



**ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES CLAVES PARA LA
CONSTRUCCIÓN DE CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS**

ANDRÉS EDUARDO MORENO PRADO

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2010**



**ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES CLAVES PARA LA
CONSTRUCCIÓN DE CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS**

ANDRÉS EDUARDO MORENO PRADO

**Trabajo de Grado para optar por el título de Maestría en
Administración con Énfasis en Gerencia Estratégica.**

**Director: Francisco Velásquez Vásquez
Magíster en Administración de Empresas**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2010**

Nota de Aceptación

Jurado

**Director
Lector**

Santiago de Cali, 11 de Noviembre de 2010.

**A mis padres y mi novia
por su amor y apoyo en todo este proceso.**

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa sus más sinceros agradecimientos al profesor Francisco Velásquez Vásquez, director de esta investigación y al profesor Juan Felipe Henao, lector de este documento, por su colaboración oportuna, consejos, recomendaciones, motivación y apoyo en este camino recorrido.

El autor también expresa sus agradecimientos a sus padres y novia por la motivación en todas las etapas de este camino recorrido y su apoyo incondicional en la revisión, ideas y sugerencias que permitieron que este trabajo de grado fuera mejorando con el tiempo.

Sin su ayuda, este proceso no hubiera resultado tan agradable como lo fue.

Contenido

RESUMEN.....	10
1. INTRODUCCIÓN.....	11
2. OBJETIVOS	13
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	13
2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	13
3. ALCANCE	14
4. CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS (CSC):	15
4.1. DEFINICIÓN.....	15
4.2. PASADO, PRESENTE Y FUTURO DE LOS CSC.....	17
4.2.1. EVOLUCION DE LOS CSC:.....	17
4.2.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS CSC:.....	18
4.2.3. NUEVAS TENDENCIAS DE LOS CSC:	23
4.3. BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS CSC.....	24
4.3.1. REVISIÓN DE EXPECTATIVAS VS BENEFICIOS	30
4.4. LIMITACIONES DE LOS CSC	32
4.5. CONCLUSION CAPÍTULO.....	34
5. PROCESO DE CAMBIO	35
5.1. COMPONENTES DE UN CSC:	35
5.2. MEDIOS (PILARES) DE LOS CSC:.....	38
5.2.1. CONSOLIDACIÓN:	38
5.2.2. ESTANDARIZACIÓN:.....	39
5.2.3. AUTOMATIZACIÓN:.....	39
5.2.4. GOBIERNO PROPIO:.....	40
5.3. IMPLEMENTADORES DE LOS CSC:	44
5.3.1. ESTRATEGIA Y ENTORNO ORGANIZACIONAL:.....	48
5.3.2. GESTIÓN DEL CAMBIO:	62
5.3.3. MODELO DE OPERACIÓN:.....	66
5.4. RESUMEN DE ESTRUCTURA, COMPONENTES Y RELACIONES.....	95
5.5. CONCLUSIÓN CAPÍTULO.....	98
6. CONCLUSIONES.....	99
7. RECOMENDACIONES:	102
8. BIBLIOGRAFÍA.....	103

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Ejemplo de Balance Scorecard para un CSC Financiero, Perspectiva, Aprendizaje y Crecimiento	58
Tabla 2. Ejemplo de Balance Scorecard para un CSC Financiero, Perspectiva Procesos Internos.	59
Tabla 3. Ejemplo de Balance Scorecard para un CSC Financiero, perspectiva Cliente.	60
Tabla 4. Ejemplo de Balance Scorecard para un CSC Financiero, perspectiva Financiera	60
Tabla 5. Ejemplo de Balance Scorecard para un CSC Financiero.	61
Tabla 6. Ejemplo Análisis de diferencias entre la operación de varios países en el área financiera para una organización hipotética.	79
Tabla 7. Ejemplo de áreas, cargos y responsabilidades para un CSC.	81
Tabla 8. Ejemplo Volúmenes hipotéticos de información procesados por un CSC.	92
Tabla 9. Ejemplo Claves de distribución para un CSC.	92
Tabla 10. Ejemplo hipotético de Gastos incurridos en un período por un CSC: (USD 000's).	92
Tabla 11. Ejemplo de distribución de gastos de un CSC incurridos en un período (USD 000's).	93
Tabla 12. Ejemplo hipotético de cobro de servicios de un CSC a un cliente utilizando lista de precios.	93

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Localización de los CSC en el mundo.	18
Gráfico 2. CSC y grado de penetración en las industrias.	19
Gráfico 3. Procesos Soportados por los CSC en las organizaciones.	19
Gráfico 4. Otros Procesos soportados por los CSC.	20
Gráfico 5. Ingreso de la industria de BPO en Bogotá para segmentos seleccionados.	22
Gráfico 6. Costo total de operación CSC Financieros en Centro y Sur América.	22
Gráfico 7. Reducción de costos alcanzada por la implementación de CSC.	26
Gráfico 8. Nivel de reducción en personal alcanzada por los CSC entre los años 2003 y 2007.	27
Gráfico 9. Nivel de reducción de personal alcanzado por los CSC en los primeros 12 meses de implementación.	28
Gráfico 10. Nivel de productividad alcanzada por los CCS después de un año de implementación.	29
Gráfico 11. Beneficios alcanzados por los CSC en el mundo.	31
Gráfico 12. Beneficios alcanzados por los CSC en Norte América.	31
Gráfico 13. Beneficios alcanzados por los CSC en Europa.	32
Gráfico 14. Componentes de un CSC.	37
Gráfico 15. Ejecutivos responsables por los CSC en el mundo. Año 2004.	41
Gráfico 16. Ejecutivos responsables por los CSC en el mundo. Año 2009.	42
Gráfico 17. Jerarquía de Reporte de los Líderes del CSC.	42
Gráfico 18. Mecanismos utilizados por los CSC para mantener relaciones con sus clientes.	43

Gráfico 19.	Estrategia es un paso lógico en un continuo.	52
Gráfico 20.	Visión y Agenda estratégica del CSC.	55
Gráfico 21.	Mapa estratégico del CSC.	56
Gráfico 22.	Proceso de construcción de impulso organizacional.	62
Gráfico 23.	Nivel de esfuerzo realizado en las áreas de administración del cambio por las compañías que implementan CSC.	64
Gráfico 24.	Tecnologías disponibles para realizar procesos de automatización dentro del ERP SAP.	68
Gráfico 25.	Ejemplo de Soluciones verticales disponibles en un ERP	70
Gráfico 26.	Ejemplo de modelo de operación general de un ERP para una industria de alimentos.	71
Gráfico 27.	Escenarios disponibles para el área Contable en un ERP.	73
Gráfico 28.	Ejemplo de proceso- ingresos de facturas la casa matriz.	74
Gráfico 29.	Ejemplo de procesos de ingresos de facturas en la compañía filial.	75
Gráfico 30.	Ejemplo de procesos de ingresos de facturas automatizadas propuesto por un sistema ERP.	76
Gráfico 31.	Ejemplo de proceso corporativo de ingreso de facturas.	76
Gráfico 32.	Ejemplo de organigrama de un CSC.	80
Gráfico 33.	Catálogo de servicios para el CSC del área financiera.	91
Gráfico 34.	Mapa Cognitivo para un CSC..	96

RESUMEN

Como parte de la globalización las compañías han visto con mayor interés los Centros de Servicios Compartidos (CSC) dentro del proceso de búsqueda de soluciones que permitan optimizar los modelos de negocio y obtener ahorros en costos. Este documento busca ser una ayuda en el proceso de construcción de CSC. Esta ayuda consiste en indicar cuáles son los componentes claves de un CSC y proponer algunas herramientas que se recomiendan utilizar para su implementación. En el documento se revisan los aspectos técnicos y administrativos más relevantes para ser tenidos en cuenta en la construcción de CSC. El documento comienza con el marco teórico que soporta los servicios compartidos junto con una descripción de la evolución de los mismos. Posteriormente se revisan los objetivos, medios y herramientas que se pueden tener en cuenta para la construcción de CSC.

PALABRAS CLAVES

Centros de Servicios Compartidos, CSC, Shared Business Services, centralización, consolidación, estandarización.

ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES CLAVES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS (CSC)

1. INTRODUCCIÓN

En un mundo cada vez más globalizado, donde las organizaciones buscan crecer rápidamente en competitividad y en los diversos mercados, se proponen comúnmente estrategias de expansión global como son: la apertura de nuevas sedes en países extranjeros, el liderar procesos de fusión con otras organizaciones. Esto implica que las estructuras, procesos y tecnologías de la organización sean lo suficientemente ágiles y flexibles para absorber e integrar eficientemente las nuevas sedes o empresas. Este no es un proceso sencillo, debido a que allí convergen diversos factores o fuerzas como la diversidad cultural (e.g., los procesos o adaptaciones de las personas a la idiosincrasia de otro país), la tecnología, la geografía, los factores políticos, económicos y sociales de cada país. En este sentido, las organizaciones cuentan con diferentes maneras de resolver los problemas y las oportunidades que se presentan con motivo de su proceso de crecimiento y expansión en el mundo.

Los centros de servicios compartidos (CSC) constituyen una manera adicional de enfrentar dicho problema. Los CSC permiten una mayor flexibilidad a las organizaciones mediante la alineación con los objetivos estratégicos, la estandarización de procesos y el uso de tecnologías integradas que permiten un crecimiento modular.

En este trabajo de grado se revisan los CSC como una de las posibles soluciones para resolver los problemas y oportunidades relacionados con los procesos, la tecnología y las personas, en las compañías que involucran procesos de crecimiento y expansión de las organizaciones. Los CSC corresponden a una de las soluciones disponibles debido a que su correcta implementación permite integrar procesos, tecnologías y personas para atender a un gran número de usuarios distribuidos alrededor de un área geográfica o en el mundo. Estas soluciones podrían, inclusive, llegar a ser aplicadas en conjunto, dependiendo de las particularidades de cada área de la organización, por ejemplo, una empresa podría optar por crear un CSC para un área de tecnología y subcontratar (BPO) los procesos del área contable de la

organización para alguna de sus empresas filiales o subsidiarias, a este modelo híbrido se le ha dado el nombre de “empresa extendida” y corresponde a una evolución del mercado de los servicios (Booz Allen & Hamilton, 1998). Donde la organización cuenta con una red de proveedores internos y externos.

Los CSC ofrecen un gran potencial a las compañías que están en proceso de crecimiento, en procesos de fusiones o a las grandes compañías que buscan aprovechar las nuevas tecnologías y las sinergias para obtener mayores beneficios. (Bergeron, 2003) Sugiere que aproximadamente el 50% de las compañías de la lista Fortune 500 (La lista Fortune 500 es una lista publicada de forma anual por la revista Fortune, listando las 500 mayores empresas Estadounidenses de capital abierto a cualquier inversor) han establecido algún tipo de CSC. Estudios más recientes como el realizado por la compañía Everest Reseach Institute, donde se revisa el potencial de la ciudad de Bogotá como destino de CSC y Outsourcing, indica que esta industria de servicios está creciendo a una tasa anual de un 25% en el mundo (Everest Research Institute., 2009).

El autor de este trabajo de grado, en su experiencia profesional, ha tenido la oportunidad de participar en organizaciones donde se han implementado proyectos que abarcan diversos países y que implican para la organización cambios en estructuras, procesos, implementación de nuevas tecnologías y la integración o descentralización de los mismos de acuerdo a las estrategias de la organización. El común denominador de estos cambios es la búsqueda de una organización más competitiva mediante la generación de una mayor colaboración entre las personas, el ahorro en costos y la búsqueda de una mayor eficiencia en los procesos y en las tecnologías.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Este documento tiene como objeto discutir y analizar un conjunto de componentes y herramientas que se recomiendan tener en cuenta en la creación de Centros de servicios compartidos (CSC).

2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Revisar los beneficios, limitaciones y motivos que impulsan la creación de CSC al interior de las organizaciones que están en proceso de globalización.
- Revisar los principales pilares, dimensiones y herramientas que pueden ser tenidos en cuenta para llevar a cabo un proceso exitoso de construcción de CSC.

Para lograr los objetivos propuestos anteriormente, el documento se estructuró de la siguiente manera:

En el capítulo 3 se revisa el alcance del documento, indicando para qué tipos de empresas puede aplicar una solución como la propuesta en este documento.

En el capítulo 4 se encuentra el marco teórico sobre los CSC donde se revisan algunas definiciones, la evolución de los CSC en el transcurso del tiempo y las tendencias futuras. Por último se revisan los beneficios y las limitantes de este modelo.

En el capítulo 5 se revisan los componentes claves para la implementación de los CSC. Igualmente se revisa la relación entre los diversos componentes y sus relaciones de causalidad para lograr los principales objetivos de un CSC. Igualmente se revisan las herramientas que pueden servir para soportar el proceso de construcción.

En el capítulo 6 se revisan las conclusiones del trabajo.

3. ALCANCE

El objetivo de este capítulo es presentar qué tipo de organizaciones podrían llegar a implementar y beneficiarse con el modelo propuesto en este trabajo de grado.

El desarrollo de este documento puede servirle a dos tipos de organizaciones:

1. Empresas u organizaciones medianas que tengan dentro de sus objetivos estratégicos abrir nuevas sedes a nivel nacional o internacional. Estas sedes pueden ser plantas de producción o agencias de ventas (distribuidoras). Este modelo también puede ser aplicado en empresas medianas que tengan dentro de su plan estratégico el comprar o integrarse con otras compañías. Para estas compañías el presente documento se puede convertir en una guía sobre cómo estos planes estratégicos se deben convertir en modelos claros y documentados de operación sobre los cuales la organización implementará tecnologías, procesos comunes y áreas que presten servicios comunes al interior de la misma. Estas tecnologías, áreas y procesos comunes se convertirán en un motor que soporte de una manera flexible y ágil el crecimiento o integración de la organización.

