

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Estrategias clave en la implementación de Centros de Servicios Compartidos (CSC):
un estudio de dos casos exitoso

Artículo para optar al título de Magíster en Dirección

Johny Alejandro Vasco Mesa

Juan Carlos Plata Ordoñez

Medellín

2020

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Estrategias clave en la implementación de Centros de Servicios Compartidos (CSC):
un estudio de dos casos exitoso

Artículo para optar al título de Magíster en Dirección

Johny Alejandro Vasco Mesa

Juan Carlos Plata Ordoñez

Tutor

Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Programa de Maestría en Dirección – U. CES

Escuela de Administración

Noviembre 18 de 2020

Medellín, Colombia


2020

“Declaramos bajo gravedad de juramento, que hemos escrito el presente artículo de maestría por nuestra propia cuenta, y que por lo tanto, su contenido es original.

Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que este artículo de maestría no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación”.



Johny Alejandro Vasco Mesa



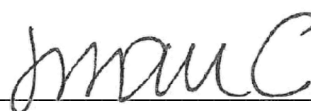
Juan Carlos Plata Ordoñez

Medellín, noviembre 24 de 2020

“Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él”.



Johny Alejandro Vasco Mesa



Juan Carlos Plata Ordoñez

Medellín, noviembre 24 de 2020

Estrategias clave en la implementación de Centros de Servicios Compartidos (CSC): un estudio de dos casos exitosos

Resumen

La búsqueda de sinergias que faciliten la efectividad y desarrollo organizacional ha llevado a las organizaciones a conformar Centros de Servicios Compartidos (CSC). Sin embargo, gran parte de las dificultades al momento de implementarlos tienen que ver con la definición de las decisiones estratégicas y la estructuración de las mismas, puesto que al no tenerse un proceso claro se puede incurrir en errores, dejando a un lado el proceso de implementación de manera consistente y coherente. Este estudio utiliza la metodología del estudio de caso y fueron realizadas entrevistas con los directivos de dos empresas multilatinas (Argos y EPM) con base en Medellín Colombia, que fueron trianguladas con información documental. Los datos fueron interpretados utilizando la herramienta Atlas TI. Los resultados mostraron que las empresas ARGOS y Empresas Públicas de Medellín (EPM), comparten una misma estrategia funcional y competitiva de tipo estratégico en crear un CSC para la organización estableciendo un proyecto con presupuesto asignado, equipo de trabajo y consultor. Ambas empresas han logrado desarrollar un modelo consensuado entre cliente y el centro, que permita tener unificación de procesos, la medición su rendimiento, sus costos y la percepción de las partes, donde se llevan a cabo procesos transaccionales, los cuales se monitorean por medio de Acuerdos de Nivel de Servicio.

Palabras clave: Centro de Servicios Compartidos, Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS), multilatinas, estrategia, decisiones estratégicas.

I. Introducción

La búsqueda de sinergias que faciliten la efectividad y desarrollo organizacional ha llevado a las organizaciones a implementar CSC, para hacer control de sus procesos. Un CSC según Schwarz et al. (2012), son una unidad semiautónoma separada y responsable dentro de una organización, utilizada para agrupar actividades y proporcionar servicios específicos predefinidos, a unidades operativas dentro de esa entidad, sobre la base de las condiciones acordadas.

De acuerdo con Bangemann (2016) más de 6000 compañías han implementado CSC. No obstante, para algunas empresas ha generado ineficiencias. Para Chazey Partners (2020), Deloitte (2012), Klynveld, Peat, Marwick, Goerdeler, (en adelante KPMG) (2012) y Zamorano-Velásquez (2014), hay problemas de estructuración de las decisiones estratégicas, duplicación de procesos, presencia de plataformas tecnológicas diferentes para atender las mismas funciones, deficiente definición y articulación de procesos a nivel de operaciones, e ineficiencia en áreas de back office de la organización.

La otra cara de la moneda nos muestra experiencias exitosas de los CSC. Richter y Brühl *et al.* (2020) identificaron como factores clave en la implementación de estas unidades el desarrollo de capacidades dinámicas de reorganización y de innovación tecnológica.

Sin embargo, es necesario seguir avanzando en la identificación de aquellos elementos clave que facilitan la génesis y operación de los CSC. Esto lleva a la necesidad de identificar las decisiones estratégicas y los mecanismos que han seguido las organizaciones para analizar y definir la mejor forma de integrar operaciones y desarrollar espacios de transformación y crecimiento.

Dada la necesidad identificada, el objetivo de este trabajo es analizar las estrategias clave en la implementación de un CSC, para ello se estudian los casos de los grupos empresariales EMP y ARGOS.

La intervención en estas empresas permite dar respuesta a varios interrogantes: ¿Cómo las decisiones estratégicas tomadas por los directivos de los Grupos EPM y ARGOS han permitido la implementación de Centros de Servicios Compartidos?; ¿Cuáles son los tipos de decisiones estratégicas que han permitido la implementación de CSC en los grupos EPM y ARGOS?; ¿Cuáles han sido los impactos que han generado estas decisiones estratégicas en la estructura organizacional, los procesos, la tecnología y los sistemas de información en los Grupos EPM y ARGOS?

Para lograr el objetivo, inicialmente en este artículo se presenta un revelamiento teórico de las estrategias empresariales asociadas a la conformación de un CSC; posteriormente se identifica mediante un análisis cualitativo de estudio de caso aplicado a las empresas mencionadas, las estrategias clave en la implementación de los CSC.

Finalmente, estos tipos de decisiones que se identifican en la investigación se confrontan con las encontradas en la revisión de literatura y se concluye que un CSC busca desarrollar un modelo consensuado entre cliente y el centro, que permita tener unificación de procesos, la medición su rendimiento, sus costos y la percepción de las partes, donde se llevan a cabo procesos transaccionales, los cuales se monitorean por medio de Acuerdos de Nivel de Servicio (en adelante ANS).

II. Fundamentación Teórica

Centros de Servicios Compartidos (CSC)-Contexto General

El modelo de CSC surgió hacia 1980 cuando la NASA implementa estas unidades centralizadas para hacer control de sus procesos. Tiempo después las empresas privadas aplicaron este modelo. Según Bangemann (2016) unas 6000 empresas contaban con CSC, información respaldada por Richter & Brühl (2017) al indicar que más del 75% de las firmas listadas en Fortune 500 contaban con estas unidades de negocio.

En la literatura se encuentran diversas definiciones de los CSC, Schulz y Brenner, W. (2010) lo definen como un concepto organizacional que consolida procesos con el fin de reducir redundancias. De manera similar, Dunleavy y colegas (1999), afirman que se originan de una concentración de los recursos de la empresa que realizan actividades similares, para atender a múltiples socios internos a menor costo y con mayores niveles de servicio, con el objetivo común de satisfacer a los clientes externos. Comenzando el siglo XXI, Quinn y colegas (2000), trascienden de la definición sobre disminución de duplicidades y costos, para definirlos como una unidad de negocio, operando empresas y organizaciones que deciden compartir un conjunto común de servicios en lugar de tener una serie de funciones duplicadas del personal.

Más tarde Goold y colegas (2001), complementan la definición anterior, afirmando que son actividades realizadas centralmente a través de las divisiones o unidades de negocio de una compañía. Luego Bergeron (2002), no encuentra una definición puntual para un CSC, es un híbrido de los modelos de negocios tradicionales, en el cual un subconjunto de funciones de negocio existente está concentrado en una unidad de negocio nueva semiautónoma, que tiene una

estructura administrativa que promueve la eficiencia, generación de valor, ahorro de costos y mejoramiento del servicio a los clientes internos.

Al profundizar en la definición de un CSC, Janssen y Joha *et al.* (2004) listaron alternativas de operación en los CSC las cuales van desde aprovisionamiento de servicios de asistencia y/o alojamiento web, hasta aplicaciones de desarrollo de mantenimiento, donde todos estos servicios se prestan a diferentes empresas. Por su parte Ulbrich (2006), destacó que, aunque son parte de la compañía, presentan una condición de independencia y para Strikwerda (2006), son una entidad responsable en la organización interna de una empresa, que se encarga de proporcionar servicios especializados a entidades operativas, en función de los ANS y con cargo total de los costos sobre la base de un sistema de precios de transferencia.

En contraposición Cooke (2006), no define un CSC, afirma que sigue habiendo una brecha significativa entre la literatura que defiende la eficacia y la utilidad de los CSC de recursos humanos y la medida en que la adopción de un modelo de este tipo es exitosa. El costo financiero y emocional de pasar a un modelo de servicios compartidos puede superar los ahorros de costos tangibles predichos por las empresas.

A pesar de lo anterior, Gereffi y colegas *et al.* (2009), ven los CSC necesarios para la operación de las corporaciones multinacionales, reubicando ciertas actividades corporativas. Esta reflexión pone de manifiesto el alcance que llegan a tener los CSC en la empresa a nivel local y global.

En la segunda década del siglo XXI, se desarrolla con mayor profundidad el concepto de los CSC y las definiciones no se alejan de las encontradas a inicios de los años 80. En términos de Schwarz *et al.* (2012), los CSC son una unidad semiautónoma separada y responsable dentro

de una organización, utilizada para agrupar actividades y proporcionar servicios específicos predefinidos, a unidades operativas dentro de esa entidad, sobre la base de las condiciones acordadas. Según la firma consultora Deloitte *et al.* (2012), son una unidad organizacional que provee soporte de back office a clientes internos, eliminando procesos y sistemas redundantes.

