

**Análisis de los centros de servicios compartidos para compañías multinacionales, un
modelo de negocio que marca la tendencia global**

Jessica Jineth Cano Martinez, 5202584

Facultad de Estudios a Distancia, Universidad Militar Nueva Granada

Ensayo presentado como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia

Juan Pablo Sánchez Acevedo, M.Sc.

Nota del Autor

Estudiante de la Especialización en Alta Gerencia y profesional en Contaduría Pública
de la Universidad Central. Contacto: est.jessica.cano@unimilitar.edu.co

28 de junio de 2023

Tabla de Contenido

	Página
Lista de Figuras	3
Resumen	4
Abstract.....	4
El papel de las compañías multinacionales en la era de los centros de servicios compartidos ..	6
Introducción a los centros de servicios compartidos	7
Análisis de los beneficios y componentes clave de los centros de servicios compartidos	9
Tendencias y desafíos en los centros de servicios compartidos	12
Conclusiones	17
Referencias.....	18

Lista de Figuras

	Página
Figura 1. Posicionamiento por país de centros de servicios compartidos.....	8
Figura 2. Ejemplo de centro de servicios compartidos.	10
Figura 3. Funciones realizadas por los centros de servicios	11
Figura 4. Modelo operativo y componentes de negocio CSC	13
Figura 5. Relación entre decisiones y beneficios.....	16

Resumen

Uno de los principales pilares en las empresa multinacionales, es la búsqueda de eficiencia en sus procesos y reducción de gastos, para lograr el objetivo en este pilar se ha logrado revolucionar el mercado con la incorporación de centros de servicios compartidos, que son unidades de negocio que se caracterizan por su estandarización de procesos, mejora continua, disponibilidad del recurso humano en cualquier lugar donde se opere, toda esta mezcla de componentes, finalmente desencadenan en productividad y reducción de costos. En este ensayo se realizará un análisis de la administración, tecnología y capital humano. Se busca evidenciar los puntos claves para implementar un modelo de negocios globalizado que marca una tendencia que busca la competitividad en las compañías

Palabras clave: estandarización de procesos, mejora continua, mediciones comparativas, diversidad cultural, competencias laborales.

Abstract

One of the principal pillars in multinational companies, is the look for in efficiency in their processes and cost reduction, to achieve the goal in this pillar has managed to revolutionize the market with the incorporation of shared service centers, which are business units that are characterized by their standardization of processes, continuous improvement, availability of human resources anywhere where it operates, all this mix of components, finally trigger productivity and cost reduction. In this essay an analysis of management, technology and human capital will be made. It seeks to demonstrate the key points to implement a globalized business model that sets a trend that seeks competitiveness in companies.

Key words: process standardization, continuous improvement, comparative measurements, cultural diversity, labor competencies.

En el panorama empresarial globalizado y altamente competitivo, los centros de servicios compartidos han surgido como un modelo de negocio que está marcando una tendencia significativa para las compañías multinacionales, debido a su enfoque innovador, su transformación en el esquema organizacional, su capacidad de involucrar y optimizar los principales procesos operativos de áreas administrativas tales como finanzas, recursos humanos y tecnología, que están generando un aporte positivo en términos de competitividad y desempeño para las compañías multinacionales.

Este ensayo se enfoca en un análisis exhaustivo de los centros de servicios compartidos y su importancia en el contexto de las empresas multinacionales. Se busca comprender cómo este modelo de negocio contribuye a la optimización operativa y el crecimiento global de las organizaciones. Con este propósito, se plantean objetivos claros como examinar los beneficios que ofrecen los centros de servicios compartidos, explorar los factores que impulsan su adopción y abordar los desafíos asociados con su implementación. A través de una estructura organizada, se desarrollan diferentes apartados que abordarán cada uno de estos temas relevantes.