2. Empresas u organizaciones transnacionales o multinacionales que tengan dentro de sus objetivos estratégicos de crecimiento, abrir nuevas sedes o empresas filiales en otros países del mundo, comprar o fusionarse con otras empresas. Dentro de las decisiones que la empresa debe tomar se encuentra como funcionará la operación en la nueva sede o cómo funcionará la operación de organización después de la fusión, en ambos casos la empresa puede decidir si absorbe completa o parcialmente la nueva operación, o si la subcontrata (Outsourcing), o si crea/mantiene una estructura que soporte la operación. Este trabajo de grado está enfocado en las decisiones donde la empresa crea una estructura de soporte al interior de la organización la cual atenderá a los clientes internos, a nuevas sedes o nuevas empresas.

Igualmente, este tipo de organizaciones pueden encontrar una guía sobre la integración de su plan estratégico, con un modelo de operación claro y documentado basado en las mejores prácticas de operación, de tal forma que sirva de base para la implementación de tecnologías y procesos estandarizados que soporten la creación de áreas o estructuras comunes al interior de la organización.

De acuerdo a lo anterior los modelos que se proponen en esta documento no aplican únicamente para organizaciones Multinacionales o transnacionales, también pueden aplicar para organizaciones medianas las cuales pueden estar en proceso de globalización; puede ser que no apliquen todos los pasos pero si pueden utilizarlos para comenzar a construir su camino.

4. CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS (CSC):

Para ser verdaderamente útil, tiene que ser seriamente interesado en la gente y en los resultados
Philip B. Crosby (Autor que contribuyó a la teoría gerencial y a las prácticas de la gestión de la calidad).

El propósito de este capítulo es explicar el fenómeno organizacional de los CSC. Inicialmente se revisarán algunas definiciones y posteriormente se revisará la evolución de los CSC y su aplicación en diversas regiones del mundo hasta llegar a la realidad Colombiana. Por último se indican los beneficios esperados por las organizaciones al implementar los CSC.

4.1. DEFINICIÓN

Los servicios compartidos no son un concepto reciente. Los primeros modelos de operación datan de finales de 1980 aunque en esta época no estaba muy difundido porque muchos ejecutivos dudaban que este modelo fuera viable por los altos costos de implementación y riesgos podían superar los beneficios (A.T.Kearney., 2004). Antes de pasar a revisar los factores que han permitido que este fenómeno organizacional haya comenzado a tomar fuerza en la última década vamos a revisar primero su definición.

Un centro de Servicios compartidos (CSC) es, en esencia, un área de la organización donde se prestan servicios comunes a otras áreas, es decir, un CSC es una unidad de una compañía (anexa o independiente), que se encarga de gestionar procesos y actividades de soporte que estaban siendo realizadas de manera descentralizada en varias unidades de negocio, ubicaciones o regiones (Naranjo, 2006).

Los CSC pueden ofrecer sus servicios tanto a clientes internos dentro de la organización como a clientes externos, los clientes internos pueden estar constituidos por áreas dentro de la organización, unidades de negocio, empresas dentro de un grupo empresarial o empresas filiales (subsidiarias) y los clientes externos corresponden a otras organizaciones; en ambos casos el objetivo principal es eliminar procesos y sistemas redundantes consolidando el conocimiento en una sola entidad (Deloitte, 2008).

Los CSC deben ser tratados como una organización dentro de la organización, es decir, se deben adaptar a los continuos cambios del entorno integrando en sí la flexibilidad o adaptabilidad a las necesidades de los usuarios de los modelos descentralizados y las ventajas de la especialización y costos de los modelos centralizados. Los CSC, vistos como una empresa, deben ser

competitivos en costos y calidad con el resto de alternativas disponibles en el mercado como el Outsourcing. Esta competencia frente a otros modelos u otras organizaciones hacen que los CSC deban competir para poder sobrevivir y crecer (Hamilton & Allen, 1999).

Para que un CSC pueda prestar servicios centralizados a sus diferentes usuarios es necesario que el CSC y sus clientes cuenten con procesos y sistemas comunes de tal forma que el servicio se pueda prestar de forma homogénea y ágil para todos los clientes. Adicionalmente, los clientes y el CSC deben estar de acuerdo con los niveles de servicio que se presten, es decir, cada cliente debe estar de acuerdo con la cantidad, calidad y costo de los servicios prestados, para llevar esta labor a cabo, la mayoría de organizaciones buscan formalizar acuerdos de servicio entre la unidad de servicios compartidos y sus clientes internos. Los centros de servicios compartidos se evalúan generalmente en las siguientes métricas: 1. Costo, 2. Servicio de atención al cliente (tiempo de ciclo, porcentaje de errores) 3. Utilización y 4. Productividad Puntos de referencia externas (Patel & ASUG(Americas'SAP.User's.Group), 2006).

Una definición unificadora (Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999) indica que los CSC es la concentración de los recursos de una compañía, como procesos o actividades, que típicamente están dispersos por toda la organización, para entregar servicios a múltiples clientes internos al menor costo y con altos niveles de servicios, con el objetivo común de deleitar a los clientes externos e incrementar el valor de la compañía.

Los Servicios compartidos corresponden a uno de los tipos de colaboración que podemos encontrar dentro de las empresas donde el racional, tal como se comentó anteriormente, es el ahorro en costos, por medio de economías de alcance (A.Martin & Eisenhardt, 2010).

Dos ejemplos que podemos tener de este modelo pueden ser:

En un grupo empresarial (Holding), cada grupo de empresas puede tener un departamento de Contabilidad, pero en un modelo de Servicios compartidos se crea una sola entidad que corresponde a un departamento contable que prestará servicios al grupo de empresas; esta entidad estará ubicada en el sitio donde preste el mejor costo-beneficio para la empresa.

Hay organizaciones que centralizan sus procesos de innovación y desarrollo en una entidad que presta servicios a varias de las filiales en el mundo; con esto se pueden ahorrar costos y obtener beneficios con la sinergia de tener a todos los expertos reunidos en un solo sitio y agilizar la comunicación entre ellos. Estas sinergias al interior de la organización hacen parte del aprendizaje organizacional las cuales crean ventajas competitivas gracias a la

especialización y la diferenciación. (Kaplan & Norton, The strategy focused organization, 2001) .

4.2. PASADO, PRESENTE Y FUTURO DE LOS CSC

En esta sección se revisará la evolución de los CSC en el tiempo. Primero se revisará como han ido cambiando los conceptos sobre los CSC desde la década pasada hasta la actual y posteriormente se revisarán las propuestas y oportunidades que se escuchan en el mundo para el futuro de los CSC.

4.2.1. EVOLUCION DE LOS CSC:

Desde la década de 1990 la compañía Deloitte Consulting LLP, miembro de la compañía Deloitte Touche Tohmatsu, ha realizado estudios periódicos que muestran la evolución de los CSC en el mundo desde unos modelos donde la pretensión inicial era reducir costos y aplanar la estructura organizacional hasta modelos donde existen razones estratégicas para la implementación de estas iniciativas. En los primeros informes sobre los CSC, en 1999 (Deloitte Consulting, 2000), se descubrió que las primeras compañías en adoptar el concepto de servicios compartidos tenían por objetivo reducir costos, consolidar funciones administrativas y evitar la duplicación de esfuerzos entre varias divisiones empresariales o subsidiarias (Deloitte, 2008). Con el paso del tiempo las organizaciones comenzaron a encontrar beneficios adicionales, tal como se encontró en un segundo estudio, realizado cuatro años más tarde (Deloitte Consulting, 2004), donde se destronó el mito de que la reducción de empleados sea el único motivo para implementar servicios compartidos. En efecto, un alto porcentaje de los entrevistados mencionó la estandarización y el mejoramiento de los procesos como beneficios adicionales. (Deloitte, 2008)

Para 2005, la ley Sarbanes-Oxley(SOX) de Estados Unidos, y el crecimiento en popularidad de la tercerización de servicios (outsourcing) dieron lugar a razones más estratégicas para la implementación de los CSC, esto debido a que la implementación de los CSC puede generar un nivel de control central, estandarizado y hasta cierto punto independiente, que le puede permitir a las compañías cumplir con la ley SOX la cual enfatiza en los controles internos sobre los reportes financieros (Fernández, 2008).

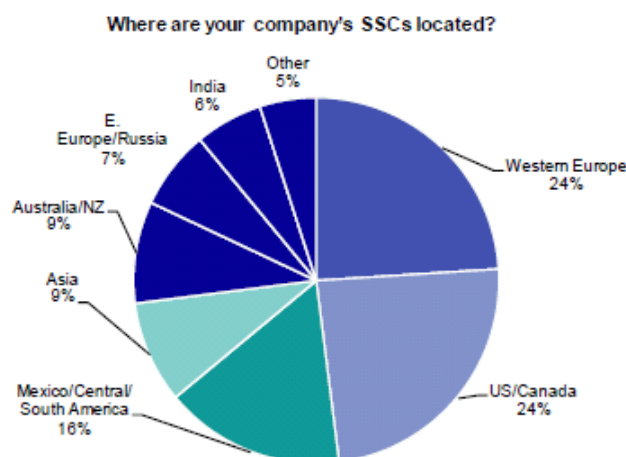
Como se puede ver, los CSC han evolucionado desde un modelo cuya única finalidad era reducir costos y consolidar estructuras de la organización hacia modelos donde se da mayor prioridad a la competitividad, eficiencia, calidad y auditoria y donde este modelo se convierte una respuesta de la organización a la estrategia organizacional.

4.2.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS CSC:

Estudios realizados en los años 2007 y 2009 por la compañía de consultoría Deloitte Consulting Group nos pueden mostrar la situación actual de los CSC, estos estudios tienen como principal objetivo identificar las tendencias y evolución de los CSC desde el año 1999 cuando esta compañía comenzó a realizar las encuestas. Adicionalmente, en estos estudios se pueden encontrar la comparación de múltiples conceptos como geografías, industrias e ingresos para las compañías que han implementado CSC (Deloitte Consulting, 2009). En este estudio han participado 265 empresas alrededor del mundo lo cual nos permitirá conocer conceptos como la ubicación de los CSC en el mundo, la penetración de los CSC en las diferentes industrias a nivel mundial, los procesos o actividades corporativas soportados por los CSC. Por último se revisará el estado actual de los CSC en Colombia, específicamente en Bogotá; para esto se revisará un estudio realizado por otra compañía de consultoría cuyo objetivo era conocer el potencial de Bogotá para los servicios de CSC y Outsourcing (Everest Research Institute., 2009).

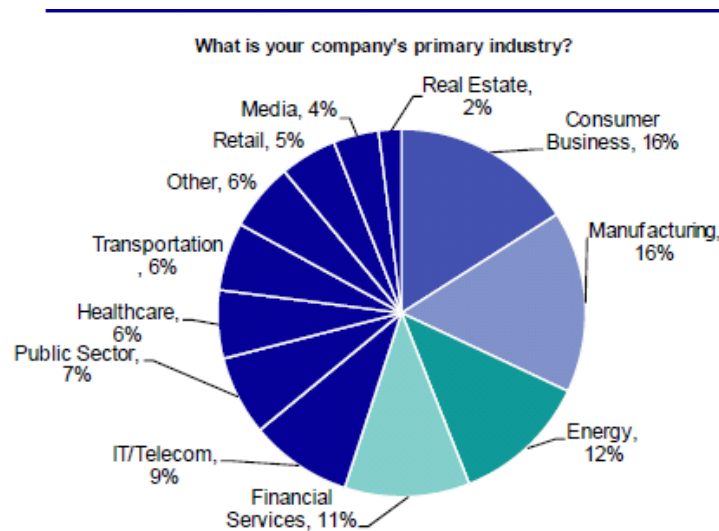
En el gráfico 1, se puede evidenciar que actualmente, casi el 50% de los CSC se encuentran en Europa Occidental y Norte América, por otro lado el mismo informe indica que las regiones con mayor crecimiento desde el mismo informe realizado en el año 2007, corresponden a México, América Central y Sur América:

Gráfico 1- Localización de los CSC en el mundo. (Deloitte Consulting, 2009).



El gráfico 2 nos indica la distribución de los CSC de acuerdo al tipo de industria, las industrias con mayor penetración corresponden a las industrias de bienes de consumo masivo, manufactura energía, servicios financieros, tecnologías de información, transporte, y sector público.

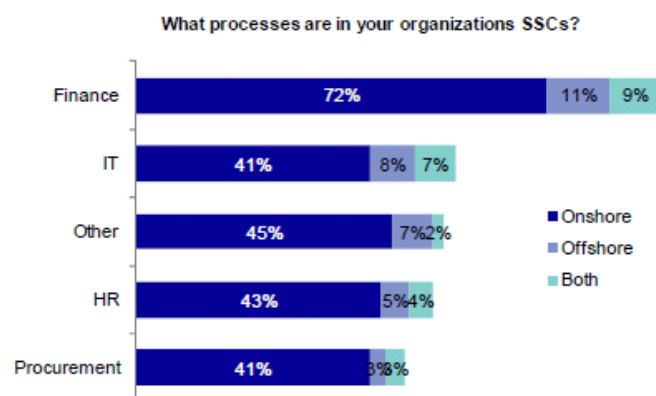
Gráfico 2 - CSC y grado de penetración en las industrias. (Deloitte Consulting, 2009).