Según Ramphal (2013), la tarea de un CSC es proporcionar y gestionar los servicios que se utilizan para la articulación de beneficios con otros y que está disponible para todas las unidades de negocio, con acuerdos contractuales con cada unidad de negocio especificando cómo se debe prestar el servicio y después de la consolidación y concentración de estas actividades, los procesos relativos pueden ser estandarizados y optimizados para promover eficiencias, reducción de costos, calidad, mejora y valor en las múltiples unidades de negocio. En palabras de Sousa, Pinto *et al.* (2013), son los servicios prestados por un departamento local que se pueden replicar a otros, con relativamente pocos esfuerzos.

Zamorano-Velásquez *et al.* (2014), concuerda con Bergueron (2002) en que los CSC buscan simplificar y consolidar las funciones de apoyo de una empresa, lo que permite que estas operen bajo un modelo de gestión para así ofrecer servicios con valor agregado. Por su parte Petrișor y Cozmiuc *et al.* (2015), indicaron que un CSC es responsable por los servicios prestados. Por ejemplo, cuando el departamento de atención al cliente "compra" este servicio al proveedor de servicios interno y mide el rendimiento de la entrega en función de términos específicos.

Richter y Brühl *et al.* (2017), lo definieron como una parte parcialmente autónoma o unidad de negocio que opera actividades de soporte y presta servicios a clientes internos. Por su parte para Lázár (2017) es un modelo donde se crea una unidad de negocio por una corporación

socia para proveer varios tipos de servicios, los cuales incluyen un trabajo detrás de la oficina y otras actividades del negocio. Por su parte Boon *et al.* (2018), los define como una reunión de actividades de apoyo, que frecuentemente se duplican en organizaciones, para proporcionarlos de manera eficiente.

Al revisar información de investigación relacionada con los CSC en Colombia, Bejarano (2018), en la misma línea que Ramphal (2013), afirma que un CSC se gesta para responder a las necesidades particulares de cada una de las unidades de negocio que componen el grupo empresarial, pues en el CSC se centraliza la ejecución de tareas similares en una unidad de negocio, la cual se especializa en servicios de apoyo, para que las empresas no descuiden el core de su negocio.

Al analizar la implementación de un CSC, Meza (2018), coincide con Queen y Colegas (2000) en que estos son una unidad de negocio independiente y transversal a las demás áreas de la empresa, la cual gestiona procesos y actividades de soporte que estaban repetidas en las demás áreas de esta, realzando el enfoque y razón de ser de cada área, mejorando su desempeño y por ende el de toda la empresa.

López (2019), enfoca al CSC como un modelo de atención al cliente que se centra en la estandarización, el mejoramiento de procesos, maximizar recursos, reducción de costos por la economía de escala que alcanza y la flexibilidad por la independencia que maneja en la organización.

Recientemente Di Petta y Ferraz (2019), indican que son mecanismos que responden a una serie de decisiones que soportan tanto el quehacer ordinario como el plan y desarrollo estratégico de la organización de cara a un mercado y la forma de reducir la incertidumbre e

incrementar la competitividad al interior de este, unificando esfuerzos y tratando de evitar la duplicidad de funciones y procesos.

Esta amplia revisión de literatura sobre el concepto de CSC permite concluir que un CSC es 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. Los CSC aprovechan los beneficios de aplicar economías de escala para la adquisición de productos y/o servicios de terceros y así, soportar sus actividades, optimizando los recursos y reduciendo los costos.

Las áreas de servicios administrativos y generales, recursos humanos, financieras, tecnológicas o aquellas cuyas actividades soportan a las labores misionales, pero no les agregan valor estratégico, son susceptibles de ser parte de un CSC.

Pero no solamente se encuentran publicaciones en los que se define el termino, ya que, con más de 20 años de su puesta en marcha en las empresas, la identificación de factores de éxito en su implementación comienza a hacer parte de las revistas académicas. Se pueden listar dentro de ellos el desarrollo de capacidades internas y el diseño de actividades de apoyo (Gospel & Sako, 2010). Recientemente Richter y Bruhl *et al.* (2020) concluyen que el desarrollo de dos capacidades dinámicas (*reshaping capability* y *IT capability*) y una estructura organizacional que cuenta con actividades de soporte son determinantes para el éxito de los CSC.

Teniendo en cuenta lo anterior, y con el fin de avanzar en la comprensión de la operación de los CSC, y dado que este artículo tiene como finalidad identificar las decisiones estratégicas que han permitido a dos empresas multilatinas implementar de manera exitosa un CSC, es

necesario hacer una descripción de los tipos de decisiones estratégicas para luego poder contrastarlas con lo evidenciado en las empresas estudiadas.

Decisiones estratégicas

Las organizaciones dentro de su modelo de negocio hacen uso de diferentes tipos de decisiones que afectan su comportamiento de largo plazo. En la literatura del campo de la estrategia podemos encontrar definiciones enmarcadas de acuerdo con los diferentes niveles de la estrategia en la organización (empresarial, corporativa, de negocio, de conglomerado y funcional), en relación con el entorno (puente o competitiva) y frente al momento (deliberada o emergente).

A continuación, se realiza una revisión bibliográfica de algunas definiciones que encuadran los grupos anteriormente mencionados.

Niveles de la estrategia

Steyn et al. (2010) definen la estrategia empresarial como un mecanismo sugerido para incorporar las expectativas de los accionistas y la sociedad, los valores, normas y estándares dentro del desarrollo de la estrategia de la organización. De manera más general, pero dándole mayor importancia a los principios, Stead & Stead, B. (2000) la definen como aquella que proporciona un marco de referencia aceptado para integrar las responsabilidades morales de las organizaciones en sus procesos de formulación y ejecución de estrategias.

En los demás niveles se encuentra que la estrategia corporativa es aquella que responde a la pregunta de dónde debería estar el negocio y se enfoca en la manera en la cual los diferentes negocios se integran al portafolio donde la empresa decide competir, (Shendel & Hofer, 1979).

En la misma línea, se encuentra la estrategia de conglomerado que se enfoca en lograr un crecimiento de diferentes negocios integrando sus actividades u operaciones comunes (Kotler & Keller, 2006).

La estrategia de negocios responde a los siguientes interrogantes: ¿cómo la empresa compite en un negocio específico?, es decir, ¿cuál debería ser su posición frente a sus competidores con el fin de alcanzar sus metas? y ¿cómo debería organizar sus recursos para alcanzar una ventaja competitiva sobre sus competidores? (Shendel & Hofer, 1979).

Para otro de los niveles, la estrategia funcional es la encargada de integrar varias actividades subfuncionales en la empresa y relacionar las políticas funcionales de las áreas con los cambios en los entornos funcionales de las mismas (Shendel & Hofer, 1979), complementando esta idea, es la que envuelve estrategias para diferentes actividades dentro de una organización, vinculados a las habilidades de especialización tales como: Estrategia de mercadeo, estrategia financiera, estrategia operativa, entre otras (Davenport, 2007).

Con relación al entorno

Se habla de estrategia competitiva en aquellas decisiones que suponen una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas, de tal modo que se obtenga un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector industrial (Porter, 1985), se trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial (Aulakh, Kotabe & Teege, 2000).

Por otra parte, cuando se realiza la estrategia Puente, se enfoca en adaptar actividades organizacionales para cumplir con las expectativas externas (Meznar & Nigh, 1995).

Frente al momento

La estrategia deliberada se refiere a las intenciones que existieron antes fueron conscientemente asumidas a partir de las estrategias emergentes que, en ausencia de la intencionalidad, o a pesar de ella, se desarrollaron los patrones (Mintzberg, 2006), proporciona enfoque y un plan. La organización explora el contexto, sabe por qué quiere lograr el objetivo final, comprende los pasos que debe seguir para llegar a donde quiere llegar (Martin, 2018).

Por último, la estrategia emergente puede ayudar a una empresa a adaptarse de manera más flexible a los aspectos prácticos de las cambiantes condiciones del mercado (Martin, 2018b), o implica un orden de los altos mandos, requiere consistencia en la acción, sin intencionalidad alguna. La ausencia de consistencia significa la ausencia de estrategia, o al menos, una estrategia no asumida conscientemente (Mintzberg, 2006).

Como se ha identificado en la revisión de literatura, la documentación de los CSC se ha consolidado a través del tiempo. A pesar de su amplia difusión, es importante identificar los factores clave vinculados a la decisión de implementar un CSC. En el caso de Colombia no hay estudios en el que la reflexión estratégica sea el elemento determinante y más aún se haga una comparación entre empresas públicas y privadas.

III. Aplicación empírica

El tema central de la investigación fueron las decisiones estratégicas tomadas por las organizaciones seleccionadas y cómo estas afectan la implementación de sus CSC. Estas decisiones son vitales para el posicionamiento de la organización y su perdurabilidad. El método utilizado fue exploratorio y descriptivo, con un enfoque cualitativo. A su vez, se empleó un enfoque interpretativo cualitativo para identificar las estrategias consideradas que incidieron sobre el desarrollo e implementación de un modelo de CSC para su gestión. Para realizar una descripción y exploración detallada de las estrategias empleadas por los directivos de las empresas en la génesis y puesta en marcha de los CSC, se utilizó un estudio de caso.

Tabla 1. Expertos entrevistados.

