6 para el menos vital. w

Economistas

Administradores de empresas

Contadores públicos

Estudiantes de contaduría

Técnicos en contabilidad, en finanzas y administrativos

Profesionales administrativos y con posgrado (especialización, maestría o doctorado).

8. ¿Considera que trabajar para un CSC en la unidad financiera aporta a su carrera profesional? ¿Por qué? w

9. ¿Considera que en la unidad de finanzas de un CSC se tiene autonomía para tomar decisiones y que ellas tengan impacto en la compañía (matriz)? w

Fin

4.4 Procedimiento

A continuación, se describen las fases del trabajo de investigación:

4.4.1 Contextualización

Se examinaron las diferentes fuentes encontradas sobre los CSC en general y se analizaron la historia y la evolución, la estructura, las ventajas y las desventajas,

etc. Además, se consultaron estudios similares a la presente investigación, en especial los relacionados con la función financiera y con el impacto que han tenido para las organizaciones.

4.4.2 Trabajo de campo

Se seleccionó una muestra de individuos que previamente o en la actualidad habían tenido alguna relación con un CSC de compañía multinacional y que esté o haya operado en Colombia. La intención de la encuesta fue conocer la percepción referente a los aspectos que ellos consideraron positivos y negativos en un CSC, así como los roles más vitales para la unidad financiera y el impacto que esta área tiene para la organización.

4.4.3 Análisis de los datos

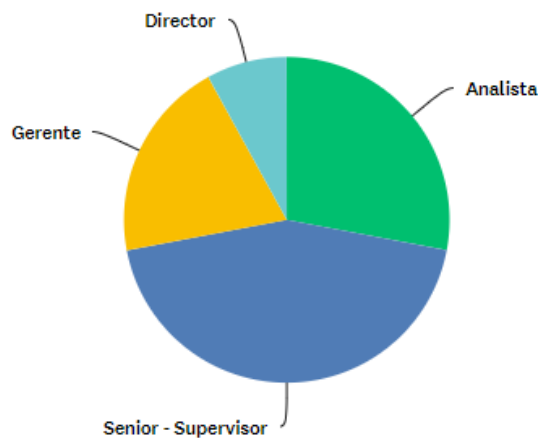
Se analizaron los datos recolectados, se presentaron en un contexto académico y se describieron en el documento final.

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Con base en las encuestas realizadas y los objetivos planteados los resultados fueron los siguientes:

Se entrevistaron en total 25 personas que seleccionadas con anterioridad y que informaron que tuvieron alguna interacción con un CSC. Los cargos actuales de estas personas son:

Figura 12. Cargos de los participantes en las encuestas



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Analista	28,00% 7
▼ Senior - Supervisor	44,00% 11
▼ Gerente	20,00% 5
▼ Director	8,00% 2
TOTAL	25

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de las encuestas con *SurveyMonkey*

Se encontró que la mayor participación se centró en cargos de *senior* y/o supervisores, que contaban con un nivel de responsabilidad media en las compañías; así mismo, se halló que eran profesionales e, incluso, que tenían personal a cargo.

5.1 Entendimiento de un CSC

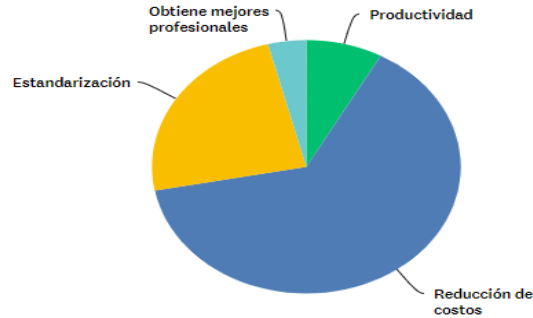
La mayor parte de los encuestados afirmó que es una estrategia de gestión de procesos y los objetivos principales son centralizar, disminuir costos y optimizar procesos y servicios de apoyo con alto volumen de transacciones; reconocieron, además, que mediante esta estrategia se busca crear eficiencias y estandarización en los procesos; incluso, uno de los encuestados mencionó que entendía un CSC como un “equipo que presta servicios especializados a grupo de *stakeholders*” (respuesta del encuestado).

Fuera de lo anterior, el 64% de los encuestados consideró que el principal beneficio de una compañía para montar un CSC es la reducción de costos, seguido de un 24% por estandarización, 8% por productividad y, por último, 4% por obtención de mejores profesionales, como se observa en la siguiente gráfica:

Figura 13. Beneficios de crear un CSC para una compañía

Que considera usted es el principal beneficio de una compañía (matriz) al tener un CSC?