Para lograr los objetivos planteados, se seguirán aspectos que se consideran relevantes, se centrará en definir y comprender los centros de servicios compartidos, incluyendo su funcionamiento, así como las áreas comunes en las que se implementan.

Adicionalmente, se revisarán los factores más sobresalientes de la adopción de los centros de servicios compartidos, como los cambios económicos y competitivos, así como los avances tecnológicos. Por último, se abordarán los desafíos y beneficios asociados con la implementación de estos centros de servicios compartidos.

El papel de las compañías multinacionales en la era de los centros de servicios compartidos

Las compañías multinacionales se caracterizan por su estructura organizada, compuesta por subsidiarias, filiales y oficinas en diferentes ubicaciones geográficas, se definen como organizaciones que traspasan fronteras y que operan en múltiples países, estableciendo una presencia significativa más allá del lugar donde origina su operación. Su principal objetivo es expandirse globalmente para aprovechar las oportunidades de mercado, acceder a nuevos clientes, recursos y competir eficientemente a nivel internacional.

Este tipo de organizaciones, se diferencian de las empresas nacionales por su capacidad para coordinar y controlar operaciones múltiples en diferentes países, adaptando sus estrategias y prácticas comerciales a las características de cada mercado local. Además, estas empresas buscan beneficiarse de economías de escala, comparten sus recursos y conocimientos a nivel global y se favorecen de la diversidad cultural para la especialización de su objeto social.

Las multinacionales están expuestas o vulnerables a una variedad de riesgos a nivel global como Mesa (2015) afirma son: “organizaciones actuales deben estar preparadas para reaccionar de manera oportuna en mercados y entornos dinámicos y turbulentos” (p.1). Vulnerabilidades tales como fluctuaciones cambiarias, inestabilidad política, desastres naturales y cambios en las condiciones económicas en cada uno de los países donde operan.

La gestión cultural y la diversidad resulta fundamental para el funcionamiento de las compañías multinacionales, esto implica que los líderes y todo el recurso gerencia debe estar en búsqueda de optimizar su proceso, generar valor agregado y mantenerse en un ambiente cambiante, por ende, deben adaptar sus destrezas a gestionar el talento humano, para promover la colaboración y la comprensión entre todos los empleados. Lo cual implica implementar estrategias de gestión que identifiquen y desarrollen líderes, métodos integrales,

que promuevan la movilidad internacional de los empleados y fomenten la transferencia de conocimientos.

Como parte de esta adaptación las compañías multinacionales son pioneras en la creación de unidades de negocio como los centros de servicios compartidos desempeñándose como “Una unidad independiente encargada de los procesos transversales de una organización, lo que facilita que las demás unidades de negocio se dediquen a las labores estratégicas y no operacionales” (Vasco & Plata, 2020, p.11). Siempre buscando comprender las necesidades y expectativas como organización y contribuir al desarrollo de donde se opera.

Este tipo de unidades de negocio, con su presencia global y operaciones segregadas en diversos países, han buscado constantemente formas de optimizar su eficiencia y mejorar sus resultados empresariales. En este sentido, los centros de servicios compartidos han surgido como una solución estratégica para satisfacer las necesidades de estas organizaciones a nivel global.

Introducción a los centros de servicios compartidos

En el entorno laboral altamente competitivo y globalizado en el que actualmente gira el entorno empresarial, las compañías buscan constantemente formas de mejorar su eficiencia operativa, reducir costos y optimizar sus resultados empresariales. En este contexto, los centros de servicios compartidos (CSC) han surgido como una estrategia innovadora que permite a las organizaciones consolidar, centralizar sus funciones y servicios internos en un solo lugar.

Es importante destacar el origen de estos CSC, surgen los noventa como una opción de reducción de costos y se empiezan a expandir y establecer en ciertos países por características

con ubicación geográfica estrategia y bajo costo de mano de obra, en la gráfica 1, se destaca el posicionamiento de la localización de los CSC por país.