Una explicación del motivo por el cual estas industrias concentran el mayor número de CSC en el mundo, puede ser que estas industrias corresponden a los bienes o servicios que se han expandido a nivel mundial debido a los procesos de globalización. Mientras una compañía del sector público está más asociada al país o cultura en la cual opera, los bienes de consumo masivo pueden ser comercializados con mayor facilidad en múltiples países lo cual le permite a estas compañías abrir nuevas sedes para cubrir nuevos mercados.

El gráfico 3 nos indica los procesos corporativos que típicamente han sido delegados a los CSC, dentro de ellos podemos encontrar: procesos financieros, de recursos humanos, compras y tecnología.

Gráfico 3- Procesos Soportados por los CSC en las organizaciones. (Deloitte Consulting, 2009).

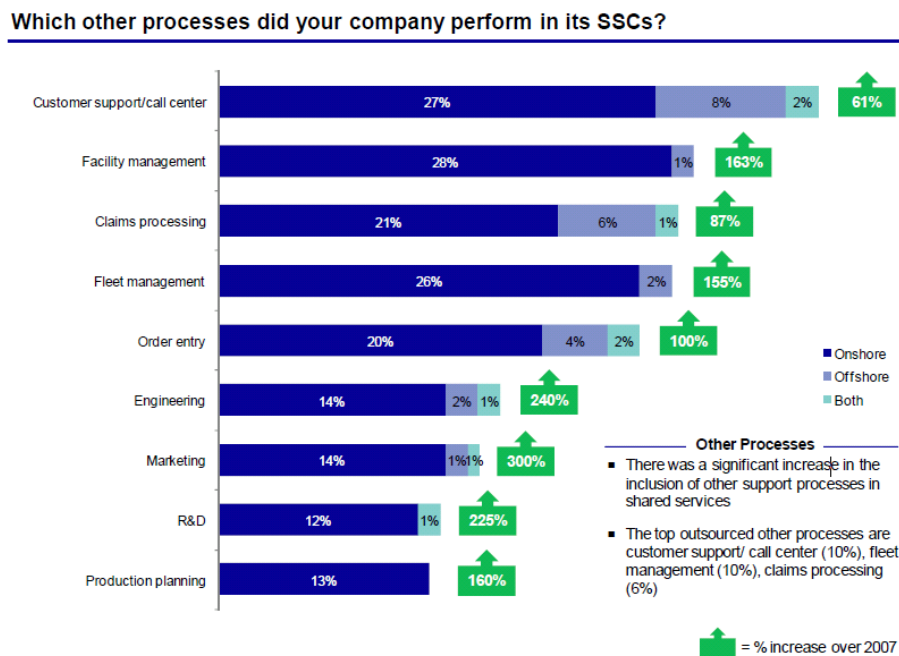


El 72% de las organizaciones encuestadas tienen CSC para el área financiera, esto se debe a que esta área contiene procesos altamente transaccionales con flujos que pueden ser estandarizados y que presentan beneficios económicos a

escala (Fischer, 2008). Esto mismo acontece con las áreas de compras, tecnología y Recursos humanos.

Existen otras áreas que han venido ganando mayor importancia en la construcción de CSC en los últimos años, tal como pueden ser las áreas de Innovación y desarrollo, planeación de la producción, mercadeo, negociación de fletes, soporte a los clientes por medio de Call centers. Estas áreas han crecido rápidamente en la utilización de CSC tal como lo muestra el mismo estudio de Deloitte del año 2009, donde se observan altos crecimientos con respecto al año 2007 en áreas como Mercadeo (300%), Innovación y desarrollo (225%) y planeación de la producción (160%), así:

Gráfico 4- Otros Procesos soportados por los CSC (Deloitte Consulting, 2009).



Revisando a nivel regional los CSC, podemos tener una Comparación de la situación actual para Estados Unidos y Europa que representan las dos regiones del mundo con mayor número de CSC. En Estados Unidos, actualmente, el 80% de las 500 empresas de la lista Fortune (La lista Fortune 500 es una lista publicada de forma anual por la revista Fortune, listando las 500 mayores empresas estadounidenses de capital abierto a cualquier inversor) han implementado Centros de Servicios Compartidos, aunque existe un amplio cubrimiento en estas empresas, todavía existe mucho potencial para incluir nuevas áreas o procesos de la empresa dentro de estos CSC. (Barcelona Shared Services, 2008).

En Europa los Centros de Servicios Compartidos (CSC) se han convertido en la corriente dominante dentro del entorno empresarial para llevar a cabo mejoras

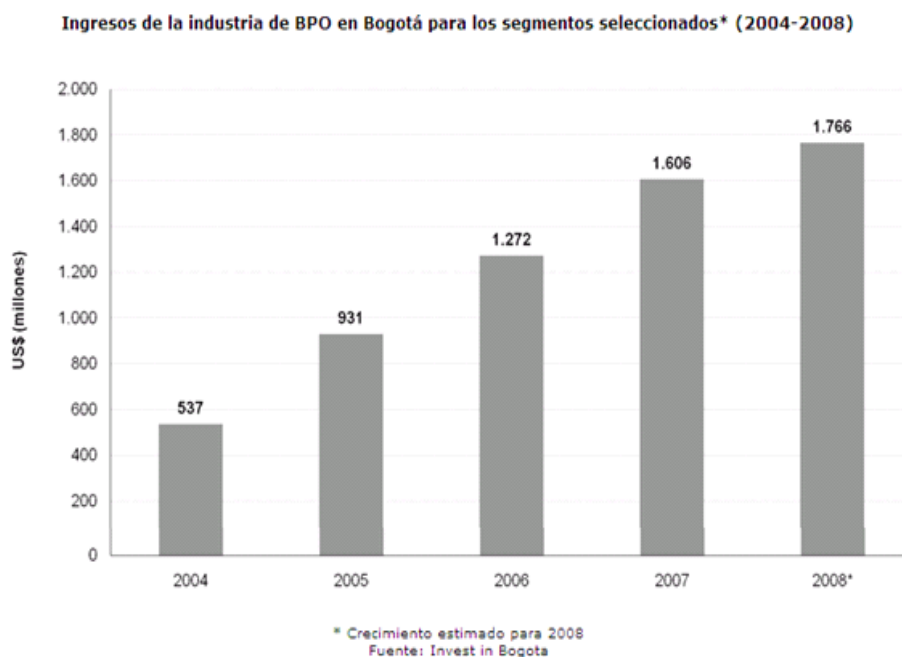
en reducción de costos y mejoras en eficiencia y productividad al interior de la organización. En comparación con Estados Unidos, Europa se encuentra todavía en desventaja, lo cual no es de extrañar debido al mayor grado de complejidad que enfrenta el sector como diferentes idiomas, culturas, etc. Centros multidisciplinarios son abundantes, aunque áreas como recursos humanos y licitaciones muestran índices bajos de penetración. El mercado de Centros de Servicios Compartidos europeos se encuentra altamente polarizado, el 84% se encuentra concentrado en Irlanda, Holanda, España y Reino Unido, y de este 84%, el 61% se concentra en Irlanda y Reino Unido. En la actualidad la mayor tendencia es la de establecerse en países de bajo coste, que a su vez muestran una serie de desventajas palpables, diferencias horarias y falta de dominio de diferentes lenguas europeas. (Barcelona Shared Services, 2008).

A nivel local, en América Latina, los CSC resultan ser una opción interesante por su abundante personal calificado, disponibilidad de tecnología y costos competitivos. Varias ciudades latinoamericanas son hoy en día opciones viables para compañías que buscan instalar Centros de Servicios Compartidos o centros globales de distribución. Algunas ciudades que han liderado esta tendencia en latino América son Buenos Aires (Argentina), Sao Paulo (Brasil), Santiago (Chile), y Monterrey (México). Otras ciudades como Ciudad de Guatemala (Guatemala), San Jose (Costa Rica), San Salvador (El Salvador) y Bogotá (Colombia) han visto importante crecimiento en esta actividad (Everest Research Institute., 2009).

De acuerdo con el estudio de Everest Research Institute, Bogotá representa una opción interesante a ser tomada en cuenta por las empresas debido a un creciente número de personal calificado y bajos costos con respecto a la región. Aunque usualmente las compañías han asociado un alto riesgo de seguridad con Bogotá, esta situación ha mejorado constantemente en los últimos años. Hoy en día Bogotá es un destino estable que cuenta con indicadores económicos favorables y una infraestructura comparable con la de los más importantes destinos para la externalización de servicios. Además tiene una importante industria que emplea aproximadamente 50.000 personas de las cuales un 15% está dedicada al Offshore y ofrece soporte a clientes por fuera de Colombia (Everest Research Institute., 2009).

Lo anterior se ha visto reflejado en los crecientes ingresos del sector de los CSC en los últimos años en Bogotá, como se puede ver en la gráfica 6, desde el año 2004, el sector ha experimentado un crecimiento acelerado, asociado a los factores expuestos en el párrafo anterior (Invest in Bogotá, 2009).

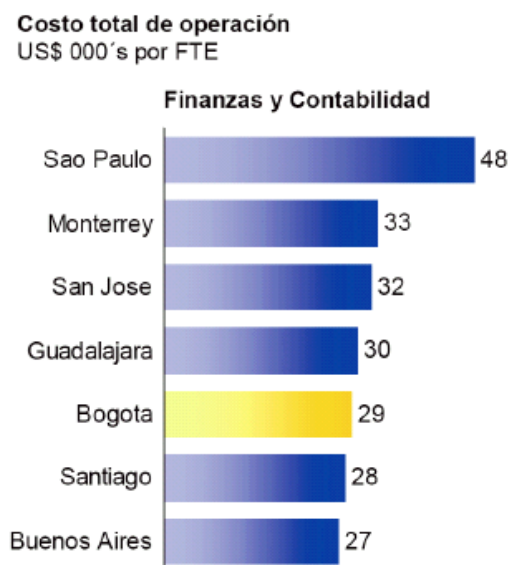
Gráfico 5 - Ingreso de la industria de BPO en Bogotá para segmentos seleccionados (2004-2007) (Invest in Bogotá, 2009).



*Los datos corresponden a los siguientes segmentos específicos: procesamiento de datos, manejo documental, finanzas y contabilidad, manejo tributario, recursos humanos e investigación y desarrollo.

La posición de Bogotá en cuanto a costos la hace competitiva con respecto al resto de la región, esto hace que sea comparable con Santiago de Chile y con Buenos Aires y menos costosa que Ciudades como Sao Paulo o Monterrey en México. (Ver Gráfico 7)

Gráfico 6 - Costo total de operación CSC Financieros en Centro y Sur América. (Everest Research Institute., 2009).



Lo anterior nos muestra que, aunque los CSC se encuentran mayoritariamente ubicados en Norte América y Europa occidental, existen oportunidades interesantes para Colombia debido a la competitividad en costos, personal calificado y diversidad de industrias.

Actualmente los CSC están ganando espacio entre las organizaciones grandes, medianas, y de diversas industrias. Estas organizaciones e industrias utilizan los CSC como un medio para optimizar recursos e integrar tecnologías, procesos y personas.

4.2.3. NUEVAS TENDENCIAS DE LOS CSC:

En esta sección se presentarán algunas de las nuevas tendencias para los CSC en el mundo, especialmente en Estados Unidos y Europa.

Actualmente, las principales tendencias a futuro del modelo de servicios compartidos para Estados Unidos son:

1. Extensión del modelo de servicios compartidos a un mayor número de procesos administrativos.
2. Crecimiento en el número de procesos administrativos sub-contratados.
3. Desarrollo de centros de servicios compartidos en regiones remotas (offshore).
4. Crecimiento en el número de centros de servicios compartidos virtuales.
5. Evolución del modelo de Centros de Servicios Compartidos (CSC) a Organizaciones de Servicios Empresariales, operando de manera independiente al tipo de negocio del cliente.

Para el caso de Europa, a futuro se podrán tener siguientes tendencias:

1. En países de Europa occidental la tendencia será la de extender el uso de servicios compartidos a nuevas áreas de la empresa.
2. Europa de Este competirá directamente con Europa Occidental por la atracción de Centros de este tipo dentro de su territorio, aunque aquellas áreas estratégicas permanecerán en Europa Occidental.
3. Deslocalización en países de bajo coste, en áreas de poco valor añadido, como cuentas por pagar, etc.

En general, las organizaciones del mundo buscan extender un modelo que ha sido exitoso en varios procesos de la organización o en varias áreas, a otras nuevas que pueden percibir los beneficios o valor agregado por el modelo. Igualmente se puede ver una búsqueda continua por explotar las posibilidades tecnológicas que permitan obtener beneficios en ahorro en costos permitiendo

crear CSC virtuales o simplemente mediante la ubicación del CSC en sitios remotos que permitan una mejor relación costo/beneficio. Un punto interesante es encontrar que, a futuro, los CSC consideran no solamente prestar servicios a la organización donde surgen sino que se comienzan a ver las oportunidades de prestar servicios a otras organizaciones.

En las secciones siguientes se revisan los beneficios y limitaciones de los CSC, junto con los beneficios se muestran los resultados obtenidos por algunas compañías.

4.3. BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS CSC

Como todo proyecto o iniciativa, al interior de la organización se deben generar unos beneficios esperados que justifiquen su implementación; los beneficios dependen de las expectativas de los clientes, algunas de las principales expectativas de los clientes de los CSC son la mejora en la satisfacción de los clientes, la efectividad en costos y mejoras en la eficiencia operacional. (Booz Allen & Hamilton, 1998), a continuación se revisan estos beneficios y otros alcanzados por las organizaciones que implementan este modelo:

- Mejora en la satisfacción de los clientes.
 - Mejora continua en los procesos.
 - Métricas de servicio.
 - Solución rápida a los problemas.