Answered: 25 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Productividad	8,00% 2
Reducción de costos	64,00% 16
Estandarización	24,00% 6
Obtiene mejores profesionales	4,00% 1
TOTAL	25

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de las encuestas con *SurveyMonkey*

A los encuestados se les planteó la siguiente pregunta: “El área financiera es la más implementada en los CSC. ¿Por qué considera usted que esto sucede en las compañías?”

Hubo una respuesta predominante a esta pregunta, que fue que las políticas contables según el marco teórico NIIF han permitido que el idioma contable de uso internacional sea uno solo, lo que facilita la transferencia de esta área a un CSC; se mencionó que, por no tener una relación directa con el *core* del negocio y por su posible estandarización, permite tener una respuesta más rápida, eficiente y exacta; es importante recalcar que, en el caso colombiano y por la la buena calidad educativa del país, se facilita que estas áreas financieras puedan ser manejadas sin

inconvenientes. También se observaron algunas respuestas un poco negativas en cuanto a la función financiera y acerca de por qué esta área es la que más se implementa en un CSC; por ejemplo: “porque existe una gran población con las habilidades para desempeñar estos cargos. Trabajo de muchos, trabajo de pobres” (respuesta del encuestado).

Por lo anterior, se hizo énfasis en el área financiera de los CSC.

6. ÁREA FINANCIERA EN UN CSC

La implementación del área financiera en un CSC puede establecer todo el ciclo contable en forma organizada, encontrar posibilidades de automatización y, en algunos casos, suprimir tareas innecesarias o redundantes del proceso.

6.1 Requisitos

Para la implementación de esta función en el CSC se requieren tres fases:

1. Definir el objetivo para la creación de la función financiera en el CSC.
2. Identificar cuáles son las actividades que pueden llevarse al CSC, cuáles son las oportunidades de mejora y cómo se medirán.
3. Estructurar los niveles de servicio mediante acuerdos en ese sentido o SLA (*services level agreements*).

6.2 Servicios del área financiera en un CSC

Entre los principales servicios que aplican a la función financiera en un CSC, y de acuerdo con la experiencia propia de trabajo de las autoras en CSC en AIG Shared Services Colombia y Global Business Services Scotiabank Colombia, se encontraron los siguientes:

- ✓ Cuentas por pagar
- ✓ Cuentas por cobrar

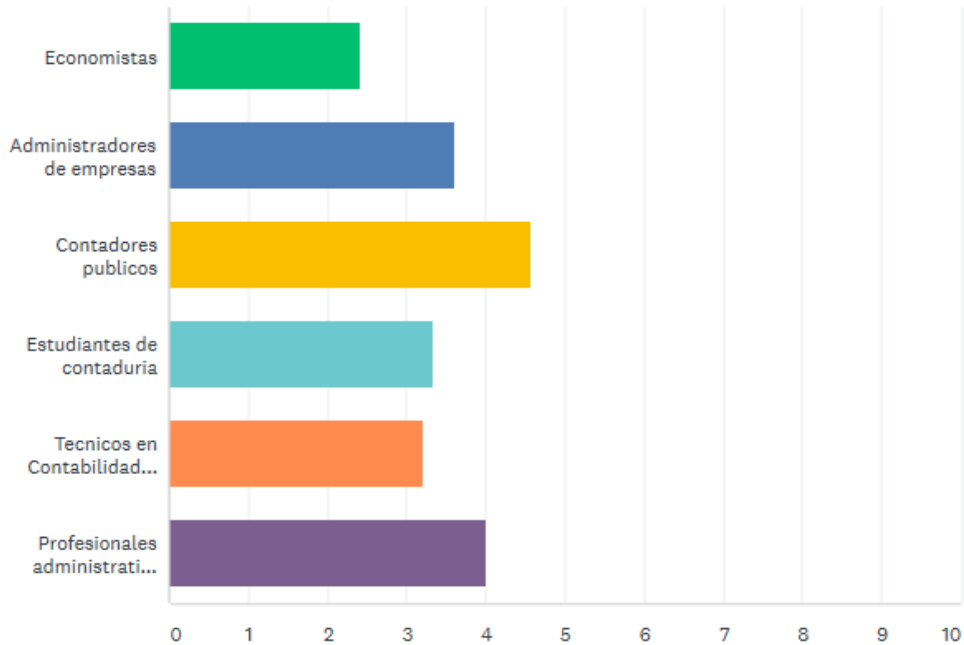
- ✓ Facturación
- ✓ Activos fijos
- ✓ Contabilidad general
- ✓ Gastos de viajes
- ✓ Tesorería
- ✓ Liquidación de nómina
- ✓ Impuestos

En los dos últimos ítems de la lista, dependiendo de la complejidad del país en términos tributarios y de la confidencialidad en lo referente a personal, la gerencia determinará si puede o no dejar estas funciones en un CSC.