What are the top locations you are considering or would consider for a new SSC location or SSC relocation?



Figura 1: Posicionamiento por país de centros de servicios compartidos. Fuente: Lineamientos para la implementación de un Centro de Servicios Compartidos como estrategia empresarial en Base Firma, Tomado de Padilla (2021)

Los centros de servicios compartidos son unidades estructuradas que brindan una amplia oferta de servicios y funciones de apoyo a diferentes divisiones y filiales de la compañía, de acuerdo con Verderón (2015) es “una estrategia colaborativa en la cual un conjunto de funciones del negocio existentes se concentran en una nueva unidad de negocio semiautónoma que tiene una estructura diseñada para promover eficiencia, generación de valor, ahorros en costos, y mejora de servicios para clientes internos de la corporación [...]” (p.3). Como consecuencia estos centros actúan como una especie de “proveedor interno” dentro de la organización, ofreciendo servicios especializados y una estandarización a sus clientes internos, en muchos casos son los mismos países donde se presta la operación.

Una de las principales ventajas de los centros de servicios compartidos es la mejora de la eficiencia operativa, al centralizar las actividades y funciones comunes en un solo lugar, se eliminan duplicidades, se optimizan los procesos y se logra una mayor consistencia en la entrega de servicios. (Daher, 2018). Esto impacta en la reducción significativa de costos el objetivo que tanto se logra alcanzar.

Además de la eficiencia y la reducción de costos, los centros de servicios compartidos también ofrecen beneficios adicionales, al concentrar resultados medibles y métricas que facilitan el control y la gestión de las operaciones, lo que permite una mayor visibilidad y la toma de decisiones más ágil. Asimismo, se promueve la mejora de procesos y procedimientos, ya que tener la visual de todas sus filiales, facilita la implementación de mejores prácticas y la adopción de tecnologías avanzadas.

No obstante, la implementación de un centro de servicios compartidos no está exenta de desafíos. Requiere una cuidadosa planificación, coordinación y comunicación efectiva en toda la organización, la inadecuada implementación de los CSC desencadenaría en una falta a los acuerdos, lo cual terminaría, como lo afirman Vasco Mesa & Plata Ordoñez (2020) “[...] afectando el sentido de pertenencia de los trabajadores, sobre dimensionar las capacidades de las personas, afectar la calidad del servicio por el incumplimiento [...]” (p. 32).

Análisis de los beneficios y componentes clave de los centros de servicios compartidos

Uno de los beneficios clave de los centros de servicios compartidos es la optimización de los costos operativos. Al centralizar las funciones de apoyo, como recursos humanos, finanzas, contabilidad y tecnología de la información, las empresas pueden eliminar procesos y aprovechar tiempos. Esto permite reducir los costos operativos totales, lo que a su vez puede traducirse en ahorros significativos para la organización.

Esto se debe a que un centro de servicios compartidos “[...] estandariza el proceso de varias empresas o unidades de negocio, para garantizar que la casa matriz del grupo empresarial, logré de manera más ágil y oportuna contar con información integrada y unificada.”

(Fajardo,2018, p.14). En la Figura 2 se muestra la estructura en la que operan estas entidades para facilitar la información.



Figura 2: Ejemplo de centro de servicios compartidos. Fuente: Elaboración propia

Además de los beneficios financieros, los CSC también ofrecen la oportunidad de mejorar la eficacia y consistencia de los servicios prestados. Al contar con especialistas altamente capacitados y recursos centralizados, se establecen estándares y procesos uniformes en todas las áreas funcionales.

Esto garantiza una mayor eficiencia y coherencia en la prestación de servicios, lo que a su vez mejora la experiencia tanto para los empleados internos como para los clientes externos. "El intercambio de conocimiento y las actividades de colaboración abierta son herramientas poderosas para traer diferentes perspectivas a la mesa para abordar desafíos y diseñar soluciones". (Briceño & Strand, 2019 p.12). Al reunir a profesionales de diferentes áreas en un entorno centralizado, se promueve la colaboración y el intercambio de mejores

prácticas. Esto facilita la transferencia de conocimientos y experiencias, lo que puede promover la innovación y el progreso de soluciones más efectivas para los desafíos empresariales.