Una de las principales y más grandes ventajas del modelo de los CSC está en el cambio en las actividades y en los roles de los diferentes departamentos que confirman el CSC, esto se debe a que procesos o áreas que no hacen parte de la esencia de la organización (áreas soporte o apoyo) como por ejemplo, el departamento de registro de facturas, se convierte en la esencia del CSC. Por tanto, la concentración de tareas homogéneas dentro del CSC economías de escala y economías de alcance y por consiguiente un decremento significativo de los costos (Sap Business Solution Architects Group., 2004).

La concentración o agrupación de empleados en una localidad, concentra también experiencia, esto permite que la colaboración entre las personas ayude al mejoramiento continuo de los procesos y por tanto a mejora en la calidad de los procesos y una respuesta más rápida a los clientes. (Sap Business Solution Architects Group., 2004).

La Cultura de prestación de servicios hace parte integral de la naturaleza de los CSC. Los recursos se comprometen con su administración en monitorear los indicadores de gestión y alcanzar los acuerdos de servicios (SLA – Service Level Agreement) establecidos con los clientes. (National Audit Office, 2007).

Adicionalmente, como parte de esta cultura del servicio y como respuesta al mercado que se genera al interior de la empresa se presenta que la libre oferta y demanda de servicios hace que los CSC generen los servicios que desean sus clientes y eliminen los servicios que no se requieren. (Hamilton & Allen, 1999).

- Efectividad en costos
 - Relación precio – calidad.
 - Bajos Costos.
 - Contención de costos(baja variabilidad)

De la misma forma que una empresa puede alinear sus diferentes unidades de negocio para vender en forma conjunta productos y servicios a los clientes externos, también se pueden realizar procesos de alineación de diferentes áreas al interior de la organización para prestar servicios comunes (Kaplan & Norton, The strategy focused organization, 2001). La búsqueda de este tipo de sinergias es una de las bases de los CSC y es una de sus mayores motivaciones para la búsqueda de reducción de costos y optimización de procesos al interior de la organización, estas dos expectativas se convierten, en última instancia, en los verdaderos indicadores de éxito que históricamente miden los CSC (Deloitte Consulting LLP, 2007).

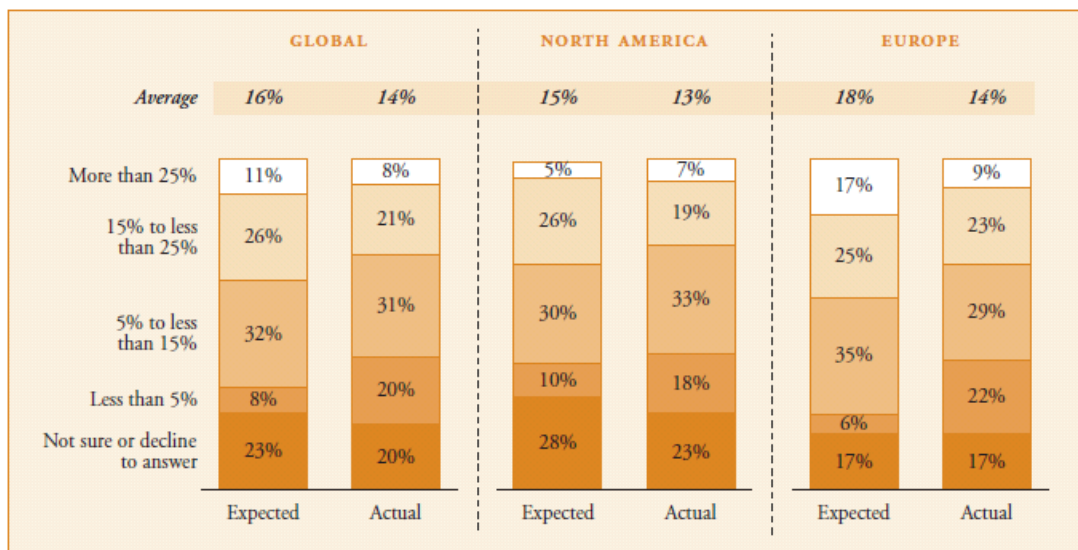
El principal propósito de los CSC no es reducir personal, pero si reducir costos. Es posible y generalmente ocurre que exista una reducción en la planta de personal, pero la reducción de costos debería tener un foco en una mayor productividad, menos costo por transacción, actividad o proceso. Por tanto los CSC no son solo una tarea de reducción de costos sino que debería ir acompañada de procesos enfocados en la calidad (Bangemann, 2005). No se puede desconocer que las grandes compañías a nivel mundial han reducido sus plantas de personal con el paso del tiempo y con la ayuda, en muchas ocasiones de la tecnología, estudios como el “Global Entrepreneurship Monitor” de 1999 indica que desde 1980, las compañías norteamericanas del selecto grupo conocido como Fortune 500 han eliminado más de 5 millones de empleos (Reynolds, Hay, & S.M, 1999), esto muestra que con el paso del tiempo las estructuras de las grandes empresas tienden a ser cada vez más pequeñas, debido a muchos factores como la globalización, la competencia, la automatización de tareas producto de sistemas de información cada vez más completos y rápidos, igualmente las redes de comunicación hacen que se puedan generar y aprovechar las sinergias de varias personas trabajando conjuntamente sin necesidad de tener que estar físicamente presentes.

Los ahorros en costos generalmente son medidos de acuerdo a la tasa de ahorros generados desde el momento en que comienza a funcionar los CSC,

es decir, se resta los costos de operación anteriores y posteriores al funcionamiento de los CSC, por ejemplo, si un área financiera de una compañía tenía unos costos anuales de 100 millones anuales y posterior al CSC los costos bajan a 80 millones, daría un 20% de ahorro en costos, aplicable cada año. (Bangemann, 2005).

En un estudio realizado por la compañía A.T. KEARNEY, publicado en el año 2004, el cual realizo entrevistas a 140 ejecutivos de organizaciones de Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Francia y Alemania; se muestra los ahorros en costos obtenidos por las compañías a nivel global y para las 2 regiones estudiadas. A nivel global las compañías han obtenido ahorros en costos cercanos al 14%, mientras Estados Unidos reportó un 13%, Europa reportó un 14%. Igualmente se puede ver que los ejecutivos de Europa tenían expectativas más altas sobre el ahorro en costos (18% vs 15%). (A.T.Kearney., 2004).

Gráfico 7 – Reducción de costos alcanzada por la implementación de CSC (A.T.Kearney., 2004).



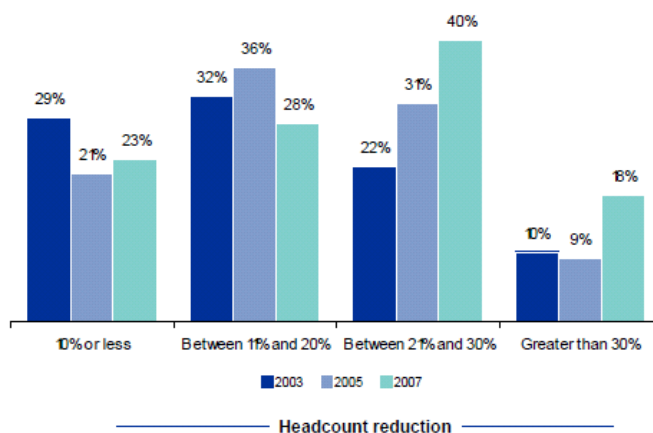
Aunque el promedio de ahorro en costos en el mundo está cerca al 15%, existen compañías que han alcanzado ahorros entre el 40 y 80% (Bangemann, 2005), generalmente estos ahorros se presentan en compañías Norteamericanas, estos ahorros tan significativos pueden ser explicados por varios motivos entre ellos podemos mencionar compañías que han comenzado a trabajar con los CSC desde hace varios años, las cuales han ido aumentando el alcance de los mismos con el tiempo obteniendo de esta forma mayores ahorros. Otros motivos indican que la ubicación de CSC en lugares de bajo costo, puede generar beneficios muy altos, inclusive aunque no se den mejoras

en productividad, esto debido a que la mano de obra en Estados Unidos o Europa es más cara que en otros sitios como Asia, India o Latino América. Por último, las compañías de Estados Unidos han sido mucho más agresivas en la implementación de sistemas ERP a nivel global (ERP son las siglas de “Enterprise Resource Planning” o Planificación de Recursos de la Empresa y es un sistema integral de Gestión empresarial que está diseñado para modelar y automatizar la mayoría de procesos en la empresa). La implementación de sistemas ERP brindan un gran potencial de ahorro en costos para los CSC (Bangemann, 2005).

En estudios realizados por Deloitte Consulting LLP, en el año 2007, con 130 líderes de CSC (Deloitte Consulting LLP, 2007), comparándolos los resultados con estudios previos realizados por la misma compañía en los años 2003 y 2005, los cuales están resumidos en el Gráfico 8, se puede ver que las empresas continuamente han tenido ahorro en costos con motivo de la reducción en la planta de personal debido a la implementación de CSC, en promedio las empresas han obtenido cada año un 20% de reducción en la planta de personal y solo un 4% de las empresas encuestadas han alcanzado más de un 40% en la reducción de personal.

Gráfico 8- Nivel de reducción en personal alcanzada por los CSC entre los años 2003 y 2007. (Deloitte Consulting LLP, 2007)

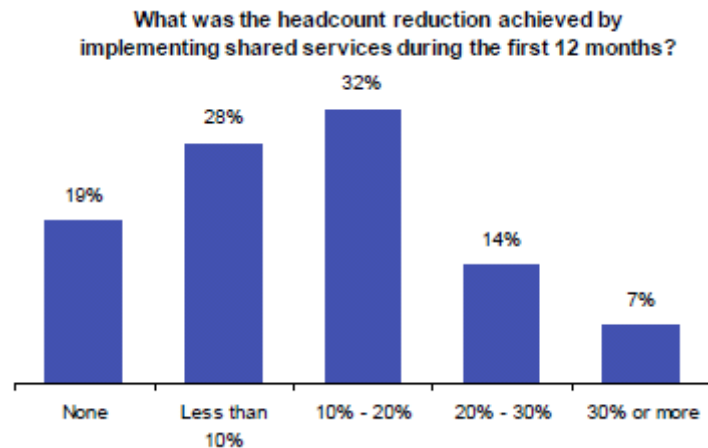
What headcount reduction has been achieved by implementing your Shared Services operation?



La encuesta realizada en el año 2009, por la misma compañía, con 265 participantes, se puede ver en el gráfico 17, que el 32% para las empresas que implementan un CSC obtienen durante el primer año, una reducción en la planta de personal entre un 10% y un 20% mientras que el 28% de estas empresas obtienen alguna reducción de personal entre 0 y 10%. Casi un 20%

de las empresas no obtienen ninguna reducción en la planta de personal durante el primer año. (Deloitte Consulting, 2009)

Gráfico 9 - Nivel de reducción de personal alcanzado por los CSC en los primeros 12 meses de implementación. (Deloitte Consulting, 2009)

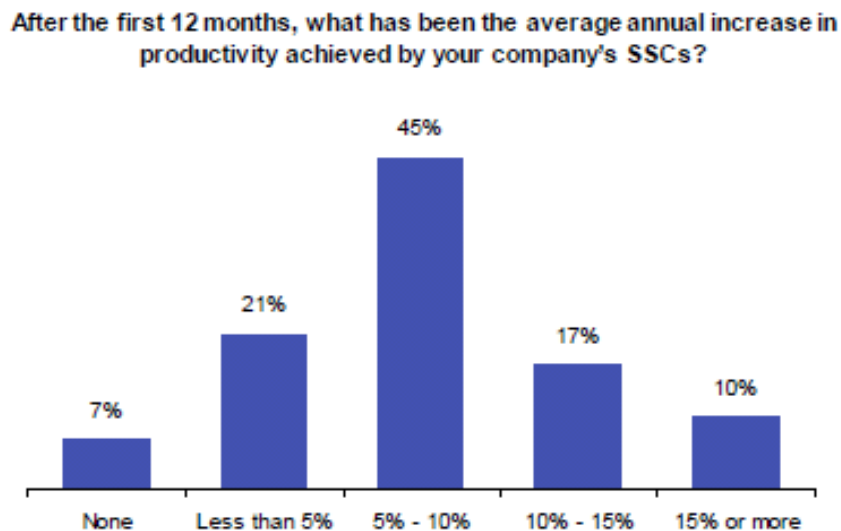


- Mejora en la eficiencia operacional.
 - Reingeniería.
 - Reducción a los ciclos de los procesos.
 - Simplicidad.

La competitividad entre las empresas y la construcción de un mundo cada vez más globalizado genera fuerzas al interior de la empresa para que los procesos sean cada vez más ágiles y para que la información fluya de una manera más eficaz. Esto cada vez se convierte en un requisito más importante para que las empresas puedan tomar decisiones con la mayor calidad de información disponible.

De acuerdo al estudio realizado por la empresa Deloitte en el año 2009, a nivel mundial, cerca del 90% de las empresas que tienen CSC han alcanzado mejoras consistentes en la productividad año tras año gracias a sus CSC. Un 70% de las compañías encuestadas indican que han alcanzado por lo menos un 5% de mejoras cada año y un 27% indican que han alcanzado cerca de un 10% de mejoras. En total tenemos un total de mejoras al año del 8% tal como indica la gráfica anexa (Deloitte Consulting, 2009):

Gráfico 10- Nivel de productividad alcanzada por los CCS después de un año de implementación. (Deloitte Consulting, 2009)



Adicional a los beneficios obtenidos por eficiencia y efectividad, un efecto positivo que representan los CSC, debido a las economías de escala obtenidas, es que empleados que anteriormente dedicaban gran parte del tiempo a actividades transaccionales, pueden ahora generar un valor mayor por medio de actividades más estratégicas y de análisis en la compañía.