6.3 Roles financieros claves en el área financiera del CSC

Al tener en cuenta los resultados de las respuestas a la encuesta, se formuló la pregunta: ¿cuáles considera que son los profesionales vitales para trabajar en la unidad de finanzas que es parte de un CSC? (escala: 1 para vital a 6 para menos vital); los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Figura 14. Profesionales requeridos en las áreas financieras de los CSC



Fuente: elaboración propia con base en los resultados de las encuestas con *SurveyMonkey*

Si se tienen en cuenta los resultados obtenidos y la experiencia que se tiene en los centros financieros, se puede afirmar que las carreras administrativas juegan un papel fundamental en este tipo de estructuras puesto que ellas proveen los conocimientos necesarios para el correcto desarrollo de las actividades y las funciones que se realizan en el área financiera del CSC. Cabe mencionar que la carrera de Contaduría Pública encabezó la lista, dado que sus profesionales son los que cuentan con las bases contables y las habilidades en manejo de *Excel*, tablas, números, etc. Sin embargo, es importante mencionar que a lo largo de la experiencia de las autoras y de los resultados obtenidos, las diferentes carreras administrativas entran a jugar un rol fundamental en el tipo mencionado de de estructuras y, a pesar de que no conozcan el 100% de la normatividad contable, son profesionales capacitados que aportan diferentes experiencias a los centros.

6.4 Impacto para las compañías

Al tener en cuenta los resultados de las respuestas a la encuesta, se planteó la pregunta siguiente: ¿considera que en la unidad de finanzas de un CSC se tiene autonomía para tomar decisiones y que ellas tengan impacto en la compañía (matriz)? Las diferentes respuestas obtenidas mencionaron que las actuaciones del CSC están supeditadas a los acuerdos de servicio con la unidad matriz y por ello el poder de decisión es limitado. Sin embargo, es importante mencionar en este punto que los procesos recibidos sí están sujetos a modificaciones o mejoras, lo que en muchas oportunidades se administra en forma más eficiente y genera un impacto positivo en la compañía matriz. De otra parte, se mencionó que, a medida que se va ganando confianza, el CSC se vuelve experto, lo que puede llegar a influenciar de manera más activa en la toma de decisiones o a generar impactos más visibles para las diferentes partes interesadas. Entre las respuestas se destacaron: “¡Impacto en procesos: sí! Ayuda al negocio a descubrir cómo puede administrarse mejor. Pero no tiene autonomía para cambiar el negocio” (respuesta del encuestado) y “Es importante tener una estrecha relación con la matriz para compartir todo tipo de decisiones” (respuesta del encuestado).

6.5 Experiencias como empleados en áreas financieras

Al tener en cuenta los resultados de las respuestas a la encuesta, se formuló la pregunta siguiente: ¿considera que trabajar para un CSC en la unidad financiera aporta a su carrera profesional? ¿Por qué? Entre las diferentes respuestas obtenidas se destacaron:

“Sí, ya que me permite expandir mi visión de las prácticas empresariales con otros países desarrollados” (respuesta del encuestado).

“Como cualquier otro tipo de compañía, los CSC brindan tanto oportunidades como desafíos para aprender, debatir y aplicar conocimientos” (respuesta del encuestado).

“Aporta mucho, aprendizaje de procesos, estandarización, eficiencias, manejo de personal, análisis” (respuesta del encuestado).

“Sí, se obtiene experiencia en estándares internacionales y transacciones económicas transfronterizas” (respuesta del encuestado).

“A nivel profesional aporta una visión más global, pero para procesos locales es muy bajo su aporte profesional” (respuesta del encuestado).

Como se puede observar, la mayoría de los encuestados consideraron que su experiencia de trabajo con un CSC fue positiva y aportó desde el punto de vista profesional puesto que hay muchas oportunidades de encontrar mejoras, al igual que el constante entrenamiento y, entre lo más importante, tener la experiencia de trabajar con otras culturas de países desarrollados.

Es importante mencionar que, si se tiene en cuenta la naturaleza de algunas actividades desarrolladas internamente en el CSC, el crecimiento profesional

siempre estará latente; sin embargo, en términos jerárquicos este tipo de estructuras se encuentra un poco limitado dado que está diseñada en mayor medida para la operatividad de procesos.