La siguiente imagen (figura 3), representa de manera gráfica las funciones claves desempeñadas por los centros de servicios compartidos (CSC) en el entorno empresarial. Esta representación visual nos permite comprender de manera más clara cómo los CSC centralizan y estandarizan actividades como recursos humanos, finanzas, contabilidad y tecnología de la información entre otras.

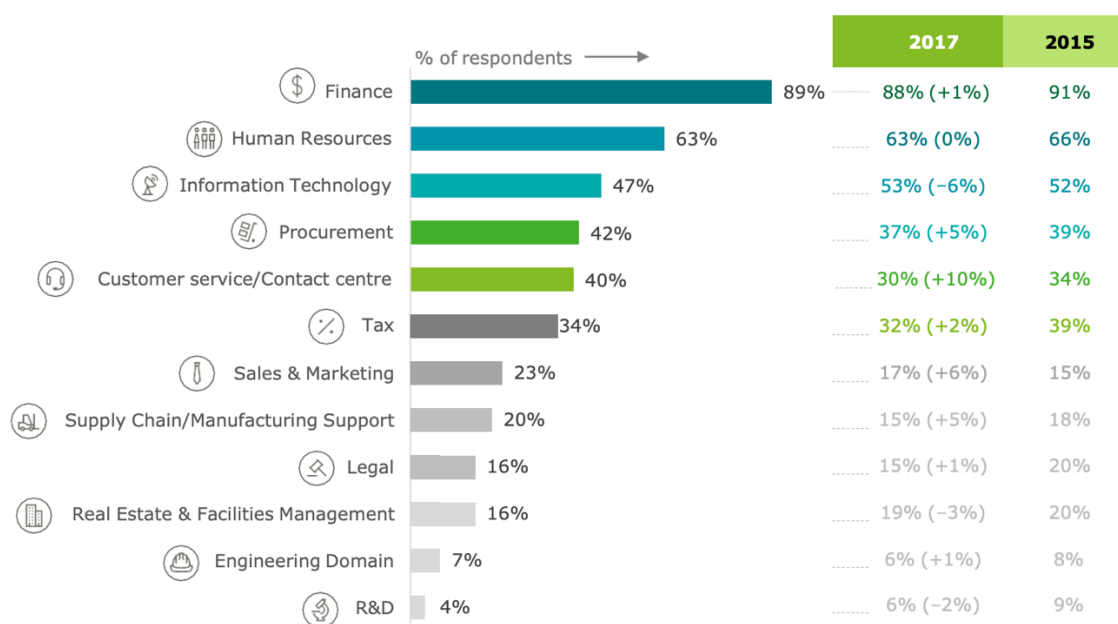


Figura 3: Funciones realizadas por los centros de servicios. Fuente: Global Shared Services survey results, 2019 Deloitte

Adicionalmente, para lograr una implementación exitosa de un CSC, es fundamental considerar algunos componentes claves, en primer lugar, se requiere un análisis exhaustivo de los procesos y actividades que se pueden centralizar de manera efectiva, teniendo en cuenta las necesidades y particularidades de la organización. Además, se debe establecer una estructura u organigrama adecuado que defina roles y responsabilidades claras, así como una comunicación efectiva entre los diferentes equipos y áreas funcionales.

Puesto que a medida que los CSC evolucionan, surgen nuevas tendencias, como la adopción de tecnologías avanzadas y la automatización de procesos, que permiten una mayor eficiencia y una toma de decisiones más óptima o acertada, que exigen tener una unidad de negocio más sólida en su estructura que permita ir a la vanguardia de explorar o investigar las tendencias que podrían generar un impacto positivo en las operaciones o simplemente desarrollar estrategias que permitan mitigar impactos en situaciones fortuitas o inesperadas.