Como resultado de los procesos de Reingeniería las compañías que implementan los CSC obtienen la estandarización de procesos, aunque esta estandarización es un pre-requisito para la implementación de CSC, muchas empresas se apoyan en este tipo de iniciativas para documentar y estandarizar los procesos al interior de la organización. Esta estandarización es uno de los pilares fundamentales para la integración de las funciones que la empresa decida integrar en un CSC, y se convierte en una guía para establecer los requerimientos de las tecnologías a ser implementadas o actualizadas; también se convierte en una guía para definir a que áreas o procesos se les debe hacer algún proceso de re-ingeniería para optimizarlos.

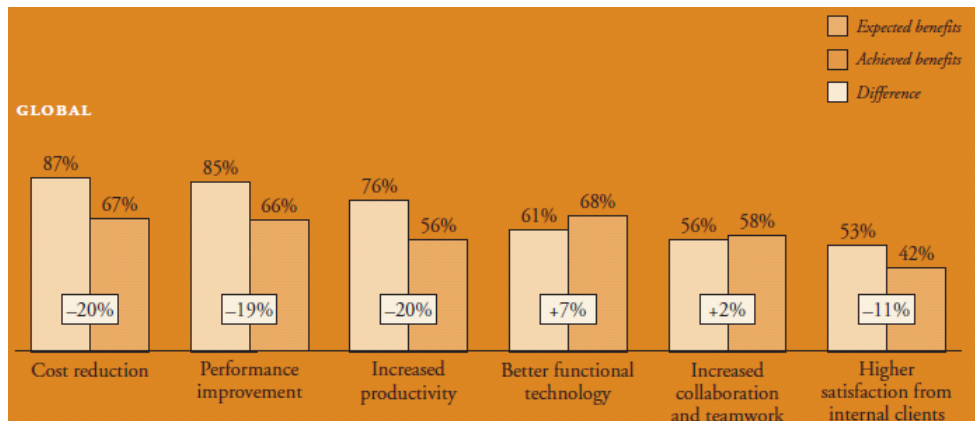
La implementación de CSC también presenta beneficios intangibles como los mencionados a continuación (Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999):

- Promover la visión de una compañía única o integrada:
En una compañía compuesta por varias unidades de negocio o varios entes legales (holding) los empleados del CSC sienten que hacen parte de una sola empresa, al prestar servicios a todos los grupos o clientes objetivos de sus servicios.
- Aprendizaje y crecimiento empresarial mediante la adopción de mejores prácticas:
El aprendizaje organizacional juega un rol muy importante dentro de los continuos procesos de cambio debido a que la empresa continuamente está incorporando nuevas experiencias y conocimientos producto de su continua interacción del mundo. Esta acumulación de experiencias le permite a la empresa encontrar nuevas formas de hacer las cosas, nuevas formas de ver el mundo y por consiguiente, nuevas formas de competir y posicionar sus productos en los mercados.
- Foco en el negocio y en el cliente:
Brinda a la organización un mejor control de la información y permite a cada unidad de negocio o compañía subsidiaria concentrar sus esfuerzos en atender los procesos principales del negocio.
- Mejora de la confiabilidad y consistencia de la información:
La implementación de nuevas tecnologías permiten tener información más confiable y consistente, las cuales pueden conllevar a ahorros en costos en algunas áreas de la organización como lo es compras (National Audit Office, 2007).
- Permite o facilita el mantenimiento de los procesos o actividades estándar a través de la organización.
- Comparabilidad: la introducción de estándares permiten realizar de una forma más fácil la comparación entre empresas.

4.3.1. REVISIÓN DE EXPECTATIVAS VS BENEFICIOS

En esta sección se revisa si los CSC han entregado los resultados esperados por las organizaciones, para esto se revisarán diferentes estudios realizados en el año 2004 por la empresa A.T.Kearney (A.T.Kearney., 2004) y en los años 2007 y 2009 por la Empresa Deloitte Consulting LLP (Deloitte Consulting LLP, 2007) (Deloitte Consulting, 2009), las empresas han mantenido dentro de sus principales beneficios y prioridades para los CSC la reducción de costos, mejoramiento en el desempeño y productividad y el aumento en la satisfacción de los clientes:

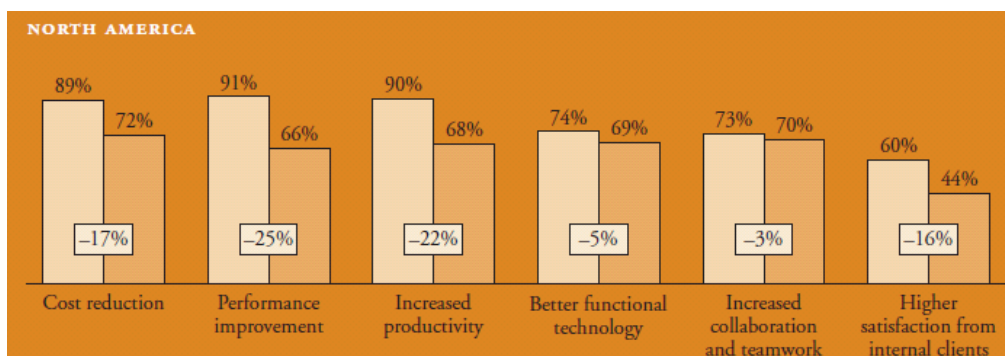
Gráfico 11- Beneficios alcanzados por los CSC en el mundo. (A.T.Kearney., 2004)



Como se puede apreciar, el principal beneficio fue la reducción de costos con un 67% a nivel global, aunque este valor fue inferior a la expectativa de las empresas que esperaban una reducción del 87% de costos en las áreas implicadas en el diseño de los CSC. Como segundo beneficio esperado y obtenido por las empresas tenemos el mejoramiento en el desempeño de las áreas involucradas en el CSC; como beneficio real las empresas han logrado un 66% en el indicador mientras estas esperaban un beneficio del 85%. La satisfacción de los clientes internos en ese año no era una de las grandes prioridades del CSC; como se puede ver, en esta área es la que menos beneficios se obtuvieron con un 42% y en la que solo se esperaba un 53%. Hay otras áreas donde las empresas si obtuvieron beneficios por encima de lo esperado como lo son el aumento en la colaboración entre los equipos de trabajo y la implementación de mejores tecnologías.

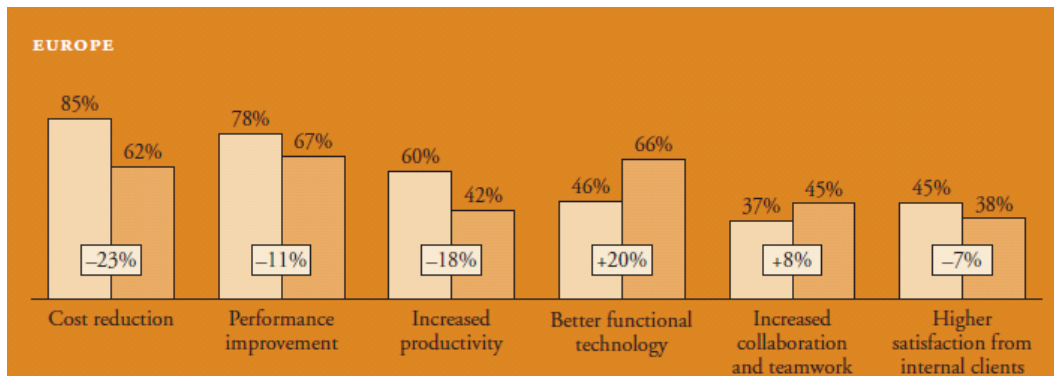
Enfocando los beneficios obtenidos para Norteamérica, se puede apreciar que las empresas, en general, obtuvieron menos beneficios que los esperados, y similar al estudio global la reducción de costos, el mejoramiento en el desempeño e incremento en la productividad fueron los principales beneficios y prioridades al interior de los CSC.

Gráfico 12- Beneficios alcanzados por los CSC en Norte América. (A.T.Kearney., 2004)



Revisando los mismos datos para Europa, se puede apreciar que, similar al estudio global la reducción de costos, el mejoramiento en el desempeño e incremento en la productividad fueron los principales beneficios y prioridades al interior de los CSC. A diferencia de las compañías americanas, obtuvieron puntos sobresalientes en la mejora de funcionalidades tecnológicas y el incremento en la colaboración entre los equipos de trabajo donde el resultado obtenido fue mejor que el esperado:

Gráfico 13- Beneficios alcanzados por los CSC en Europa. (A.T.Kearney., 2004)



La brecha entre las expectativas y los resultados reales pueden tener como causas la curva de experiencia de las organizaciones en estos procesos, los modelos mentales y la resistencia al cambio de la organización y las personas y la capacidad de la dirección de la empresa en transmitir una visión compartida que soporte todo el proceso de construcción de equipos del CSC. Igualmente pueden presentarse efectos culturales que apoyen los procesos de productividad y compromiso de los empleados (Friedman T., 2005).

4.4. LIMITACIONES DE LOS CSC

Como todo modelo, los CSC tiene sus limitaciones, algunas de las limitaciones son definidas por la estructura del modelo como lo pueden ser:

- **Tamaño de la organización:** Aunque los beneficios intrínsecos de la estandarización de procesos, los sistemas de información integrados, la automatización de labores o actividades manuales y la mejora en la calidad de los servicios pueden servir a cualquier organización independiente de su tamaño, la realización de todos los beneficios del modelo parecen estar restringidos a compañías de cierto tamaño, según comenta Martin Hammer, "Partner" de PriceWaterhouseCoopers (Sap Business Solution Architects Group., 2004) "Las compañías.... Necesitan al menos \$500 millones de ingresos para beneficiarse de las economías de escala que los CSC

pueden ofrecer”. Esto puede parecer natural, haciendo el símil con las compañías que producen bienes, las cuales obtienen los beneficios de las economías de escala a partir de cierto volumen de producción. Otro estudio realizado en el año 2006 para la Asociación de usuarios del ERP SAP (Patel & ASUG(Americas’SAP.User’s.Group), 2006), en 80 compañías de diferentes sectores de de Estados Unidos confirman la teoría de la relación tamaño de la compañía y los beneficios de los CSC. Ya en Latinoamérica se debería realizar estudios parecidos donde se indique que tipos de compañía pueden obtener mejores beneficios en la implementación de los CSC.

- Los CSC requieren estandarización para funcionar adecuadamente, alcanzar economías de alcance y entregar los beneficios esperados, por tanto para este modelo se hace complejo y menos eficiente, absorber todas las particularidades de cada país o localidades donde se encuentre la empresa, para estos casos, generalmente se dejan por fuera del alcance de los CSC aquellos procesos específicos del país o región. Dentro de este proceso de estandarización también se debe buscar homogenizar las necesidades o requerimientos de los clientes mediante políticas y procedimientos al interior del CSC, esto debido a que las fuerzas generadas por requerimientos disímiles tienden a generar entropía dentro del modelo y por tanto des-estandarizarlo.
- Atención personalizada a los usuarios vs atención remota: aunque la tecnología ha permitido acercar personas ubicadas en diferentes localidades del mundo, existen limitaciones propias de este modelo al momento en que se comunican las personas, esto debido a que la comunicación directa, cara a cara, puede permitir un mayor flujo de información y acercamiento entre las personas.
- Para algunas áreas o unidades de negocio los CSC pueden convertirse en una pérdida de control y autonomía sobre los servicios requeridos. (Ruggini, 2006).
- Los CSC pueden verse limitados por leyes o normatividades propias de cada país relacionadas con temas como contratación, despidos, etc. (Ruggini, 2006).

Algunas limitaciones externas al modelo pueden ser:

- Manejo de múltiples culturas (Arthur Andersen Report, 1998) y husos horarios: aunque una de las limitaciones o barreras en la implementación de CSC pueden corresponder a barreras culturales o geográficas, el superarlas puede convertirse en una de las grandes ventajas de este modelo. La limitación corresponde a los diferentes idiomas y formas de comunicación tales como modismos, que utilizan las personas de diferentes regiones del mundo, esto puede causar dificultades al momento de la recepción y

atención de requerimientos de los diferentes usuarios por parte del personal del CSC. Estos problemas generalmente se solventan incorporando personas con experiencias multiculturales en los CSC y con manejo de diferentes idiomas, la oferta laboral de este tipo de personal calificado puede convertirse en otra limitante del modelo, aunque el tiempo puede permitir entrenar personas de la organización para alcanzar las habilidades necesarias. Las diferencias en los husos horarios pueden ser solventadas mediante la apertura de turnos laborales, específicos, para grupos de países o regiones que compartan el mismo uso horario.

4.5. CONCLUSION DEL CAPÍTULO.

CSC es un modelo de gestión que permite disminuir costos, simplificar procesos, generar valor y aumentar la satisfacción de los clientes internos dentro de la organización. Lo cual genera una mayor competitividad para la organización en un mundo globalizado.

Los CSC han evolucionado durante las últimas décadas desde modelos cuyo único objetivo era buscar la reducción de costos hasta modelos donde se buscan objetivos más estratégicos como la optimización, eficiencia y calidad en los procesos internos. Dentro de otros beneficios de los CSC se pueden encontrar la productividad, la construcción de equipos colaborativos y la continua búsqueda por alcanzar mejores niveles de aprendizaje dentro de la organización.