Integrantes	Titulación	Relación con CSC
Experto 1	Administradora de empresas, especialista en mercadeo internacional, <i>Management and Strategic Execution</i> , Liderazgo en la innovación.	Gerente General de Summa – SCI- del Grupo empresarial Argos, Vicepresidente de Suministros y Servicios Compartidos del Grupo EPM.
Experto 2	Especialista en sistemas de gestión y control organizacional	Gerente Servicios Compartidos y Jefe Servicios Talento Humano Grupo Empresas Públicas de Medellín – EPM / CSC.

Fuente: Elaboración Propia

Los criterios de selección de los casos fueron los siguientes:

- CSC con más de 5 años de funcionamiento en la ciudad de Medellín, atendiendo el tiempo promedio establecido en las investigaciones adelantadas sobre decisiones estratégicas para implementar CSC. Según Deloitte (2012) y Ríos (2019) un CSC exitoso está maduro luego de tener más de 3 años de funcionamiento. En Medellín existen grupos empresariales con CSC

que tienen en operación más de 5 años como son Grupo Éxito, Grupo Bancolombia, EPM, ARGOS, Corona y Nutresa.

- CSC que han logrado ahorrar en los costos y optimizar procesos de las organizaciones.

La siguiente tabla muestra en detalle, la explicación de estos criterios de selección:

Tabla 2. Criterios de selección por ahorro en costos y optimización de procesos

ÍTEM	EPM	SUMMA
Ahorro en costos	COP \$18.000 millones de pesos en eficiencias durante 4 años de funcionamiento	Las expectativas de ahorros según el caso de negocio, que estaban previstas para 5 años se superaron en un año.
Optimización de procesos	Se hizo compra de una herramienta de optimización y gestión de procesos <i>Bussines, Process Management</i> (en adelante BPM) de la firma IBM.	Especializaron el área de procesos en el CSC, tomando la mejor práctica de cada empresa, haciendo uso de la herramienta <i>ServiceNow</i> .

Fuente: Elaboración Propia basada en la información suministrada por las empresas.

Para focalizar el proceso de búsqueda y análisis de información, se definieron a partir de la revisión teórica categorías de análisis con sus características, variables e indicadores (ver tabla 1). Esto facilitó el diseño de la guía de entrevista (Anexo 1).

Posteriormente se aplicó la entrevista semiestructurada al equipo gerencial de los CSC de los grupos EPM y Argos. Este tipo de entrevista permite determinar qué significan, cómo se llevan a cabo, qué beneficios traen consigo y qué impacto generan en las organizaciones. La triangulación de la información obtenida en las entrevistas se hizo contrastando lo mencionado en los documentos en los que se hiciera alusión a los CSC estudiados.

Tabla 3. Relación de categorías y características de análisis

Autor	Categoría	Características	Variables	Indicadores
Porter - Aulakh - Shendel - Goold	Corporativa y Competitiva	Tecnológico y financiero	Calidad	Permitir ingreso de nuevos procesos luego de homologados
Martin - Mintzberg	Emergente	Proceso		Incorporar un modelo de mejora continua en el CSC
		Tecnológico		Crear un modelo de mejora continua realmente efectivo
				Agilizar la migración de procesos al CSC
Porter - Aulakh - Shendel - Goold	Corporativa y Competitiva	Personas y Estructura		Tener gobierno sobre los procesos y cambios
			Incorporar Business Management Process (en adelante BPM) en el CSC	
Meznar - Kotler	De conglomerado y Puente	Financiero - Personas - Estructura	Organización	Establecer una estructura plana y más polivalente
				Mejor respuesta del Staff
Porter - Aulakh - Steyn - Stead	Empresarial y Competitiva	Estratégico		Mínimo impacto laboral en la organización
				Mejor calidad de vida para los empleados
Porter - Aulakh - Shendel - Wheelen - Davenport	Funcional y Competitiva	Estratégico		Rediseñar la estructura salarial para el CSC
			Ahorro en costos, Valor Presente Neto (en adelante VPN) del CSC	
Porter - Aulakh - Shendel - Wheelen - Davenport	Funcional y Competitiva	Estratégico	Estrategia	No declarar la nueva unidad de negocio como NIT independiente
				Formar un comité Sponsor
				Potenciar un CSC que genera valor a la organización
				Mayor foco de los negocios en su estrategia y core
				Crear un CSC
				Crear un Centro Operativo de Excelencia (en adelante COE) en el CSC
				Llevar el CSC a una nueva unidad de negocio
				Mayor control de los riesgos
Conocer el verdadero valor de los servicios de soporte				
Iniciar el CSC con procesos financieros y <i>help desk</i>				

Fuente: Elaboración propia.

Con relación a los instrumentos y técnicas utilizados, se siguió una validez semántica entendida como el significado de las palabras, mediante una representatividad entendida como la cobertura de la información relacionada con el tema CSC, relevancia entendida como la importancia de la información y plausibilidad de los datos entendiéndose como la veracidad de la información; se contrastaron diversas perspectivas de significación (de contenido con distintas

personas y de instrumentos utilizando diferentes procedimientos para la recogida de información).

En este estudio de caso se realizó el análisis de las decisiones estratégicas que han permitido a los grupos empresariales EPM y Argos, la implementación de sus CSC. Para estudiar el impacto de las decisiones estratégicas, se plantea una serie de entrevistas que permiten hacer una descripción y exploración profunda de los eventos ocurridos en las empresas y así lograr generar conclusiones que lleven a establecer una delimitación de elementos clave, profundizando con informes de estados de hitos clave tanto en los proyectos de CSC como en su operación.

Para el desarrollo e interpretación de las entrevistas, se definieron una serie de categorías de decisiones, buscando focalizar su interpretación. Estas mismas fueron resumidas en una matriz, donde se analizaron las razones que dieron paso a tomar esta decisión y las consecuencias y beneficios que esta misma generó.

El procesamiento de la información recopilada se llevó a cabo mediante el uso del *ATLAS.ti* versión 8.4.24. De acuerdo con Silver y Lewin *et al.* (2014) este software permite localizar, codificar y anotar hallazgos en el material de datos primarios, para evaluar su importancia y visualizar las relaciones a menudo complejas entre ellos, para su posterior análisis, en este caso de las dos entrevistas.

Inicialmente se creó la unidad hermenéutica, y se vincularon los documentos primarios (las entrevistas transcritas de cada empresa y los informes proporcionados). Miguélez (2002) define la hermenéutica como el arte de la interpretación. Luego se asignaron los códigos de clasificación que surgieron de la revisión de la literatura. Estos códigos fueron agrupados en las

categorías: corporativa, competitiva, emergente, conglomerado, puente, empresarial y funcional. Igualmente, se agruparon bajo tres variables: organización, estrategia y calidad.

IV. Resultados obtenidos

Al introducir los textos de las entrevistas efectuadas y la documentación recopilada en cada empresa objeto del estudio de caso dentro del sistema ATLAS TI, se busca encontrar los aspectos, las estrategias y las decisiones más preponderantes, ya sea porque se repiten frecuentemente o porque tienen algunos lazos que las asocian o las correlacionan entre sí.

Las siguientes gráficas son el resultado de esta asociación. Así como fueron caracterizadas las decisiones, también se realizó este procedimiento para los beneficios obtenidos, (Ver gráficas 1 y 2). En la gráfica 1 se representa las decisiones estratégicas en función de su fundamentación y densidad. Se entiende por fundamentación como el número de conexiones o citas con los que está vinculado o relacionado el código seleccionado, para este caso de la gráfica 1, las decisiones estratégicas. El concepto de densidad hace referencia al número de veces que se menciona esa cita y su relación con las otras en el texto de la documentación y en las entrevistas efectuadas dentro de las empresas objeto de esta investigación. La escala en el eje Y representa la cantidad de veces que se repite el término en las entrevistas, para citar un ejemplo, para la gráfica en lo referente a Fundamentación, el código “Llevar el CSC a una nueva unidad de negocio” se mencionó en 8 oportunidades, siendo el más mencionado, por ende, el que más se resalta de las decisiones estratégicas.

En la gráfica 2 se representan los beneficios - al igual que la gráfica 1- en función de su fundamentación y densidad. La escala en el eje Y representa la cantidad de veces que se repite el Beneficio en las entrevistas, para citar un ejemplo, para la gráfica en lo referente a Fundamentación, el código “VPN del CSC positivo” se mencionó en 12 oportunidades, siendo el más mencionado, por ende, el que más se resalta de los beneficios.

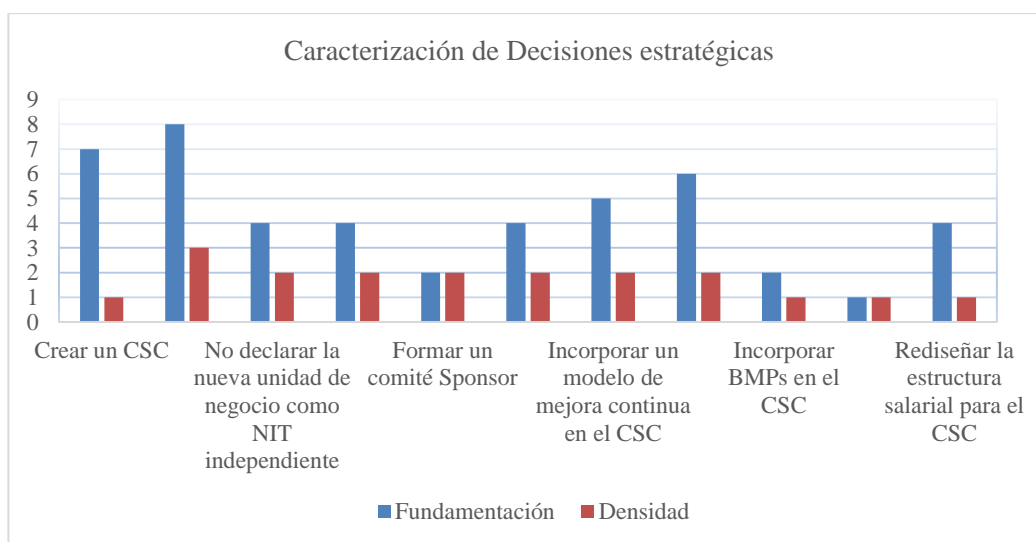
Sumado al análisis cuantitativo de las decisiones estratégicas, se hizo uso de la herramienta *ATLAS.ti*, la cual permite relacionar los conceptos de las tablas 2 y 3, con los códigos generados en la tabla 4. La relación entre las decisiones y los beneficios se plasma en la (gráfica 3).