Aunque los CSC son una opción de mejora siempre traerán desafíos implícitos tal como Padilla (2021) afirma: “Constituir un CSC no es una tarea fácil, en el entendido que se necesitan muchos recursos, talento humano con muchas habilidades, conocimiento amplio en el funcionamiento de las diferentes áreas que se quieren centralizar en búsqueda de ahorro de costos y gastos y grandes habilidades de reacción en tomas de decisiones que afecten al grupo regional” (p.5). Tener clara la necesidad en el momento de su implementación, será la mejor estrategia para lograr los resultados propuestos.

Tendencias y desafíos en los centros de servicios compartidos

Una de las principales tendencias en los centros de servicios compartidos es la adopción de tecnología avanzada para automatizar y optimizar los procesos tales como sistemas que permitan consolidar la información financiera y operativa de fácil consulta y que facilite la toma de decisiones de los usuarios de la información, que permita también un aspecto muy clave y es poder crear un soporte a la operación de cualquier país o filial involucrada debido a la unificación de procesos en un mismo sistema, con esto indirectamente se cubre cualquier imprevisto o vulnerabilidad a la que se pueda enfrentar un CSC.

La sinergia de diferentes factores o componentes son los que podrán generar una combinación adecuada y un impacto en la productividad además de la utilidad de las empresas multinacionales, tal como se muestra en la figura 4., los componentes de un CSC como un modelo operativo.



Figura 4: Modelo Operativo y componentes de negocio CSC. Tomado de Alvarez (215)

Esto también incluye usar equipos digitales, reportadores y análisis de datos para agilizar las operaciones, mejorar la precisión y brindar información estratégica a los directivos para una toma de decisiones rápida y efectiva, es también muy importante cuidar la información ante cualquier ataque de seguridad, para esto la implementación de soluciones en la nube y el uso de plataformas colaborativas permiten a los equipos de CSC trabajar de

manera más eficiente y colaborativa, incluso cuando están ubicados en diferentes partes del mundo.

Como consecuencia de la adopción de tecnología avanzada en los centros de servicios compartidos, ha surgido una nueva generación de sistemas tecnológicos, entre ellos, la planificación de recursos empresariales (ERP), el almacenamiento de datos y las redes corporativas. Estos sistemas buscan reducir costos mediante la estandarización de rutinas y la eliminación de la repetición de procesos tanto entre divisiones y la casa matriz. Además, se destaca que tanto los centros de servicios compartidos como los sistemas ERP pueden fortalecer las diferentes áreas de la compañía al proporcionar una solución que contribuye a nivelar la diversidad cultural y mejorar la coordinación global en la organización. (Herbert & Seal, 2009)

Algunos de los desafíos a los que se enfrenta este tipo de unidades de negocio son la reestructuración de las funciones y responsabilidades, lo que resulta un proceso crítico para garantizar una transición exitosa a este modelo, como consecuencia también se puede generar resistencia por parte de los empleados, es por esto por lo que es importante involucrar a los empleados en el proceso y comunicar claramente los beneficios, cambios esperados para minimizar la resistencia y maximizar el compromiso.

Los empleados deben estar siempre abiertos al cambio, así como contar con un plan de comunicación y capacitación efectivo para garantizar que todos los involucrados comprendan los beneficios y estén preparados para adaptarse a los cambios como Reguera (2020) afirma: “La disponibilidad de profesionales altamente calificados, que aseguren un servicio acorde con las exigencias de calidad y mejora continua del modelo” (p.99). Son factores que generan un valor agregado y el contar con dicho talento humano calificado, es lo que da lugar a las compañías multinacionales a establecer su operación en países que cuenten con esta característica.