Los CSC se fundamentan en la consolidación, la estandarización y la automatización de actividades, adicionalmente, deben contar con procesos administrativos que permitan definir una estructura de gobierno y todos los mecanismos que permitan establecer, junto con los clientes, objetivos claros donde se establezcan acuerdos sobre niveles de servicios e indicadores de gestión. Estos indicadores de gestión y acuerdos de servicio son unos factores muy importantes para garantizar la satisfacción de los clientes y por tanto la generación de valor de los CSC al interior de la organización.

Este modelo tiene algunas limitaciones como los grados de estandarización y automatización de los procesos que pueden ser necesarios para que el modelo sea eficiente y rentable. Se requiere que el CSC pueda atender de manera estándar y automatizada a varios clientes bajo la misma plataforma de tal forma que se puedan alcanzar economías de escala y alcance. Igualmente el modelo presenta un fuerte reto al manejo de modelos mentales debido a que generalmente un CSC debe establecer relaciones con clientes y personas de diferentes culturas y tradiciones.

5. PROCESO DE CAMBIO

**Las organizaciones solo aprenden a través de individuos que aprenden.
El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero
no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.**

Peter Senge, Director del centro para el aprendizaje organizacional del MIT.

Una vez expresado en el capítulo anterior cuáles son los principales beneficios que pueden alcanzar las organizaciones con la implementación de CSC, este capítulo se centra en revisar cómo alcanzar esos beneficios. Para esto se revisan cuáles son componentes claves de los CSC y como se relacionan entre sí. Posteriormente se revisan algunas herramientas que pueden servir para soportar la implementación de los componentes del CSC. Finalmente se presenta un diagrama que busca resumir los componentes y las relaciones entre los mismos hacia la consecución de los objetivos establecidos.

5.1. COMPONENTES DE UN CSC:

La finalidad de esta sección es definir cuáles son los componentes claves de un CSC. Estos componentes serán desarrollados en las secciones siguientes. Con la finalidad de comenzar a estructurar los diversos componentes de un CSC se tomara como punto de partida los beneficios que una organización espera alcanzar con su implementación. De acuerdo al capítulo 4 los principales beneficios de un CSC están conformados por la búsqueda en la reducción de costos, la eficiencia operacional y la satisfacción de los clientes. Para efectos de este capítulo, estos beneficios serán traducidos como objetivos. Lo anterior partiendo del hecho que, una organización implementa un CSC con el objetivo de alcanzar los beneficios que este puede representar.

Para definir los medios mediante los cuales se logran los objetivos de los CSC, se recurrirá al concepto de “Pilares”. Este concepto fue utilizado por la firma de consultoría en gestión A.T Kearney (A.T.Kearney., 2004), donde indica que las bases para alcanzar los objetivos de los CSC son:

- Consolidar
- Estandarizar
- Automatizar

Tomando como base el mismo informe de la firma A.T.Kearney (A.T.Kearney., 2004), estudios realizados por Mark Borman (Borman, A Multi-Dimensional

Framework To Assist In The Design Of Successful Shared Services Centers, 2009) (Borman, 2006), y las 6 mejores prácticas para la construcción de los CSC del grupo Global Best Practices de la firma PricewaterhouseCoopers (Naranjo, 2006), el autor de este documento incluye un pilar más:

- Gobierno propio.

Tal como se revisará posteriormente, este pilar es fundamental para lograr el objetivo de satisfacción de los clientes. De acuerdo a lo anterior, los medios para alcanzar los objetivos de los CSC están conformada por los conceptos: Consolidación, Estandarización, automatización y Gobierno propio. En la sección 5.2 se explica en qué consisten estos medios y su relación con los objetivos de los CSC.

Los medios para alcanzar los objetivos de un CSC deben estar soportados por un conjunto de componentes y herramientas. Estos componentes y herramientas buscan responder a la pregunta ¿Cómo implementar un CSC?. En la sección 5.3 se desarrollaran los componentes y algunas herramientas que pueden servir para llevar a cabo su implementación. Los componentes identificados tienen como base tres fuentes:

- Estudios realizados por Mark Borman (Borman, A Multi-Dimensional Framework To Assist In The Design Of Successful Shared Services Centers, 2009) (Borman, 2006).
- Estudios realizados por la compañía A.T.Kearney. (A.T.Kearney., 2004).
- Los parámetros encontrados por la compañía PricewaterhouseCoopers para la construcción de CSC exitosos (Naranjo, 2006).

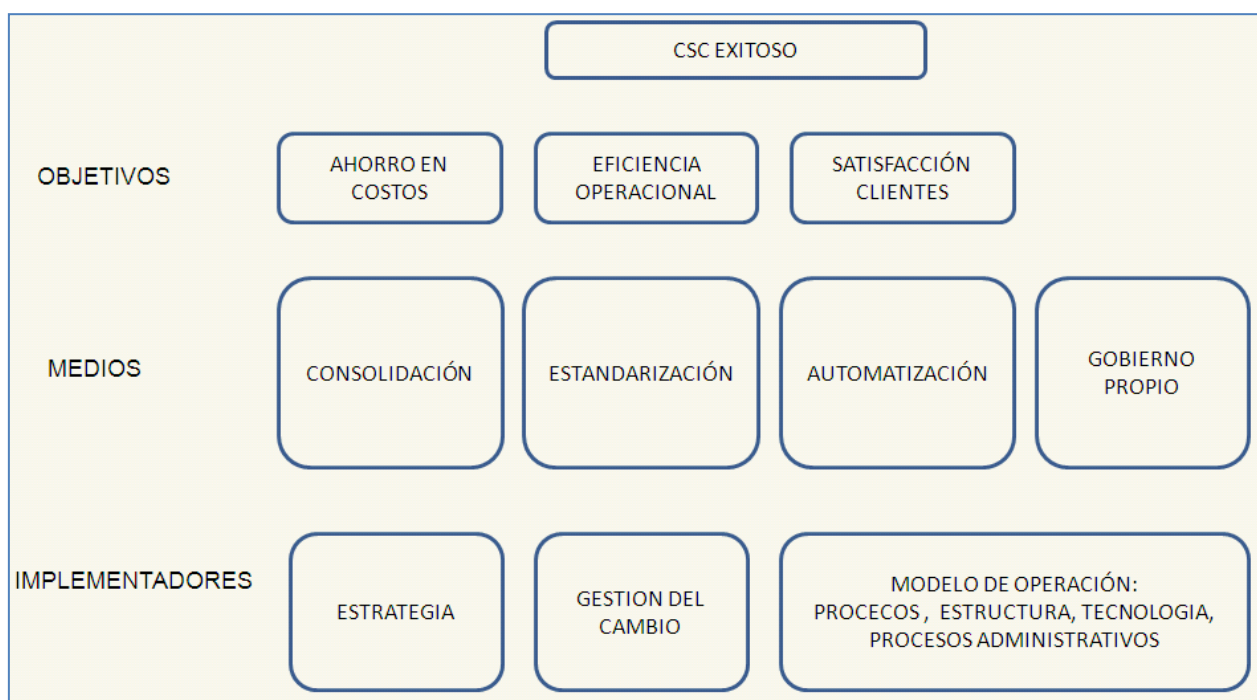
Los componentes identificados en las fuentes anteriores se indican en el capítulo 5.3 y son consolidados en los siguientes conceptos que serán llamados “implementadores” para efectos de este documento:

1. Estrategia y entorno organizacional.
2. Gestión del Cambio.
3. Modelo de operación de la organización y del CSC, conformados por:
 - a. Procesos (Reingeniería, Estandarización).
 - b. Estructura (consolidación y gobierno propio).
 - i. Gobierno propio
 - ii. Recursos y sus capacidades.
 - iii. Consolidación.
 - c. Tecnología (automatización).
 - d. Procesos administrativos(Garantizar la excelencia):
 - i. Indicadores de Gestión
 - ii. Catálogo de Servicios
 - iii. Facturación y Cobro de Servicios.

Este nombre de implementadores nace de la esencia de estos conceptos la cual es permitir la implementación de los CSC mediante el uso de un conjunto de herramientas que también serán revisadas en la sección 5.3.

Lo expresado anteriormente se puede estructurar en un diagrama básico el cual está representado en la gráfica 14:

Gráfico 14- Componentes de un CSC.



La gráfica anterior representa la estructura de este documento. Hasta el momento hemos visto en el capítulo 4 los beneficios de los CSC, los cuales se convierten en las metas que la organización espera alcanzar. En la sección 5.2 se revisarán los medios para alcanzar estos objetivos y en la sección 5.3 se revisarán las herramientas que se pueden utilizar para lograr los medios. Por último, en la sección 5.4, se muestra un diagrama que representa la relación entre todos los diferentes componentes.

5.2. MEDIOS (PILARES) DE LOS CSC:

A continuación se revisan cada uno de los pilares o medios para alcanzar los objetivos de los CSC su importancia. Tal como se indico en la sección 5.1 los pilares de un CSC están conformados por los siguientes conceptos:

- Consolidar
- Estandarizar
- Automatizar
- Gobierno propio.

Los tres primeros pilares tienen como base un estudio realizado por la compañía A.T.Kearney (A.T.Kearney., 2004) sobre los CSC. El último pilar nace de la revisión de diversas fuentes de información sobre CSC como estudios realizados por Mark Borman (Borman, A Multi-Dimensional Framework To Assist In The Design Of Successful Shared Services Centers, 2009), donde se indica que un CSC exitoso debe contar con una estructura de gobierno propia que le permita encontrar los mecanismos necesarios para atender a los clientes y garantizar su satisfacción. A continuación se presentan estos pilares, su importancia para los CSC y la relación entre ellos.

5.2.1. CONSOLIDACIÓN:

La principal base de los centros de servicios compartidos (CSC) es la consolidación física y lógica de algunos de los procesos y datos de la organización. Con esto se busca tener un modelo centralizado de prestación de servicios comunes en vez de tener muchas personas y ubicaciones realizando operaciones comunes y similares. Esta centralización o consolidación generalmente se realiza en la casa matriz de la empresa o en la oficina principal para cada una de las regiones a nivel mundial. Sin embargo, el indicador que selecciona el sitio donde debe realizarse tiene que ver con la relación costo-beneficio para la empresa, es decir, se debe seleccionar un sitio donde los costos de operación sean óptimos y que permita prestar los mejores servicios a la compañía generando satisfacción a los clientes internos de la empresa.

La consolidación de actividades, procesos, tecnologías y personas buscan como objetivo común alcanzar un modelo de operación más eficiente para conseguir ahorro en costos mediante las economías de alcance. Para que este pilar de consolidación pueda llevarse a cabo, es necesario alcanzar los pilares de estandarización y automatización esto debido a que solamente los procesos que han sido estandarizados pueden ser consolidados y soportados por un CSC de una forma eficiente. Cuando un proceso tiene muchas variables su

mantenimiento se hace complejo y por tanto difícil de consolidar. La automatización de actividades también colabora con la consolidación debido a que actividades automáticas facilitan el soporte centralizado de las mismas de una forma eficiente.

5.2.2. ESTANDARIZACIÓN:

Las empresas utilizan el concepto de economías de escala para buscar que las personas trabajen sobre procesos y tecnologías comunes y de esta forma eliminar procesos o actividades redundantes; la estandarización se debe realizar a nivel de los procesos de negocio y los diferentes escenarios o variantes que se pueden presentar al interior de la organización. Adicionalmente debe incluir también la estandarización de datos, es decir, la empresa debe identificar los datos maestros (clientes, proveedores, materiales) que son comunes en todos los procesos al interior de toda la organización, y debe armonizarlos de tal forma que la estandarización de procesos se pueda implementar. Si esto no ocurriera, las diferencias en los conceptos y utilización de los datos en cada una de las ubicaciones generarían una gran complejidad que no permitiría la estandarización de los procesos y por tanto su consolidación dentro de un CSC. Dentro de esta estandarización, la empresa debe revisar y mejorar las políticas corporativas que serán el soporte para sincronizar los procesos y armonizar la utilización en los sistemas de información de la compañía.

Parte de lo que también debe indicar el proceso de estandarización, son las diferencias que se deban mantener en los diferentes procesos de la empresa. Estas diferencias se convertirán por sí mismas en diferentes variantes y escenarios dentro de la organización, tener documentado lo que se ha estandarizado y lo que, no solo agrega transparencia al proceso sino que ayuda a mejorar la administración de los procesos y datos de la compañía.

De acuerdo a lo anterior un CSC se fundamenta en la estandarización y automatización de procesos y tecnologías con la finalidad de poder consolidarlos y obtener eficiencias derivadas de las economías de alcance. Todas estas eficiencias generan por consiguiente un ahorro en los costos de la organización y del CSC.

5.2.3. AUTOMATIZACIÓN:

Dentro del artículo de la empresa A.T.Kearney Inc. sobre CSC, se menciona que la tecnología es una herramienta fundamental en la consecución de la

meta de eficiencias debido a que permite automatizar procesos y actividades. La tecnología puede ser vista desde la infraestructura de redes y comunicaciones hasta las diferentes aplicaciones que soportan la empresa. En la parte de infraestructura tenemos a las redes de computadores y las telecomunicaciones las cuales con el tiempo han reducido sus costos permitiendo que la integración entre las sedes se realice a costos muy bajos y permitiendo de igual forma compartir recursos como documentos y compartir igualmente procesos que pueden ser ejecutados por diferentes personas en diferentes ubicaciones en el mundo. Adicionalmente, los proyectos de implementación de nuevas tecnologías como los ERP o soluciones basados en estos, se han convertido en oportunidades que utilizan las empresas para automatizar sus procesos y estandarizarlos, en este caso las tecnologías se convierten en un escenario dentro del cual las empresas pueden realizar procesos de reingeniería.