Dada la anterior fundamentación, se tiene que gran parte de las entrevistas se desarrolló relacionándose con puntos cubiertos por la decisión que el CSC se fundara como una unidad de negocio independiente, teniendo su propio presupuesto y modelo de cobro. Esta decisión además de tener la mayor frecuencia tuvo la mayor densidad, demostrando el peso de importancia que esta misma generó para los resultados obtenidos (Beneficios). De esta forma queda demostrada la relevancia de esta decisión al ser la más mencionada durante la narrativa, pues los/las gerentes se referían a ésta en gran número de ocasiones, pero al mismo tiempo el análisis realizado en *ATLAS.ti* permitió contrastar y observar que también generó la mayor cantidad de resultados positivos dentro del caso de negocio, lo cual se observa en la Gráfica 1, donde el mayor beneficio está directamente relacionado con el VPN positivo que se muestra en la Gráfica 2.

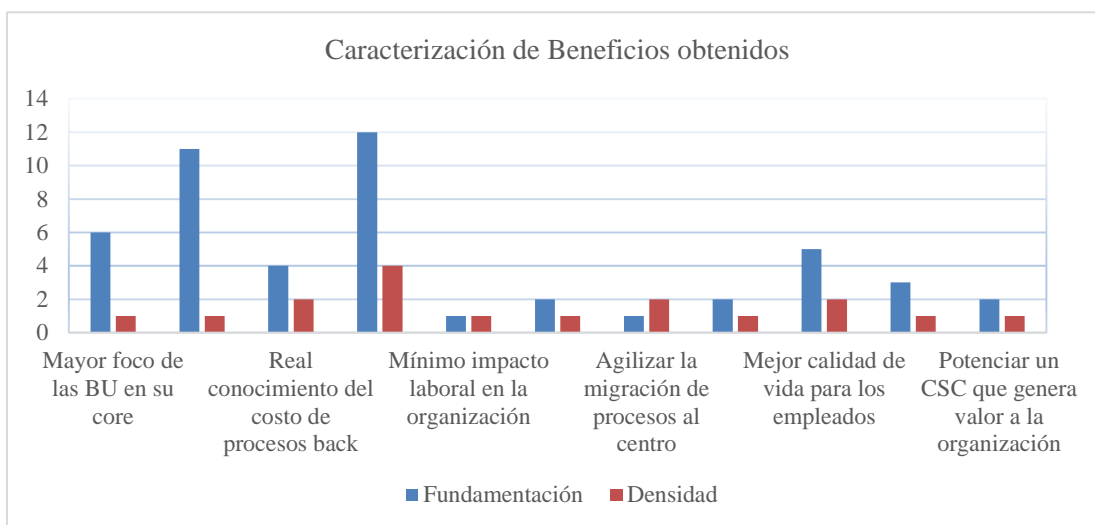
Contrario a lo anterior, sucede con decisiones como “establecer una estructura plana”, pues si bien tiene una alta frecuencia de mención, el análisis realizado permite observar que al final no tiene tanto peso sobre los beneficios, esto porque, aunque permite generar un VPN

positivo, no está tan relacionado con este resultado como con otros. El punto de beneficio directo es tener una mejor respuesta del Staff, pero esto, según la Gráfica 2, es una de las variables con menor peso a la hora de obtener buenos resultados.

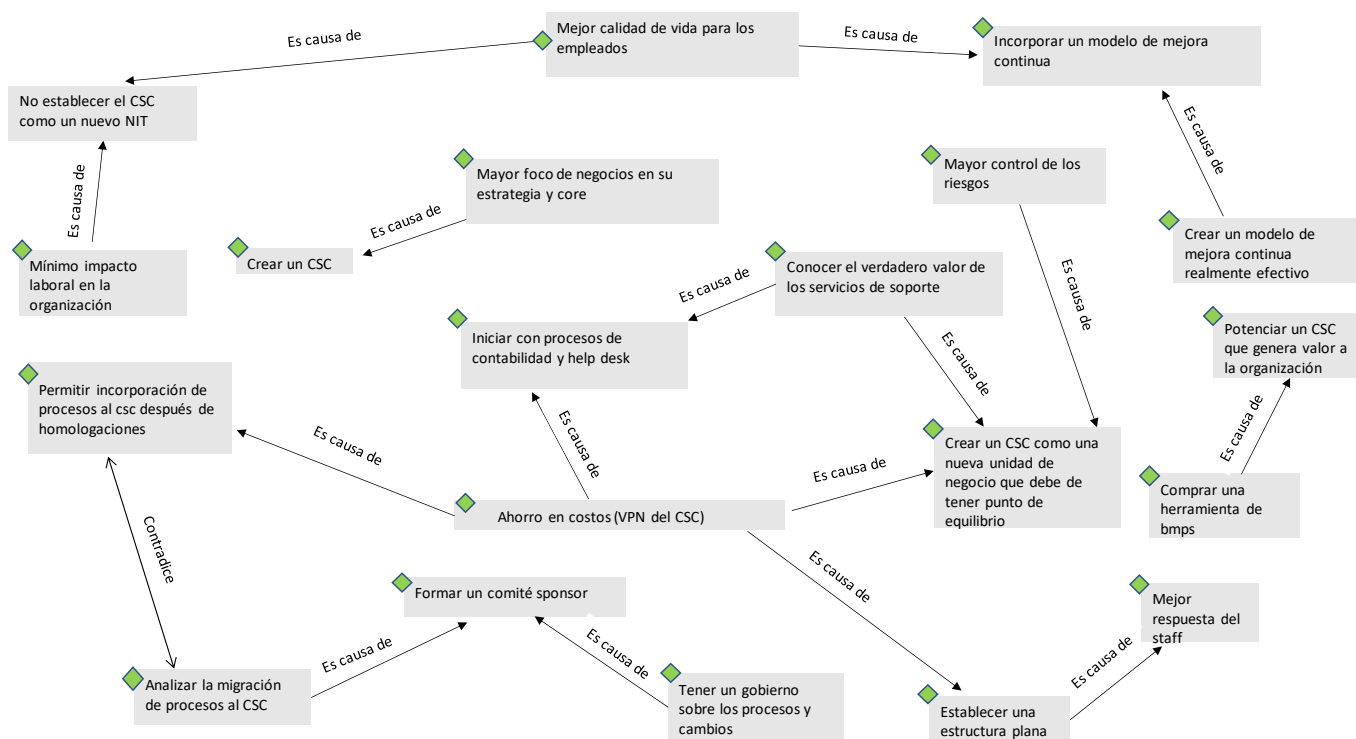
Las demás decisiones como los procesos a incorporar, las inversiones tecnológicas y los puntos de control, tienen de igual forma impactos positivos, pero no de tanto peso, como si lo tienen la agilización de migración de procesos mediante un mayor control, un buen gobierno y generar el menor impacto del clima laboral sobre la organización.



Gráfica 1. Fundamentación y Densidad de decisiones estratégicas tomadas en los Centros de Servicios Analizados. Elaboración Propia.



Gráfica 2. Fundamentación y Densidad de beneficios obtenido en los Centros de Servicios Analizados. Elaboración Propia.



Gráfica 3. Relación entre decisiones y beneficios. Elaboración Propia en ATLAS.ti.

Con lo anterior se observa que una de las decisiones con mayor énfasis durante el desarrollo de las entrevistas fue la de además de ir a un CSC, establecer este como una nueva unidad de negocio, pues esto implica que debe ser tratado como tal, es decir, debe tener un punto de equilibrio, y aunque no genere ganancias, tampoco debe generar pérdidas. Lo anterior implica desarrollar todo un modelo que permita conocer los costos actuales, y se hace mediante los acuerdos de niveles de servicio (ANS), los cuales permiten tener un control total de la data generada en el centro, de su rendimiento mediante indicadores clave de rendimiento (KPI's), de los costos implicados en el proceso y su vez, tener toda esta información disponible, permite generar una retroalimentación proactiva con el cliente interno. Los SLA's por sus características de que no son impuestos, sino acordados con clientes, permiten entonces tener un control del funcionamiento del centro, ofreciendo visibilidad directa sobre el caso de negocios, permitiendo generar mayor control sobre los procesos, termina siendo una de las principales ventajas y razones por las cuales existen los CSC y es ahorro en los costos, lo cual se evidencia mediante un VPN Positivo. Siendo esta la decisión de mayor densidad y frecuencia se cataloga como una de las más importantes y con efecto en el beneficio también mejor calificado del ahorro en costos.