Durante la implementación de centros de servicios compartidos puede enfrentar desafíos significativos, entre ellos, falta de apoyo por parte de las gerencias, la falta de claridad en los puestos de trabajo y tareas asignadas, así como la carencia de habilidades y experiencia en la gestión de proyectos de cambio. La falta de respaldo de los líderes puede dificultar la asignación de los implementos necesarios y el no compromiso por parte de todos los equipos involucrados. (Ramphal, 2013)

Asimismo, un desorden administrativo para la asignación de responsabilidades puede generar confusión y duplicación de esfuerzos, impactando negativamente la eficiencia de los centros de servicios compartidos. Por último, la carencia de competencias y experiencia en la gestión de proyectos de cambio puede limitar la capacidad de implementar de manera efectiva las modificaciones requeridas para consolidar y optimizar los servicios. Es crucial abordar estos desafíos de manera proactiva con el fin de asegurar el éxito y la maximización de los beneficios asociados a los centros de servicios compartidos en las organizaciones. (Herbert & Seal, 2009).

Otro desafío importante la ubicación geográfica de los centros de servicios compartidos a menudo operan en múltiples ubicaciones y atienden a diferentes regiones del mundo, esto requiere una comprensión profunda de los diferentes lenguajes, idiomas, leyes comerciales y regulaciones legales, gestionar efectivamente promueve la colaboración entre las diferentes filiales, evitando conflictos y mejorando la eficiencia y el respeto. (Borman, 2008).

Estas decisiones impactan directamente en diferentes ejes del CSC, debido a que mejora de la eficiencia operativa, la calidad de vida de los empleados genera mejora continua, crecimiento e impacto en la compañía. En la figura 3, se ilustra de manera visual esta relación, destacando cómo las decisiones adecuadas pueden generar beneficios significativos para la organización.

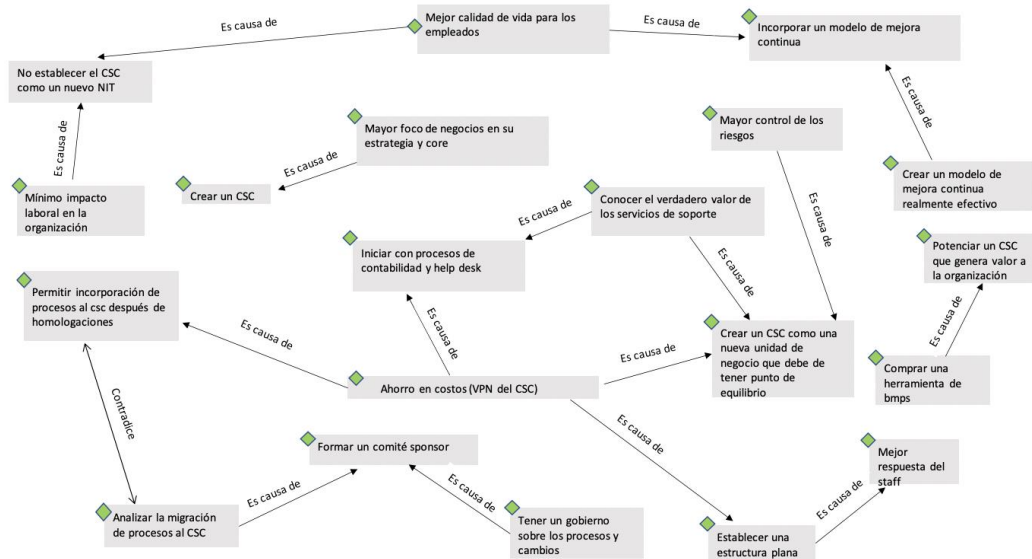


Figura 5: Relación entre decisiones y beneficios. Fuente: Tomado de (Vasco Mesa & Plata

Ordoñez)

Aunque la imagen anterior está estrechamente relacionada con los procesos de un CSC, es importante destacar que esta decisión específica implica un enfoque particular en su implementación. Sin embargo, la estrategia de establecer un centro de servicios compartidos también representa una decisión de crear una nueva unidad de negocios que tiene un impacto considerable en toda la compañía, ya que le permite contar con unidades de negocio enfocadas únicamente en su objeto social y así ejercer un mayor control sobre los riesgos del objetivo del negocio.