Dentro del estudio realizado por la empresa A.T.Kearney, podemos encontrar que el 80% de las empresas encuestadas consideran que la tecnología es extremadamente importante en la construcción de CSC. Adicionalmente, tres de cada cuatro Ejecutivos reportan que la tecnología ha tenido mejoras desde la implementación de los CSC. Sin embargo existen diferencias a nivel regional sobre el optimismo acerca de los avances tecnológicos, mientras el 84% de los Ejecutivos Estadounidenses citan mejoras a nivel tecnológico, solo el 54% de su contraparte Europea lo hace (A.T.Kearney., 2004).

La tecnología soporta el pilar de la automatización el cual es base para lograr la consolidación de procesos. Gran parte de las eficiencias de un CSC se derivan entonces de procesos estandarizados y las tecnologías que permitan automatizar sus actividades y reducir su ciclo.

5.2.4. GOBIERNO PROPIO:

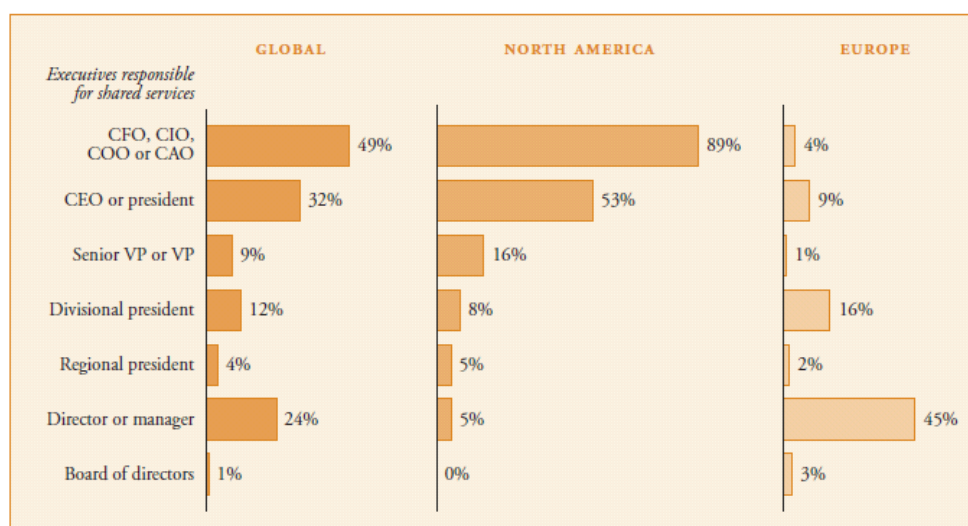
El gobierno propio representa uno de los factores críticos de éxito dentro de la implementación y organización de un CSC. Esto debido a que los CSC, en muchos casos, pueden ser vistos como una empresa dentro de la empresa la cual debe manejar un equilibrio entre la independencia y la interdependencia con el resto de estructuras de la organización, esto hace parte del proceso de evolución de las organizaciones, donde inicialmente los sistemas de gobierno que reforzaban la dependencia de una autoridad central, posteriormente los sistemas que fomentan independencia entre las unidades locales, hacia procesos de gobierno para aumentar la interdependencia, equilibrar la toma de decisiones central y local. (Senge, 1990) El gobierno propio también hace parte de la búsqueda de las organizaciones para tener mayor flexibilidad y generar un mayor valor para los accionistas. Para conseguir esta interdependencia la

empresa debe tener en cuenta los 2 canales de comunicación hacia toda la organización, el primero es el canal de comunicación y reporte hacia los altos directivos de la compañía y el segundo canal es el que toma en cuenta a los clientes como parte fundamental del Gobierno organizacional:

- Relación con los ejecutivos de la organización:

Las empresas líderes direccionan los CSC desde los niveles apropiados de la organización (A.T.Kearney., 2004), en el gráfico 14 se muestra una encuesta realizada por la empresa A.T.Kearney, a nivel global, donde se indican los niveles de reporte más comunes de la dirección de los CSC.

Gráfico 15 - Ejecutivos responsables por los CSC en el mundo. Año 2004. (A.T.Kearney., 2004)

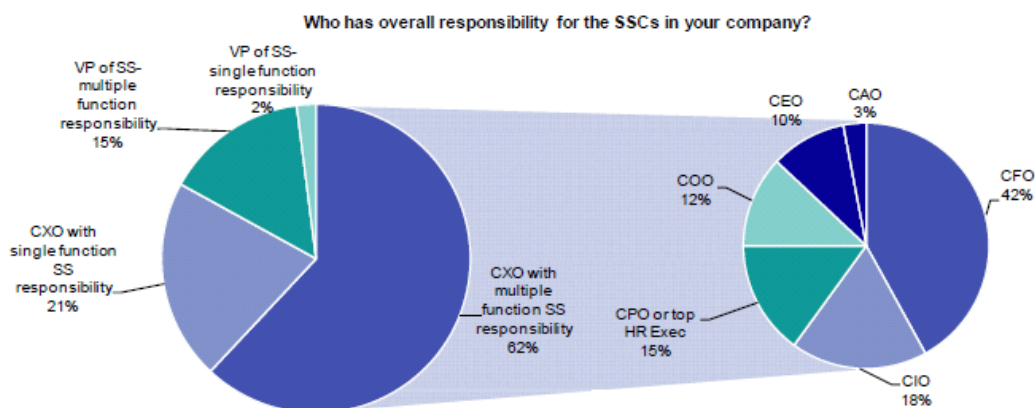


Sources: Harris Interactive, A.T. Kearney

Mientras en Norte América el 89% de los CSC reportan directamente al nivel ejecutivo, en Europa el 40% reportan al nivel de Directores o administradores. Esto es adecuado teniendo en cuenta que los ejecutivos de la empresa son responsables por integrar la estrategia de la organización con las iniciativas y proyectos que nacen al interior de la misma; de esta forma, ellos estarán completamente comprometidos con la implementación del CSC y con el valor que ellos consideren que este debe entregar al interior de la organización.

En un estudio más reciente realizado por la firma Deloitte Consulting LLP, en el año 2009 (Deloitte Consulting, 2009), se puede evidenciar que a nivel mundial ha aumentado la responsabilidad de los CSC por parte de los CXO (CFO, CIO, COO, CEO) a un 62%, de las empresas encuestadas, la responsabilidad más común está a cargo del CFO con un 42%:

Gráfico 16 - Ejecutivos responsables por los CSC en el mundo año 2009. (Deloitte Consulting, 2009)



En el mismo estudio podemos ver que los centros de servicios compartidos (CSC) suelen reportar directamente al nivel de responsabilidad establecido en la casa matriz (nivel global); esto para un 59% de las empresas encuestadas, mientras que un 20% reporta a un nivel local en el país y un 21% reporta directamente al nivel de responsabilidad establecido a nivel regional:

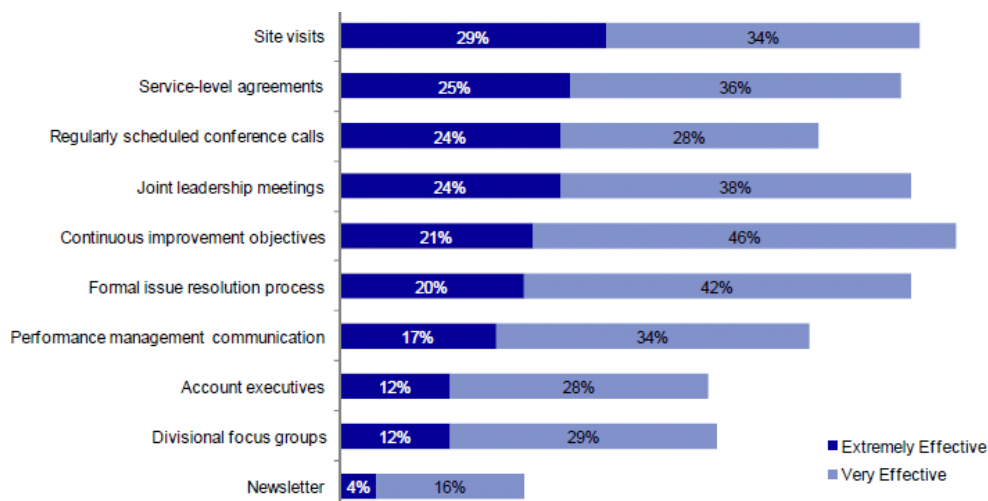
Gráfico 17- Jerarquía de Reporte de los Líderes del CSC. (Deloitte Consulting, 2009)



- Relación con los Clientes:

Para un Gobierno que incluya o tome en cuenta a los clientes internos, el CSC debe mantener un diálogo constante con sus clientes, esto garantiza que los acuerdos de servicio se mantengan dentro de los rangos establecidos e igualmente ayuda a establecer las fortalezas y debilidades del CSC generando un proceso de mejoramiento continuo. Dentro del estudio realizado por la firma Deloitte Consulting LLP en el año 2009, podemos encontrar los mecanismos que suelen utilizar las compañías para mantener conectados a los CSC con sus clientes internos (Deloitte Consulting, 2009):

Gráfico 18- Mecanismos utilizados por los CSC para mantener relaciones con sus clientes. (Deloitte Consulting, 2009)



Como se puede observar en la gráfica, el contacto con los clientes mediante visitas a las ubicaciones de la empresa es el mecanismo más utilizado con un 29% de muy alta efectividad y un 34% de alta efectividad. Otros mecanismos igualmente importantes son, establecer junto con los clientes SLA (Service Level Agreements) con un 25% de muy alta efectividad y un 36% de alta efectividad, y tener reuniones periódicas vía telefónica o Video conferencia con un 24% de muy alta efectividad y un 28% de alta efectividad. Adicionalmente, otro mecanismo importante es la revisión y mejora continua de los objetivos del CSC con un 21% de muy alta efectividad y un 46% de alta efectividad.

El gobierno propio del CSC debe tener por tanto los siguientes objetivos:

- ❖ Reportar al nivel ejecutivo los resultados de los CSC y ser un canal que permita implementar e integrar la estrategia de la organización con los objetivos del centro de servicios compartidos; para esto se puede requerir una posición de director del CSC.
- ❖ Mantener contacto con los clientes internos y asegurar el cumplimiento de los SLA o indicadores de gestión. Para esta actividad se puede requerir una labor conjunta del director del CSC junto con los Jefes o Coordinadores de cada una de las áreas del CSC. Por ejemplo, para un CSC del área financiera y contable pueden existir coordinadores para el área de Reportes Corporativos, Contabilidad General, Activos Fijos, Tesorería, etc. Estos coordinadores serían los responsables por

garantizar los SLA o indicadores de gestión dentro de su área específica y reportar estos mismos indicadores al director del CSC.

- ❖ Operación del CSC: en este nivel estarían cada una de las personas encargadas de realizar directamente la operación del CSC; estas personas son las que mantienen el contacto permanente con los usuarios y son los que deben garantizar con su trabajo que el CSC mantenga los SLA o indicadores de gestión acordados con cada una de las áreas.

De acuerdo a lo anterior una estructura de gobierno propio para un CSC es clave para perseguir el objetivo de alcanzar la satisfacción de los clientes mediante el establecimiento de los canales de comunicación adecuados hacia la organización y los clientes, y mediante el establecimiento e implementación de herramientas que permitan identificar las necesidades de los clientes, acordar los niveles de servicio esperados y garantizar que estos sean entregados.

En esta sección se revisaron los medios que permiten alcanzar los objetivos de los CSC. Para el objetivo de reducción de costos mediante la búsqueda de la eficiencia operacional, se presento el pilar (medio) denominados consolidación el cual requiere de otros tres pilares denominados estandarización, automatización y gobierno propio para poder ser implementado. Para el objetivo de satisfacción de los clientes se definió el pilar de gobierno propio como el medio mediante el cual se debe buscar conseguir la satisfacción de los clientes. En el capítulo siguiente se revisarán los componentes y herramientas que pueden ser utilizados para implementar los pilares de los CSC.

5.3. IMPLEMENTADORES DE LOS CSC:

A continuación se revisan los implementadores que deben ser tenidos en cuenta en la construcción de los CSC. Estos implementadores corresponden a los conceptos mediante los cuales se construyen los pilares o medios de los CSC. Cada uno de estos implementadores pueden contener un conjunto de herramientas que pueden ser complementarias. Estas herramientas son en última instancia el cómo implementar los componentes de un CSC.

Mark Borman (Borman, A Multi-Dimensional Framework To Assist In The Design Of Successful Shared Services Centers, 2009) (Borman, 2006) En su revisión de los conceptos que encapsulan la esencia de los CSC, y lo relacionan con el desempeño exitoso, revisó la literatura disponible sobre diseño organizacional sintetizando los trabajos desarrollados por Scott-Morton

(Morton, 1991), Nadler y Tushman (Nadler & Tushman, 1997) en los siguientes conceptos:

- Estrategia: Metas a largo plazo de una organización.
- Estructura: Diseño operacional de una organización escogido por una organización para cumplir con su estrategia.
- Administración de procesos: Indica como las actividades son dirigidas y controladas.
- Capacidades o Habilidades individuales: Indica las capacidades que tienen los empleados para cumplir sus roles.
- Tecnologías de la información (TI): acercamiento desde el punto de vista empresarial o filosófico sobre la utilización de los sistemas de información.
- Entorno: El contexto en el cual operan las organizaciones.
- Historia: los hechos pasados o desarrollos que influyen la organización actual.
- Recursos de la Organización: Activos tangibles e intangibles de la organización.