Aunque la anterior decisión está ligada a crear un CSC, es muy específica en la forma de hacerlo, sin embargo, el sólo hecho de crear un CSC también demuestra una decisión con una frecuencia importante y es tan sólo la decisión de crear esta nueva unidad, pues se observa, que influencia fuertemente al grupo empresarial, permitiendo a éste, contar con unidades de negocio enfocadas en su Core y tener un mayor control de los riesgos a nivel grupal.

La forma organizacional en que se consolida esta nueva unidad de negocio puede ser diferente dependiendo las características de ésta y se evidencia que el efecto es positivo siempre y cuando sea acorde al tipo de organización. Si se trata de una organización rígida y con sindicatos, es más favorable crear el menor ruido posible y mover a las mismas personas de los procesos al CSC. Por el contrario, si se trata de una organización más dinámica y enfocada principalmente en los costos, se realiza una recalibración salarial que se ajuste más al modelo de CSC. Eso sí, se mantiene la misma curva salarial, lo importante es hacer una estructura más polivalente, ya que un CSC requiere de una estructura más flexible y la dinámica operativa de la cual es característica.

Con menor frecuencia, pero igual de importantes para un correcto funcionamiento del CSC vienen las demás decisiones, relacionadas con la forma en que se incluyen nuevos procesos, donde surge otras de las características clave de un CSC y es tener claro y conformado un gobierno a nivel organizacional que agilice la migración de los procesos y que tome las decisiones adecuadas para hacerlo de forma correcta, pues es necesario tener antes en cuenta algunas variables como la tecnología asociadas a los procesos y las condiciones geográficas que lo afectan.

Ya a medida que va avanzado y se estabiliza un CSC, es clave la mejora continua y la creación incluso de centros de expertos dentro del centro mismo, de forma que, a mediano y largo plazo, la organización evidencie otro tipo de beneficios como la agregación de valor a las metas y objetivos estratégicos de la compañía.

Tabla 4. Decisiones estratégicas tomadas en CSC EPM.

Código de la Estrategia	Decisión Estratégica	Tópico	Tipo de estrategia	¿Por qué se tomó la decisión?	¿Para qué se tomó la decisión?	Efecto o impacto que tuvo la decisión
<i>Crear un CSC</i>	Ir a un CSC en la organización estableciendo un proyecto con presupuesto asignado, equipo de trabajo y consultor	Estratégico	Empresarial y Competitiva	Iniciativa que se generó en un programa que se llama "EPM sin fronteras", frente a la adquisición de nuevos negocios, se realizó un ejercicio de planeación estratégica donde se identificó que EPM era un grupo empresarial, pero no estaba actuando como tal, y por lo tanto al corporativo y a los negocios de generación, distribución y transmisión de energía, les hacía falta un tercer canal: el CSC.	Para permitir que los negocios se pudieran enfocar en su core y no en actividades de soporte, las cuales se debían centralizar, permitiendo concentrar los lineamientos del corporativo en procesos más eficientes y productivos, con mejores estándares y controles	La creación de un nuevo negocio de servicios compartidos y un mayor enfoque de los demás en su core. La disminución de riesgos asociados a procesos separados y que no ejercían los controles necesarios y la medición de la trazabilidad de los procesos llevados a cabo que permitió generar información suficiente sobre la cantidad, calidad y costo de los servicios prestados para ser comparados con el mercado, proponer modelos de mejoramiento continuo y predecir demanda y presupuesto para el futuro. Adicionalmente se estableció un caso de negocios en el que se planteaba un período de repago en el 2018, el cual ha sido logrado, y según estimaciones, para 2024, del escenario base que se planteaba 4231 millones de VPN, se espera lograr un VPN de 2005 millones.
<i>Llevar el CSC a una nueva unidad de negocio</i>	Establecer el CSC como una unidad de negocio independiente que no pretende generar utilidades, pero que, si debe generar un punto de equilibrio, ya que no puede cobrar a los negocios más de lo que les costaba anteriormente, para lo cual debe tener definidos unos SLA's con un modelo de cobro a los clientes internos claro.	Financiero	Funcional y Competitiva	El CSC no es una unidad de negocio pública, entonces no tiene que generar utilidades, pero tampoco pérdidas porque no sería viable para la organización. Esto, a menos de que se trate de un proceso potencialmente riesgoso, que va al CSC para aumentar los controles sobre este y disminuir las opciones de fraude, por ejemplo.	Al ser un nuevo negocio que no pretende dar utilidad, pero si lograr un punto de equilibrio, este debe ser medido y por lo tanto debe facturar y tener trazabilidad del costo de los servicios para poder compararse y mirar si tienen tarifas competitivas con respecto al mercado de los CSC. Para el caso de los procesos que pretenden ser más eficientes y evitar la materialización de riesgos, esto se hizo porque al pasarlos al CSC se tiene un mejor control.	Mejores controles para procesos potencialmente riesgosos y Procesos de soporte cada vez más eficientes de los cuales se tiene una trazabilidad que permite estarlos evaluando constantemente y por lo tanto que están en un modelo constante de mejoramiento continuo. Un período de repago logrado en el 2018 y al establecerse como una unidad de negocio independiente que centraliza los procesos y las contrataciones con todos los proveedores de este mismo, ha logrado eficiencias en contrataciones de 3198 millones de pesos, cumpliendo en un 242 % lo esperado.
<i>Declarar la nueva unidad de negocio como NIT independiente</i>	No establecer el centro como un nuevo NIT	Financiero - Personas - Estructura	De Conglomerado y Puente	Por riesgos laborales que la organización no estaba dispuesta a asumir. Principalmente debido a la existencia de sindicatos que tienen numerosas restricciones sobre las decisiones laborales que se toman en la organización.	Para no generar mayores impactos y ruido en la organización y en los sindicatos	El hecho de que no se generara un NIT aparte, permitió a los empleados que han pasado al CSC estar bajo el mismo esquema y los mismos niveles salariales de todo el grupo, por lo cual, aunque pasar a un CSC puede generar ruido y malestar en las personas, el impacto no ha sido tan grande. Los sindicatos no tuvieron mayores impactos, ni se presenta un alto flujo de rotación.

Código de la Estrategia	Decisión Estratégica	Tópico	Tipo de estrategia	¿Por qué se tomó la decisión?	¿Para qué se tomó la decisión?	Efecto o impacto que tuvo la decisión
<i>Iniciar el CSC con procesos financieros y help desk</i>	Iniciar con servicios como contabilidad: cuentas por pagar, el <i>help desk</i> y transporte aéreo.	Estratégico	Funcional y Competitiva	Porque los servicios contables son de los típicos en pasar a un CSC porque son más rentables, operativos, transaccionales, tienen por lo general el mismo ERP entonces es más fácil estandarizar y genera mayores eficiencias por ser igual en todas partes, igualmente que con el <i>help desk</i> que es una herramienta necesaria en un CSC.	Para que los primeros procesos en migrar fueran una muestra clara de los que deben pasar a un CSC para rápidamente mostrar eficiencias y mejora en la estandarización de los procesos.	Demostrar eficiencias tempranas, que luego junto a la incorporación de otros procesos han llegado a contribuir en 8,806 millones de pesos de eficiencias en 4 años. El cambio inicial para estos procesos que migraron al CSC fue la generación de indicadores que permiten el monitoreo y control a los procesos. Para el caso de Mesa de ayuda de TI, por ejemplo, se ha logrado medir el indicador desde el 2015, con un resultado del 93,5 % para este año.
<i>Formar un comité Sponsor</i>	Formar un comité Sponsor conformado por los vicepresidentes de cada uno de los temas que lleva el CSC y luego decidir llevar las decisiones de incorporación de nuevo procesos al comité de núcleo.	Estratégico	Empresarial y Competitiva	Porque estaba siendo muy difícil y lento el proceso de migración de procesos al CSC debido a la dilatación se ocurría causada por el miedo de quienes entregaban el proceso.	Para tener un gobierno que tome la decisión de si un proceso va al CSC o no y que cada vez que esto vaya a ocurrir, se use una metodología adecuada, con la cual la propuesta debe ser expuesta con un caso de análisis de riesgos financieros y laborales.	Agilizar la migración de procesos al CSC y garantizar decisiones correctas sobre cuales deben migrar y cuáles no.
<i>Permitir ingreso de nuevos procesos luego de homologados</i>	Establecer que la incorporación de nuevos servicios al CSC se haga después de que el negocio haga las homologaciones, y por lo tanto, que este asuma los costos de inversión de la herramienta.	Tecnológico - Financiero	Corporativa y Competitiva	Porque mediante la operación y los diagnósticos realizados se identificó que era muy complejo para la estabilización del CSC traerse los procesos sin ERP homologado.	Para que los procesos ya llegaran más homologados al CSC o al menos soportados en una herramienta que permita homologarlos y aplicarles las mejores prácticas. Además, esto es coherente con lineamiento de que es el negocio quien debe asumir los costos de inversión en la herramienta.	Asimilar más fácilmente los procesos y no tener que cargar con costos de inversión mediante los cuales sería imposible generar el punto de equilibrio ya que el VPN sería negativo, o los costos de los servicios serían tan altos que ya no serían competitivos en el mercado. Contrario a lo que ocurre con la implementación de robots, que son beneficios que demuestran eficiencias rápidamente en el CSC y por lo tanto devolver la retribución de la inversión fácilmente.
<i>Incorporar un modelo de mejora continua en el CSC</i>	Incorporar un modelo de mejoramiento continuo realmente práctico, que permita no solo identificar oportunidades, sino elaborar y ejecutar planes de acción. (basados en RPA)	Procesos	Emergente	Esta decisión ya no es estratégica, sino que se trata de la rutina en la operación y de cómo en realidad se establece un modelo de mejora que dé respuesta a las necesidades del CSC.	Para elaborar una metodología donde se crearon células de trabajo, que se establecen durante cierto tiempo en un proceso, lo analizan y lo mejoran. Incluso se hacen intercambios con personas de otros CSC en Costa Rica.	Crear un modelo de mejora dinámico que realmente se ejecuta y aporta el constante análisis y transformación que requieren los procesos de un CSC. Adicionalmente han permitido que los procesos mejoren, y que se tengan áreas tan especializadas y efectivas en un tema, que hasta se han creado centro de excelencia en el CSC, ya que los expertos sobre un tema en la organización están en el CSC y no en el corporativo, y estos se configuran como nuevos servicios que generan valor a la organización. En términos de datos, los PQR's disminuyeron en un 89 % del 2016 al 2018 e indicadores como los del proceso de gestión de viajes, pagos y matrículas a terceros han aumentado en un 18%, 12% y 13% respectivamente. Adicionalmente genera mayor calidad de vida a los empleados.