Conclusiones

Analizando detalladamente los factores expuestos, en los centros de servicios compartidos, se puede destacar que son muchos más los beneficios que traen a una compañía multinacional, entre ellos se destacan la optimización de procesos, la reducción de costos, los cambios económicos y tecnológicos, aunque sin dejar atrás los desafíos asociados como su implementación, las diferencias culturales y la seguridad de la información.

En general, este modelo de negocio se presenta como una oportunidad valiosa para buscar la competitividad en las compañías y un cambio de visión a la estructura organizacional a la que habitualmente se acostumbra, es importante tener en cuenta que la implementación de un centro de servicios compartidos requiere una planificación cuidadosa y una adaptación a los cambios, pero que es una solución para mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos.

Es también una invitación a cuestionar las estructuras organizativas convencionales y explorar nuevas oportunidades para mejorar la competitividad empresarial, lograr una alternativa valiosa para lograr una mayor eficacia en los procesos y una reducción de costos, por último, es una oportunidad para reflexionar la forma en que se buscan soluciones innovadoras en un entorno laboral que esta en constante cambio y que se adapta a nuevas formas de trabajo principalmente enfocado a clientes internos, para buscar el objetivo de toda compañía ser pionera en el desarrollo de su objeto social.

Referencias

- Alvarez Carvajal, B. (2015). La Competitividad en el Mercado Laboral-Centros de Servicios Compartidos de Costa Rica.
- Bergeron, B. (2002). Essentials of Shared Services. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Borman, M. (2008). The Design and Success of Shared Services Centres. Sidney.
- Briceño, B., Marshall, M., & Strand, K. (2019). Metodologías para la colaboración y el intercambio de conocimiento. Saber a Tiempo.
- Daher, G. P. (2018). Shared service centre (SSC)– analysis of factors that influence standardisation. A business model for multinational companies. International Journal of Scientific Research and Innovative Technology, 123-144.
- El teacher Murcia - Académico. (19 de 04 de 2020). Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=q0WCiZN_maQ&feature=emb_logo
- Fajardo Baquero, S. M. (2018). MODELO DE GESTIÓN DE SERVICIOS COMPARTIDOS PARA EL PROCESO DE CUENTAS POR PAGAR, COMO PARTE DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN GRUPOS EMPRESARIALES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN COLOMBIA. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.
- Gómez, M. A., & Jaramillo, I. D. (2015). Centros de servicios compartidos: factores de éxito o fracaso. Su implementación en grupos empresariales. revistaespacios, 2.
- Herbert, I., & Seal, W. (2009). The role of shared services. Management Services, 43-47.
- Mesa, M. A., & Toro, I. D. (2015). Centros de servicios compartidos: factores de éxito o fracaso. Su implementación en grupos empresariales.

- Reguera, M. L. (2020). Centros de Servicios Compartidos de segunda generación: aporte a la cadena global de valor de la firma. Análisis de los factores que favorecen su permanencia en la Argentina (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Mar del Plata).
- Vasco Mesa, J. A., & Plata Ordoñez, J. C. (s.f.). Estrategias clave en la implementación de Centros de Servicios Compartidos (CSC): un estudio de dos casos exitoso. 2020. Universidad del Rosario, Medellín, Colombia.
- Padilla Garzón, E. V. (2021). Lineamientos para la implementación de un centro de servicios compartidos como estrategia empresarial en BaseFirma.
- Ramphal, R. (2013). A literature review on shared services. *African Journal of Business Management*, 7(1), 1.