6.6 Mejores prácticas

El grupo de *Global Best Practices PWC* (PricewaterhouseCoopers, 2010) tiene un conjunto de siete mejores prácticas para el desarrollo de CSC, que son:

1. Alinear la implementación del CSC con la estrategia operacional general. El CSC debe ser una iniciativa derivada de una prioridad estratégica relacionada con temas como simplificación, estandarización, mejora de variables operacionales y otros. Si esto no es una prioridad, el CSC va a estar en conflicto con los planes de la organización.
2. Establecer el CSC como un negocio independiente de modo que dicha decisión presente una alternativa interesante. Es importante anotar que un CSC puede traer beneficios tributarios si esta dimensión se analiza en el diagnóstico de alistamiento. La transferencia de servicios entre las áreas de servicios es un tema en la agenda de los gerentes administrativos.
3. Implantar un compromiso con la excelencia en el CSC. Los CSC son tan buenos como el servicio que presten a las entidades. Los acuerdos de servicio establecidos y no monitoreados ni cumplidos pueden traer abajo la iniciativa. Una cultura orientada hacia el servicio y hacia la excelencia operacional son factores críticos que deben embeberse en el enfoque.

4. Asegurar el éxito con un programa efectivo de administración del cambio. El 41% de las iniciativas de cambio fallan y del 59% que tienen éxito únicamente la mitad cumplen las expectativas de la gerencia, según el CSC Index/AMA Survey. Un sondeo realizado por PwC en conjunto con MORI (Market & Opinion Research International) mostró que nueve de las diez principales barreras para el cambio están relacionadas con las personas, lo que hace necesario un programa de administración del cambio efectivo.

5. Desarrollar una estructura de gobernabilidad exitosa. La gobernabilidad, el riesgo y el cumplimiento fue el primer tema en la agenda de los CEO durante 2004, de acuerdo con la octava encuesta de CEO de PwC. En un CSC, la gobernabilidad cobra relevancia y el control interno de las actividades de soporte es crítico en el entorno actual.

6. Asegurar involucrar a los clientes de las unidades de negocios. Antes que tener un producto hay que tener un mercado. Desarrollar un nuevo servicio necesita tener a sus usuarios conscientes de los beneficios de su utilización y necesita tener claras sus expectativas e identificado su nivel de soporte.

7. Incluir reingeniería de procesos en la transición al CSC. No necesariamente todos los procesos existentes deben pasar en su estado actual o como están al CSC. Un proceso existente siempre puede ser objeto de RRRRT (retrabajado, reorganizado, reingeniado, removido o tercerizado). Hacerlo en la transición puede traer beneficios (Naranjo, 2006).

7. CONCLUSIONES

De acuerdo con las diferentes fuentes consultadas, se puede concluir que los CSC son una unidad de negocios transaccional y operativa, que se enfoca hacia la prestación de servicios de soporte a diferentes unidades de negocio de la organización, creada con el objetivo de reducir costos, estandarizar procesos e incrementar o facilitar la eficiencia operativa; además, tienen el objetivo de generar ventajas competitivas sostenibles en la actual economía volátil.

La adopción de este modelo de negocios implica trabajar en la alineación entre la estrategia de la compañía matriz y la estrategia operacional que se decida llevar al CSC, así como en la consolidación de los procesos para que en esta forma puedan ser eficientes y claros.

El área financiera en un CSC puede generar mucho valor en los aspectos operativos puesto que por el volumen de transacciones y los diferentes procesos que se manejan allí apoyan en forma transversal a toda la compañía y en los costos pueden generar un gran ahorro y aumentar rapidez en la disponibilidad de la información. De acuerdo con las respuestas en las encuestas aplicadas, también se encontró que el personal que trabaja en esta área es vital y que debe estar en continua reinversión y mejoramiento de prácticas que les permitan ser eficientes en las actividades que realizan. La tecnología y la innovación juegan un papel fundamental por cuanto posibilitan la automatización y la mejora de los procesos, lo que afecta de manera directa la reducción de tiempos y así se aumenta la productividad.

En cuanto al impacto que tienen las áreas financieras de un CSC para compañías multinacionales, se observó que es importante mantener una estrecha relación con la entidad matriz y ganar confianza para que esta área sea representativa para la toma de decisiones; se considera que, a pesar de ser un área más transaccional y

por no ser parte del *core* del negocio, puede apoyar los procesos que se desarrollan en la administración; sin embargo, es muy difícil tener impacto o autonomía en decisiones específicas del negocio.