Código de la Estrategia	Decisión Estratégica	Tópico	Tipo de estrategia	¿Por qué se tomó la decisión?	¿Para qué se tomó la decisión?	Efecto o impacto que tuvo la decisión
<i>Establecer una estructura más plana y polivalente</i>	Establecer una estructura más plana y polivalente en el CSC en relación con el resto de la organización, evitando indemnizaciones o recalibración de curvas salariales y haciendo manejo del cambio para minimizar los impactos de clima en los empleados que migran.	Personas - Estructura	Corporativa y Competitiva	La estructura típica de la organización es muy jerárquica, y aunque los niveles salariales no cambiaron, esta no se acoplaba a las necesidades normales de un CSC, pues este requiere mayor flexibilidad.	Este tipo de estructura permite flexibilidad sin sacrificar la especialización en los procesos, pues en picos de trabajo para algunos procesos, permite que personas de áreas donde se realizan funciones similares y no están en picos, contribuyan y de esta forma siempre todos están trabajando.	En picos de trabajo permite un mejor desempeño y que los servicios no colapsen. Adicionalmente, este diseño de estructura ha permitido a 2018 eficiencias por optimización de FTE de 3,249 millones de pesos y ahorros por ajuste de estructura de 2,187 millones de pesos.
<i>Incorporar BMPs en el CSC</i>	Comprar una herramienta orquestadora de procesos para automatizarlos.	Tecnológico	Emergente	Los procesos llevados a un CSC además de estandarizarse deben automatizarse para lograr las eficiencias requeridas.	Agilizar y mejorar la automatización de procesos de forma metodológica.	La BPM's se convirtió en una potencial herramienta para automatizar procesos, no sólo los llevados a cabo dentro del CSC, sino que se convirtieron en un prestador del servicio para los demás procesos y áreas de la organización.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5. Decisiones estratégicas tomadas en CSC Summa.

Código de la Estrategia	Decisión Estratégica	Tipo de estrategia	Tópico	¿Por qué se tomó la decisión?	¿Para qué se tomó la decisión?	Efecto o impacto que tuvo la decisión
<i>Crear un CSC</i>	Ir a un CSC en la organización estableciendo un proyecto con presupuesto asignado, equipo de trabajo y consultor.	Funcional y Competitiva	Estratégico	Porque el grupo empresarial ya era lo suficientemente grande y estaban contratando numerosas posiciones repetidas (gerentes y cargos altos) en las áreas de soporte de cada uno de los negocios.	Los negocios del grupo empresarial, especialmente el del cemento está en un mercado muy competitivo que cada vez está más globalizado, diversificado y digitalizado, de forma que los competidores ya no están concentrados en unas cuantas organizaciones y los negocios necesitan liberarse de los procesos de soporte para enfocarse en su core.	Esta decisión permitió alivianar la carga de los negocios en procesos que no aportan directamente a la estrategia del negocio. Adicionalmente, permitió que, al llevarse los procesos de punta a punta, se tenga una mayor visibilidad de los riesgos y mejores controles, que de otra forma no se tenían, ya que los procesos se dividían en áreas funcionales y se perdía la relación y la visión holística de ellos.
<i>Rediseñar la estructura salarial para el CSC</i>	Diseño de una estructura más plana con la modificación de las curvas salariales y el posible reemplazo de los empleados actuales.	De conglomerado y Punte	Personas - Estructura	Los negocios especialistas en su core presentan un nivel de compensación mayor a los procesos del back, los cuales no correspondían con un nivel de CSC. Adicional a esto se tiene una estructura jerárquica que no es necesario en este tipo de procesos.	De esta forma, el CSC tiene salarios competitivos en los mercados de los centros que en realidad corresponden a lo que cuestan estos servicios y con una estructura más plana que no cuente con tantas personas senior.	En su comienzo, el CSC tenía un caso de negocios con determinado VPN a un plazo de 5 años. Tales expectativas fueron duplicadas con tan solo 1 año de funcionamiento del CSC.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6. Consolidación de beneficios observados en ambos CSC y su respectiva codificación.

Con base en las entrevistas realizadas, la consolidación de las decisiones estratégicas y las razones por las cuales se tomaron observadas en las (tablas 4 y 5), se procede a agrupar los beneficios observados en ambos CSC, que se muestran en la siguiente tabla:

Código asignado en ATLAS.ti	Hallazgos empíricos
Mayor foco de las BU en su Core.	Tener unidades de negocio con más foco en la estrategia y en su Core.
Mayor control.	Mayor control de los riesgos y procesos y mayor calidad.
Real conocimiento del costo de procesos back.	Conocer el verdadero costo de los servicios de soporte y ser competitivos al nivel de CSC.
VPN del CSC positivo.	VPN positivo que evidencia que el CSC logra sinergias.
Mínimo impacto laboral en la organización.	Mínimo impacto laboral en la organización.
Tener gobierno sobre los procesos y cambios.	Tener gobierno sobre los procesos y cambios.
Agilizar la migración de procesos al centro.	Agilizar la migración de procesos al centro.
Lograr un modelo de mejora continua realmente eficiente.	Crear un modelo de mejora continua realmente efectivo logrando procesos más eficientes, productivos y de mayor calidad.
Mejor calidad de vida para los empleados.	Mejor calidad de vida para los empleados.
Mejor respuesta del Staff.	Mejor respuesta del Staff.
Potenciar un CSC que genera valor a la organización.	Potenciar un CSC que genera valor agregado a la organización.

Fuente: Elaboración Propia

Posteriormente se hace una contrastación de los resultados obtenidos en las entrevistas y revisión documental de las empresas estudiadas, con la revisión de literatura realizada. Se toma como línea base, las experiencias recopiladas, las cuales, a lo largo de su experiencia en el montaje e implementación de los CSC, recomiendan la implementación de diversas estrategias, buscando el éxito y el aprovechamiento de los CSC que se evidencian a continuación:

Tabla 7. Relación entre decisiones identificadas empíricamente y la revisión teórica

<i>Factores sugeridos en la revisión documental</i>	Hallazgos empíricos
<i>Desarrollar un caso de negocio:</i> el cual establece claramente los beneficios del proyecto y ayuda a la administración del riesgo, también proporciona una clara línea base para medir el progreso y el éxito.	Ir a un CSC en la organización estableciendo un proyecto con presupuesto asignado, equipo de trabajo y consultor.
Apoyarse en la alta dirección, facilitando que las diferentes unidades de negocio trabajen activamente en equipo.	Formar un comité Sponsor conformado por los vicepresidentes de cada uno de los temas que lleva el CSC y luego decidir llevar las decisiones de incorporación de nuevo procesos al comité de núcleo.
Reforzar el liderazgo provocativo, pero asertivo, permitirá sortear la resistencia al cambio, los diversos desafíos operacionales y mantener en pie el proyecto.	
Comunicación y capacitación al personal: el miedo y la resistencia al cambio únicamente pueden ser combatidos por medio de la comunicación. Mientras más informada y preparada esta la gente, tendrá menor temor y cooperarán más activamente en la iniciativa.	Establecer una estructura más plana y polivalente en el CSC en relación con el resto de la organización, evitando indemnizaciones o recalibración de curvas salariales y haciendo manejo del cambio para minimizar los impactos de clima en los empleados que migran.
Enfoque en la calidad del servicio: aunque la calidad ya está implícita en el nuevo esquema de operaciones de las empresas, a las unidades de negocio les preocupa la calidad de los servicios y la posible falta de control, por lo anterior se debe tener claridad con los acuerdos de nivel de servicio antes de que inicie la prestación de estos.	Incorporar un modelo de mejoramiento continuo realmente práctico, que permita no solo identificar oportunidades, sino elaborar y ejecutar planes de acción (basados en RPA).
El desarrollo de capacidades internas y el diseño de actividades de apoyo.	Elevar todas las capacidades internas del personal, buscando especialistas en el manejo de los servicios y bienes que se suministran.
El desarrollo de dos capacidades dinámicas (<i>reshaping capability</i> y <i>IT capability</i>) y una estructura organizacional que cuenta con actividades de soporte son determinantes para el éxito de los CSC.	Implementar una estructura organizacional y de cargos diferente desde el principio en el CSC y hacer pequeños ajustes sobre la marcha.
La importancia de generar ANS con los clientes, donde se pactan tiempos de los procesos, metas de ahorros, reuniones de seguimiento y capacitaciones.	Atender los clientes solo es posible a través de ANS, los cuales se contratan una vez se analicen las capacidades del CSC y asegurar el cumplimiento de estos en forma segura con un seguimiento periódico.

Fuente: Elaboración Propia.

Los factores clave sugeridos en la revisión documental se relacionan directamente con las decisiones analizadas como resultado en la actividad empírica. Factores clave como la gestión del cambio se relacionan de forma indirecta, según lo comentado por Deloitte et al. (2012), esto

surge de la elección de un líder de proyecto, en el trabajo práctico se identificó esta decisión como resultado de no generar ruido, la cual estuvo asociada a la generación de una estructura más plana y polivalente, pero sin recalibración de curvas salariales. Sin embargo, se hizo la relación, pues para ambos casos, la implementación de un modelo de gestión del cambio tuvo que ver con el éxito del modelo.

Conclusiones

La investigación realizada permitió soportar la información teórica encontrada en la literatura y en las firmas de consultoría expertas dentro de la temática de CSC, donde la principal decisión a la hora de crear uno de estos, es desarrollar un modelo consensuado entre cliente y el centro, que permita tener unificación de procesos, además un modelo de medición del rendimiento de los mismos, sus costos y la percepción de las partes. Un CSC es característico de procesos transaccionales que se necesitan llevar a cabo de forma ágil, flexible y con los mínimos errores posibles. Mediante los Acuerdos de Nivel de Servicio diseñados para un CSC, se tiene un mayor control, una mejor calidad de los datos y un CSC con foco particular en la satisfacción del cliente, sin descuidar lo que puede suceder cuando se incumplan los acuerdos, pues se debe actuar de manera contundente ante las discrepancias que se presenten, con el fin de mantener una posición gana/gana entre las partes interesadas.

Igual de importante es establecer el modelo organizativo del CSC, aunque hay unos estándares definidos como las curvas salariales de los CSC y la estructura polivalente que se genera, dado que se observó la importancia de analizar a detalle el tipo de organización y sus necesidades, para seleccionar el modelo a seguir.

Es relevante también tener en cuenta los aspectos por los cuales algunos CSC han fallado, además de no cumplir con los criterios anteriormente mencionados, minimizar la gestión del cambio afectando el sentido de pertenencia de los trabajadores, sobre dimensionar las capacidades de las personas, afectar la calidad del servicio por el incumplimiento a los ANS, son aspectos que no se pueden descuidar por las partes interesadas.

Finalmente, establecer un gobierno corporativo a nivel organizacional, permite a un CSC tener la autonomía que requiere para que sea dinámico, flexible, influyente y que éste se conforme de la forma más adecuada posible, no solo para la prestación de bienes y servicios al grupo empresarial que pertenezca, sino también para lograr la venta de dichos servicios a otras empresas, convirtiendo a los CSC en entidades multifuncionales.

Referencias

- Aulakh, P., K. M., & Teegen, H. (2000). Export strategies and performance of firms from emerging economies: evidence from Brazil, Chile and Mexico”. *Academy of Management Journal*, 43, 342-361. doi:10.1016/S1090-9516(00)00028-6
- Bangemann, T. (2016). *Hackett world class global business service report*. Recuperado de: <http://www.absl.cz/docs/2014-10-16-conference/03-hackett-bangemann.pdf>
- Bejarano Puentes, J. C. (2018). *Análisis del proceso de gestión de compras conjuntas de un Centro de Servicios Compartido de un grupo empresarial Colombiano*. Artículo Trabajo Final Especialización en Gerencia Logística Integral, Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada . Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/286064926.pdf>

- Bergeron, B. (2002). Shared Business Unit. En B. Bergeron, *Essentials of Shared Service. (Vol. 1)* (págs. 59 - 89). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Boon, J. (2018). Moving the governance of shared service centres (SSCs) forward: juxtaposing agency theory and stewardship theory. *Public Money & Management*. 38(2), 97-104. Doi: <https://doi.org/10.1080/09540962.2018.1407135>
- Chazey Partners. (2020). Shared Services Definition. Recuperado de: <https://chazeypartners.com/shared-services/shared-services-definition/>
- Cooke, F.L. (2006). Modeling an HR shared services center: Experience of an MNC in the United Kingdom. *Hum. Resour. Manage*, 45, 211-227. doi: <https://doi.org/10.1002/hrm.20105>
- Davenport, T. H. (2007). *Strategic Management in the Innovation Economy: Strategic Approaches and Tools for Dynamic Innovation Capabilities*. Nueva York: John Wiley & Sons. Publicis. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2008.06.006>
- Deloitte. (2012). *¿Qué son los Servicios Compartidos? Diferentes negocios, un solo soporte*. Recuperado de: [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)
- Di Petta, A., & Nogueira Ferraz, R. R. (2019). Change Management Minimizing Resistance to a Shared Services Centre project in Latin America. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (87), 103-115. <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2409>

Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row.

Doi: <https://doi.org/10.1093/ajhp/32.12.1266b>

Drucker, P. F. (1992). The New Society of Organizations. *Harvard Business Review*. 1-19.

Recuperado de: <https://hbr.org/1992/09/the-new-society-of-organizations>

Dunleavy, J. R., Schulman, D. S., & Harmer, M. J. (1999). *Shared Services: Adding Value to the Business Units*. (Vol. 1). Wiley.

Gereffi, G., Castillo, M., & Fernandez-Stark, K. (2009). *The offshore services industry: a new opportunity for Latin America*. Center on Globalization, Governance & Competitiveness, Duke University. Inter-American Development Bank-Duke University, Durham, Carolina del Norte, Recuperado de:

<https://publications.iadb.org/publications/english/document/The-Offshore-Services-Industry-A-New-Opportunity-for-Latin-America.pdf>

Goold, M., Pettifer, D., & Young, D. (2001). Redesigning the corporate center. *European Management Journal*, 19(1),83-91. Doi: [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(00\)00073-6](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(00)00073-6)

Gospel, H., & Sako, M. (2010). The unbundling of corporate functions: The evolution of shared services and outsourcing in human resource management. *Industrial and Corporate Change*, 18 (5), 1367-1396. Doi: <https://doi.org/10.1093/icc/dtq002>

Hernández, M. (2010). *Propuesta del modelo de gestión del conocimiento para la gerencia de gestión documental y centro de servicios compartidos del Grupo Bancolombia en Medellín* (Trabajo de grado de especialización). Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia. URL: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/1451>

- Janssen, M., & Joha, A. (October 25-27, 2004). Issues in relationship management for obtaining the benefits of a shared service center. *Proceedings of the 6th international conference on Electronic commerce*, Delft, The Netherlands, p. 219-228. Doi: <https://doi.org/10.1145/1052220.1052249>
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing* (15 ed.). México: Pearson Educación de México.
- KPMG. (2012). *Get More Value: Today's Global Business Services go far beyond cost savings alone*. Comunicación Personal. Febrero 15 de 2020.
- Lázár, T. (2017). The shared service centre (Ssc) a new business concept. *The annals of the University of Oradea, Faculty of Economics*, vol. 1(1), 1-11. Recuperado de: <https://ideas.repec.org/a/ora/journal/v1y2017i1p657-667.html>
- López, O. (2019). *Efectos de la implementación de un centro de servicios compartidos: el caso de la Escuela de Administración de la Universidad Eafit*. Master's thesis, Medellín: Universidad EAFIT. URL: <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/14314>
- Martin, J. (2018). *¿Qué es la estrategia emergente?* Recuperado de: <https://www.cerembs.co/blog/que-es-la-estrategia-emergente>
- Meza, J. P. (2018). *Beneficios en los reporting del área de tesorería del grupo Veolia en Colombia, tras la puesta en marcha del Centro de Servicios Compartidos (CSC) en la ciudad de Bogotá*. URL: <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/15925>

- Meznar, M. B., & Nigh, D. (1995). Buffer or bridge? Environmental and organizational determinants of public affairs activities in American firms. *The Academy of Management Journal*, 38 (4), 975 – 996. Doi: <https://doi.org/10.5465/256617>
- Miguélez, M. (2002). Hermenéutica y análisis del discurso como método de investigación social. *Paradigma*, 23(1), 1-13. Recuperado de: <https://ciberinnova.edu.co:10004/archivos/plantilla-ovas1-slide/documents-UCN-Canvas/proyecto-integrador-II/lecturas%20unidad%202/TEMA%202/Hermenutica%20y%20Analisis%20del%20discurso.pdf>
- Mintzberg, H. (2006). El proceso de la estrategia. Conceptos, contextos y casos seleccionados. En H. Mintzberg, & J. Bryan, *Las cinco Ps de la Estrategia*. (Vol. 2, pp. 24-29). México: Pearson Education.
- Petrișor, I., & Cozmiuc, D. (2015). Specific Business Models for Romanian Companies - Shared Services. *SIM 2015 / 13th International Symposium in Management*, 221, 151-158. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.101>
- Porter, M. E. (1985). Estrategia competitiva genérica. En M. E. Porter, *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. (Vol. 38, pp. 51-61). México DF.: Patria.
- Porter, M. E., Goold, M., & Luchs, K. (1996). From competitive advantage to corporate strategy. En M. Goold, & K. S. Luchs, *Managing the multibusiness company: Strategic issues for diversified groups*. (p. 285-314). Nueva York. Doi: [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(96\)90313-1](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(96)90313-1)