Por último, la organización debe diseñar las estrategias de liderazgo con el fin de involucrar a las diferentes unidades de la compañía junto con sus gerentes, de manera que se eliminen las barreras en cuanto al cambio, que se efectúen controles internos y que se generen compromisos mediante acuerdos entre los CSC y el resto de la compañía.

REFERENCIAS

Accenture (2013, marzo). *Evolución de los centros de servicios compartidos*.

Accenture. <https://www.accenture.com/mx-es/~media/accenture/conversion-assets/dotcom/documents/local/es-la/pdf2/accenture-evolucion-de-los-centros-de-servicios-compartidos.pdf>

Centros de servicios compartidos, estrategia para un mejor desempeño en las compañías (2016, 9 de octubre). *Vanguardia*.

<https://www.vanguardia.com/economia/negocios/centros-de-servicios-compartidos-estrategia-para-un-mejor-desempeno-en-las-companias-OFVL375874>

Deloitte (2012). *¿Qué son los servicios compartidos? Diferentes negocios, un solo soporte*. Deloitte.

[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)

Deloitte (2015). *Estudio global de servicios compartidos*. Deloitte.

<https://www2.deloitte.com/cl/es/pages/operations/articles/global-shared-services-survey.html>

Deloitte (2018). *Modelos operacionales. Centro de servicios compartidos (CSC)*.

Deloitte. <https://www2.deloitte.com/cl/es/pages/finance/articles/shared-services-gt1.html>

Deloitte Consulting LLP (2013, febrero). *2013 global shared services survey results*. Deloitte Consulting LLP.

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/operaciones/Deloitte_ES_Operaciones_Servicios-Copartidos-Global-Survey.pdf

Deloitte Consulting LLP (2019). *2019 global shared services survey report*. Deloitte Development LLC.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/2019-global-shared-services-survey-results.pdf>

EY y Procolombia (2016, noviembre). *3º encuesta latinoamericana de servicios compartidos. Tendencias de un modelo en evolución. Capítulo Colombia*.
https://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/3_Encuesta_Latinaamericana_de_Centros_de_Servicios_Compartidos_en_Colombia.pdf

Fajardo Baquero, S. M. (2018, mayo). *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* (trabajo de grado, Especialización en Alta Gerencia, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Militar Nueva Granada).

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17689/FajardoBaqueroSandraMarithza2018.pdf;jsessionid=624D350228F3024F4104DEEB97D9415D?sequence=3>

Herráiz López, M. A. (30 de junio de 2016). *Los centros de servicios compartidos: Razones, pros y contras en el ámbito financiero* (trabajo de grado de Maestría, Escuela Técnica Superior de Ingenieros Informáticos, Universidad Politécnica de Madrid).

http://oa.upm.es/42656/1/TFM_ANTONIA_HERRAIZ_LOPEZ.pdf

Naranjo, A. (2006, 22 de agosto). Centro de servicios compartidos. *Dinero*.

<https://www.dinero.com/negocios/articulo/centro-servicios-compartidos/35744>

Piña, J. (2005, septiembre). *La deslocalización de funciones no esenciales en las empresas: oportunidades para exportar servicios. El caso Chile*. Cepal.

<https://www.cepal.org/es/publicaciones/4394-la-deslocalizacion-funciones-esenciales-empresas-oportunidades-exportar-servicios>

PricewaterhouseCoopers (2020). *Welcome to PwC PReP*.

PricewaterhouseCoopers. www.globalbestpractices.com

Procolombia (2019, 30 de enero). *Razones para invertir en centros de servicios compartidos*. Procolombia.

<https://www.inviertaencolombia.com.co/noticias/1217-razones-para-invertir-en-centros-de-servicios-compartidos.html>

TMF Group (2018). *Las ventajas y desventajas de los centros de servicios compartidos para la contabilidad y las finanzas*. TMF Group.

<https://www.tmf-group.com/es-co/news-insights/articles/2018/august/pros-and-cons-of-shared-service-centres/>

'Una empresa acude a un CSC cuando busca reducir costos' (2015, 29 de marzo).

Portafolio. <https://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/empresa-acude-csc-busca-reducir-costos-27350>

Universidad de los Andes (s.f.). *Centros de servicios compartidos ¡Tendencia que crece en Colombia!* Universidad de los Andes.

<https://servicioscompartidos.uniandes.edu.co/index.php/noticias/47-como-vamos>