- Quinn, B., Cooke, R., & Kris, A. (2000). Shared Services. En B. Quinn, R. Cooke, A. Kris, & F. T. Hall (Ed.), *Mining for Corporate Gold* (p. 1-256). Pearson.
- Ramphal, R. (2013). A literature review on shared services. *African Journal of Business Management*. Vol. 7(1), pp. 1-7, 7 doi: <https://doi.org/10.5897/AJBM12.1202>
- Richter, P. C., & Brühl, R. (2017). Shared service center research: A review of the past, present, and future. *European Management Journal*. 35 (1), 26-38. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.08.004>
- Richter, P. C., & Brühl, R. (2020). Ahead of the game: Antecedents for the success of shared service centers. *European Management Journal*, 38 (3), 477-488. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.10.006>
- Schulz, V. & Brenner, W. (2010), "Characteristics of shared service centers", *Transforming Government: People, Process and Policy*, 3 (4), 210-219. <https://doi.org/10.1108/17506161011065190>
- Schwarz, G. (2012). *Public Shared Service Centers: A Theoretical and Empirical Analysis of US Public Sector Organizations* (Vol. 16). Cambridge, USA: Springer gabler. Doi: <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4480-1>
- Shendel, D., & Hofer, C. W. (1979). *Strategic Management. A New View of Business Policy and Planning*. (Vol. 1). Nueva York: Little, Brow.: Massachusetts: MIT

- Silver, C., & Lewins, A. (2014). *Using Software in Qualitative Research: A Step-by-Step Guide*. City Road, London: SAGE Publications Ltd. 55 (2). Doi: <https://doi.org/10.4135/9781473906907>
- Sousa, J. L., & Sousa Pinto, A. (2013). The integration of Information Systems Shared Services Center with E-Learning for Sharing Knowledge Capabilities. En J. V. Maria Manuela Cruz-Cunha, Ed. *Centeris-Conference on enterprise Information Systems* (p. 480 – 488). Doi: <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2013.12.053>
- Stead, J. G., & Stead, E. (2000). Eco-enterprise strategy: Standing for sustainability. *Amsterdam Journal of Business Ethics*. Netherlands. 313-329. Doi: <https://doi.org/10.1023/a:1006188725928>
- Steyn, B. & Niemann, L. (2010). Enterprise strategy: A concept that explicates corporate communication's strategic contribution at the macro-organisational level. *Journal of Communication Management*, 14, 106-126. Doi: <https://doi.org/10.1108/13632541011034574>
- Strikwerda, J. (2006). The Shared Service Centre: Change, Governance and Strategy. *Business School – Universiteit van Amsterdam; Nolan Norton Institute – Zeist, Netherlands*, Amsterdam, 1-25. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/228411106_The_Shared_Service_Centre_Change_Governance_and_Strategy

Ulbrich, F. (2006). Improving shared service implementation: adopting lessons from the BPR movement. *Business Process Management journal* 12(2):191-205 Doi: <https://doi.org/10.1108/14637150610657530>

Unidad de Servicios Corona. (2016). *Un viaje por la Unidad de Servicios Compartidos*. Comunicación personal. p. 3- 6.

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Bamford, C. E., & Kansal, P. (2011). *Concepts in strategic management and business policy* (Vol. 15). India: Pearson Education. India.

Zamorano-Velásquez, L. Á. (2014). *CSC y su evolución a Servicios Globales de Negocio*. Colegio de estudios superiores de administración, Bogotá. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/258812506/Centros-de-Servicios-Compartidos-y-Su-Evolucion-a-Servicios-Globales-de-Negocio>

Anexo 1. Guion de Entrevistas

CATEGORÍA	CARACTERÍSTICA DE ANÁLISIS	VARIABLE	PREGUNTA	RESPUESTA GENERALES DE LOS ENTREVISTADOS	
Empresarial y Competitiva	Estratégico	Estrategia	¿Por qué se creó el CSC?	En EPM por iniciativa que se generó en uno de sus programas como apalancador de la estrategia de ese momento. En Argos, se creó como una apuesta de sostenibilidad para enfrentar los desafíos de la digitalización, convirtiendo a cualquiera en su competidor gracias a que hay menos barreras y el acceso a más servicios mediante el uso del celular.	
			¿Qué necesidades ha suplido el CSC?	En EPM quitarle carga a los negocios y centralizarlos en un único punto para estandarizar lo financiero, contabilidad, recaudo, selección y nómina, con el fin de Disminuir costos, mayor productividad, mayor rentabilidad, homologar, generar mejores estándares, control y prácticas. En Argos, el CSC se requería para liberar a las empresas de procesos repetidos y tener mayor control sobre los costos y gastos. Resolvió la necesidad de tener una estructura plana	
¿Cuál fue la estrategia que se definió para conformar el CSC?			En EPM la a necesidad surge para apalancar ese lineamiento estratégico por medio de un Replanteamiento estratégico dentro de catorce iniciativas para apalancar la empresa como grupo empresarial, de esas catorce una de ellas fue el centro de servicios, porque si bien estaban adquiriendo empresas, se crecía de manera desorganizada y cada empresa seguía trabajando sin lineamientos, sin política centralizada, sin un corporativo. En Argos, se definió por la estrategia del grupo MERGER AND A POSITION, porque compraba varias empresas de la industria cementera, energía y concesiones que expandieron la organización, trayendo más gerentes financieros, gerentes de tecnología, gerentes de gestión humana, gerentes de compras, quienes debían traerlos a las curvas salariales del grupo. También traer profesionales de alto nivel generó una estructura costosa, esto ocurre en medio de una caída del precio de cemento afectando la utilidad de la empresa.		
¿Cómo se implementó el CSC?			En EPM Se incorporó un mapa de ruta con más de 16 procesos (financiero, talento humano, logística, etc). En Argos, se empezó incorporando los procesos financieros por ser los más reticentes a la entrega, porque otras áreas estaban más expuestas a ser tercerizadas. Luego fueron por los servicios administrativos, human facilities, mantenimiento, suministros, entre otros. Capturaban procesos a medida que los maduraban. Se identificó que los servicios administrativos resultaron ser costosos operativamente		
Corporativa y Competitiva	Personas y Estructura	Organización	¿Cuáles fueron las barreras o limitantes para su implementación?	En EPM el problema fue el modelo de gobierno, porque no había alguien que dijera el proceso migra o se incorpora al centro y se incorpora, era una negociación con el responsable del proceso entonces eso dilato muchas de las incorporaciones. En Argos, se menciona que las principales barreras son el estilo de liderazgo, la cultura al cambio de cada compañía, la gestión del cambio y la comunicación.	
			¿Qué beneficios ha generado el CSC en la estructura organizacional, los procesos, la tecnología y los sistemas de información dentro de su empresa?	En EPM los robots han reemplazado las integraciones en contabilidad, cuentas por pagar, nómina, reclutamiento y selección por ejemplo la herramienta BPMS que es una orquestador de procesos para la automatización de procesos. Además, existe un programa de transferencia de conocimiento con un centro de servicios de Costa Rica para mejorar prácticas. En Argos, el principal beneficio es la implementación de tecnología como valor agregado del CSC, adaptándose a la era digital, especialmente en empresas muy alejadas de la tecnología. Por ejemplo, se automatizaron procesos mediante robots como ALEXBOT. Se aplanó la estructura, permitiendo que el crecimiento se realice en la base de la estructura, convirtiendo a la elasticidad en un valor agregado para la compañía y manteniendo el costo controlado, evitando las estructuras costosas.	
De conglomerado y Puente			Financiero - Personas - Estructura		

CATEGORÍA	CARACTERÍSTICA DE ANÁLISIS	VARIABLE	PREGUNTA	RESPUESTA GENERALES DE LOS ENTREVISTADOS
Corporativa y Competitiva	Tecnológico, Proceso y financiero	Calidad	¿Qué destaca de la gestión del CSC?	<p>En EPM se redujo el tiempo de pago de nómina y normalizo las fechas de pago, se evitan fraudes por la centralización de procesos y se aumentó el nivel de ahorro generando al grupo empresarial dieciocho mil millones de pesos en ahorros directos, se generan Informes: el tema de estadísticas, seguimientos, monitoreo de los procesos te permite comenzar a generar información que no es visible en esta organización</p> <p>En Argos, al principio el CSC se caracterizaba por tener un rigor técnico. siendo necesario cambiarlo por un enfoque hacia el servicio al cliente y a una formación humana integral. Se implementó tecnologías para facilitar la autogestión, especialmente, en filiales en Haití, Surinam y Guayana Francesa</p>
			Si hoy tuviera la oportunidad de implementar un CSC, ¿cuáles serían las acciones que realizaría?	<p>En EPM no traeríamos procesos fraccionados, sino que se migrarían completos, porque esos que todavía están incompletos, muchos son financieros y cobran mucho. Además, generaría una nueva estructura de cargos que permita mantener una planta más fija y no estar creciendo a medida que hay necesidad.</p> <p>En Argos, se contrataría una gestión de cambio profesional para realiza una transformación transversal sobre las personas. Realizar una gestión de cambio rápida para evitar otros riesgos relacionados con las personas y sus funciones.</p>
Emergente			¿Cuáles son las perspectivas para los próximos 10 años en el CSC?	<p>En EPM se proyecta tener apertura internacional con todas las filiales internacionales en los procesos en donde se pueda ejecutar a partir del 2025.</p> <p>En Argos, se espera madurar los procesos durante el año 2020 y se espera doblar el beneficio para las empresas, en el caso de negocio se estimaba en un 17%. Continuar con la meta de ser un centro de excelencia y enfrentar el reto del bilingüismo.</p>

Fuente: Elaboración propia