Durante este capítulo realizaremos referencias sobre estos conceptos dentro del diseño de los CSC. Otros estudios realizados por A.T Kearney (A.T.Kearney., 2004) y posterior revisión de Irene Tham (Tham, 2005), hacen referencia a las siguientes variables a ser tenidas en cuenta para el diseño exitoso de los CSC:

- Definir un alcance y Fijar metas realistas: Se debe Identificar los procesos que pueden ser consolidados para alcanzar economías de escala y que puedan ser administrados de forma remota sin poner en riesgo la calidad o los niveles de servicio.
- Seleccionar el modelo de operación adecuado: Las compañías, dependiendo de los objetivos corporativos, riesgos y retorno en flujo de efectivo potencial, pueden decidir si se deben crear CSC Globales, regionales o nacionales. Adicionalmente los modelos de operación también pueden ser vistos desde el punto de vista de la operación de la compañía, cuando una compañía establece un modelo de operación a nivel global, donde se han estandarizado los procesos corporativos de acuerdo a las mejores prácticas de negocio disponibles, este modelo de operación se convierte en una guía para el diseño, implementación y funcionamiento de los CSC y de toda la organización.
- Crear una estructura de gobierno efectiva: esto involucra la definición de las líneas de reporte hacia los altos directivos de la organización y la estructura organizacional del CSC.
- Tener Foco en los clientes internos: involucrar los clientes internos en todas las etapas del proyecto de implementación de los CSC.

Especialmente durante las etapas de definición, expectativas y acuerdos de servicio.

- Estandarizar las Tecnologías de la información: para obtener los mejores beneficios de los CSC, las compañías generalmente centralizan y estandarizan sus departamentos de TI. Excepto para los casos en que la descentralización permite tener mejor relación costo/beneficio.
- Asegurar la transparencia en la ejecución: Utilizar herramientas para medir la ejecución y entrega de servicios por parte de los CSC a sus clientes, herramientas tales como los SLA (acuerdos en niveles de servicio) permiten medir o comparar las expectativas de los clientes vs los resultados entregados por el CSC.

El Grupo de Global Best Practices de la compañía de consultoría PricewaterhouseCoopers ha definido un conjunto de parámetros los cuales ha llamado “mejores prácticas para la construcción de CSC”, compuesto por seis elementos (Naranjo, 2006). Estas prácticas aportan o resaltan un elemento nuevo, el cual corresponde a la gestión del cambio; estas prácticas son:

- Alinear la implementación de los CSC con la estrategia operacional general: El CSC debe nacer como respuesta a la estrategia de la organización a temas relacionados con la simplificación, estandarización, mejora operacional, entre otros. Si el CSC no hace parte de la estrategia de la organización entrará en conflicto con las prioridades de la misma.
- Establecer el CSC como un negocio independiente.
- Implantar un compromiso con la Excelencia en el CSC: Este compromiso implica conocer las necesidades de los clientes del CSC, y hacer seguimiento al cumplimiento o resultados entregados por parte del CSC.
- Administrar el éxito con un programa de administración del cambio efectivo: El 41% de las iniciativas de cambio fallan y el 59% tienen éxito, únicamente la mitad cumplen las expectativas de la gerencia, según una encuesta realizada en el año 1999 con 1.192 grandes y medianas empresas de Estados Unidos (American Management Association, 1999). Un sondeo realizado por PricewaterhouseCoopers en conjunto con MORI (agencia de investigaciones) a finales de 1990 mostró que nueve de las diez principales barreras para el cambio están relacionadas con las personas; por ejemplo, habilidades de administración del cambio limitadas, mala comunicación, oposición de empleados, entre otras. Esto hace necesario un programa de administración del cambio efectivo.
- Desarrollar una estructura de gobernabilidad exitosa.
- Asegurar involucrar a los clientes de las unidades de negocio.
- Incluir reingeniería de procesos en la transición a los CSC.

Tomando como base los conceptos encontradas por Mark Borman y la compañía A.T.Kearney, y los parámetros encontrados por la compañía PricewaterhouseCoopers, he consolidado los siguientes conceptos agrupándolas según su similitud y relevancia de acuerdo a los pilares mencionados:

- ✓ Estrategia y entorno organizacional.
- ✓ Gestión del Cambio.
- ✓ Modelo de operación de la organización y del CSC, conformados por:
 - e. Procesos (Reingeniería, Estandarización).
 - f. Estructura (consolidación y gobierno propio).
 - i. Gobierno propio
 - ii. Recursos y sus capacidades.
 - iii. Consolidación.
 - g. Tecnología (automatización).
 - h. Procesos administrativos(Garantizar la excelencia):
 - i. Indicadores de Gestión
 - ii. Catálogo de Servicios
 - iii. Facturación y Cobro de Servicios

Un proyecto de construcción de CSC debe considerar los conceptos anteriores y como todo proyecto debe tener un alcance, debe incluir a los clientes en todas sus etapas y definiciones. Estos conceptos conforman los implementadores de un CSC.

Para llevar a cabo este proyecto de implementación se requieren cualidades (habilidades o competencias) duras (conocimientos técnicos, destrezas, oficios aprendidos, etc.) y blandas (aptitudes para el trabajo no adquiridas a través del estudio o preparación, la tendencia, predisposición u orientación natural de la persona a hacer determinadas actividades), las cualidades duras tienen que ver con los aspectos relacionados con el entorno, la estrategia y el modelo de operación y las cualidades blandas tienen que ver con la gestión del cambio (Edelberg, 2006). Estos dos mundos no pueden ser separados y ambos conforman las cualidades que se requieren para llevar a cabo un proyecto exitoso, es decir, se requiere un equilibrio entre la técnica y las habilidades de las relaciones humanas.

A continuación, se revisan cada una de los conceptos que debe tener en cuenta un proyecto de implementación de un CSC. Posterior a la descripción de cada una se procede a mostrar su importancia para los CSC, las dificultades que se pueden presentar y que herramientas se pueden utilizar para realizar su implementación.

5.3.1. ESTRATEGIA Y ENTORNO ORGANIZACIONAL:

El objetivo de esta sección es revisar el primer implementador de los CSC, qué es la estrategia y el entorno organizacional. Sobre el entorno organizacional se mencionan cuáles son las variables del entorno que afectan a las organizaciones y motivando la creación de los CSC y en cuanto a la estrategia se revisa la importancia de alinear la estrategia de la organización con la de los CSC, posteriormente se analizan algunas herramientas de la metodología del Balance Scorecard que pueden servir para realizar esta alineación.

5.3.1.1. ENTORNO ORGANIZACIONAL:

En un mundo donde la globalización provoca que las diversas causas provenientes de varias fuentes, en diversos países generen efectos en muchas economías y empresas al tiempo, y en algunos casos con retrasos que hacen difícil medir los impactos de las decisiones de los empresarios. Se hace muy importante el análisis externo o de entorno, el cual busca evaluar el entorno macroeconómico e industrial en el que se mueven las empresas. El análisis macroeconómico revisa variables como el crecimiento económico, tasa de interés, movimientos cambiarios, precios, normativas, políticas y expectativas sociales, ambientales y culturales. A este análisis se le denomina generalmente PESTEL por que incluye las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales. (Kaplan & Norton, Desarrollo de la Estrategia- Capítulo 2., 2008).

Para el análisis de industria generalmente se utilizan marcos como las cinco fuerzas de Porter. Según Porter (Porter, 1980), existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
2. Rivalidad entre los competidores.
3. Poder de negociación de los proveedores.
4. Poder de negociación de los compradores.
5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Dentro del proceso de creación de una ventaja competitiva se debe analizar el poder de negociación de los proveedores y de los clientes para poder identificar fuentes de ventajas competitivas que ayuden a aumentar la brecha entre el costo de oportunidad de los proveedores y el valor por el cual los clientes deberían pagar más a la empresa. La amenaza de nuevos competidores o

productos sustitutos pueden ayudar a matizar este análisis debido a que estos 2 factores pueden incrementar la competencia dentro de la industria.

Una vez determinados los objetivos estratégicos, los encargados de planeación estratégica deben evaluar las condiciones internas y externas de la organización. En este punto, se hace muy importante la elaboración de pronósticos sobre las condiciones futuras en las cuales se desenvolverá la organización. Para el análisis externo se desarrollaron un sin número de técnicas entre las cuales pueden mencionarse desde el simple uso de promedios móviles para indicadores macro económicos hasta la planeación por escenarios.

A continuación se presentan algunas de las variables y fuerzas que tienen incidencia sobre el entorno de los CSC:

- Fusiones empresariales: Dentro de las opciones de crecimiento del plan estratégico de muchas compañías está el comprar o realizar procesos de fusión con otras compañías. Estos procesos de fusión implican que las compañías deben fusionar sus estructuras en una sola que idealmente represente lo mejor de las anteriores. Este proceso implica fusionar toda la estrategia organizacional, la misión de las empresas, sus visiones, sus valores corporativos, planes estratégicos y, posteriormente, la fusión de las estructuras operativas. En este punto muchas compañías pueden encontrar que existen operaciones y actividades que se replican en todos los países y regiones donde se encuentran las empresas y es en este punto donde los CSC pueden surgir como una opción viable para prestar servicios centralizados a todas las compañías.
- Incursionar en nuevos mercados: A medida que las empresas comienzan a crecer en los mercados locales e internacionales, se encuentran que es necesario contar con un soporte administrativo para garantizar la operación en cada una de las sedes de las empresas. En algunos casos esto implica duplicar estructuras a lo largo de toda la organización lo cual conlleva al aumento de los costos administrativos de la empresa. Aquí los CSC pueden prestar una gran ayuda a las organizaciones para soportar las operaciones en las nuevas localidades de la empresa y permitir así un crecimiento más rápido y modular de la organización. En estos casos una ventaja adicional de los CSC es que los procedimientos ya están establecidos y las personas ya están capacitadas en los mismos y en la utilización de sistemas de la organización. Esto ayuda a minimizar los errores que se puedan presentar por falta de capacitación o rotación de personal en las nuevas localidades. Adicionalmente, cuando una persona nueva entra a un CSC cuenta con un todo un equipo de expertos que lo pueden ayudar a acelerar su tasa de aprendizaje.

- Competencia: La competitividad en los mercados es uno de los factores más fuertes que llevan hacia la creación de centros de servicios compartidos (CSC), esto porque las empresas buscan continuamente ser más competitivas tanto en valor agregado a los clientes como en costos tal como se comenta en la revista dinero del 03/12/1999 “El concepto de unidades de servicio reúne los beneficios de la centralización y de la descentralización, y responde a las necesidades de un mercado competitivo. Los servicios que no añadan valor son eliminados al carecer de demanda. Los costos deben ser adecuados a lo que el mercado esté dispuesto a pagar. Las unidades de negocio se enfocan en sus actividades críticas para desarrollar, fabricar y vender sus productos. Además, consolidar servicios altamente especializados como el legal, las comunicaciones o la auditoría interna permite crear centros de excelencia en estas áreas que no se consiguen en forma aislada.” (Hamilton B.-A. &, 2009).
- Nuevas tecnologías: han hecho posible la implementación de los CSC, estas tecnologías han permitido el surgimiento de sistemas de información integrados que permiten un flujo transparente y coherente de la información de la organización y han permitido estandarizar procesos y convertirse en un lenguaje común para todas las localidades de la organización. Otras tecnologías han permitido realizar procesamientos masivos de información automatizando tareas y reduciendo considerablemente los tiempos que anteriormente se requerían para ejecutar dichas actividades, esto hace posible igualmente la centralización de muchas de estas actividades, igualmente las telecomunicaciones han hecho posible la comunicación entre diversas personas alrededor del mundo y por consiguiente la prestación de servicios de forma remota. Otras tecnologías han permitido automatizar el flujo de información y documentos en la organización utilizando en algunos casos la internet como medio de consulta y atención a los clientes internos y externos de la organización.
- Educación: El CSC tiene como materia prima el conocimiento generado por su recorrido y la colaboración de sus empleados. Los grados de capacitación de las personas de un país puede convertirse en una oportunidad o en una desventaja para la creación de CSC o cualquier otra área u organización que trabaje con base al conocimiento. Países como los Tigres Asiáticos (Corea, Taiwán, Hong Kong, Singapur), India y China han logrado grandes crecimientos económicos gracias a la educación solida, exigente y profunda, entre otros factores (Rodrigo Varela V., 2008). Estos países han logrado avances sorprendentes en la educación incluyendo niveles avanzados de postgrados en prestigiosas universidades del mundo. Tal como comenta Thomas Friedman en su libro “La Tierra es plana”, las deficiencias en la educación, en un mediano plazo, se pueden convertir en

una crisis silenciosa dentro de los países y las organizaciones, la cual causará pérdida de competitividad frente a otros países y organizaciones que estén mucho mejor preparadas.

- **Cultura:** Aunque el rendimiento económico de un país o una empresa no se puede medir únicamente por su cultura. Esta es una variable que debe ser tomada en cuenta debido a que en un mundo cada vez más globalizado, las culturas que incentiven y refuercen la colaboración, la adaptabilidad, los valores (trabajo duro, ahorro, honestidad, paciencia) y un fuerte empeño por superarse contarán con mayores fuentes de ventajas competitivas que otros países u organizaciones (Friedman T., 2005). Los CSC son sistemas que trabajan con conocimiento y que utilizan a sus empleados como factores críticos de éxito en el proceso de creación de valor. Un CSC que cuente con personas con altos grados de iniciativa, capacidad de aprendizaje, adaptabilidad, colaboración, entre otras cualidades nombradas, seguramente contará con una mayor ventaja competitiva que otras áreas.

Tal como se comentó el entorno organizacional es muy importante porque direcciona o modifica la estrategia organizacional y por tanto la estrategia de los CSC.

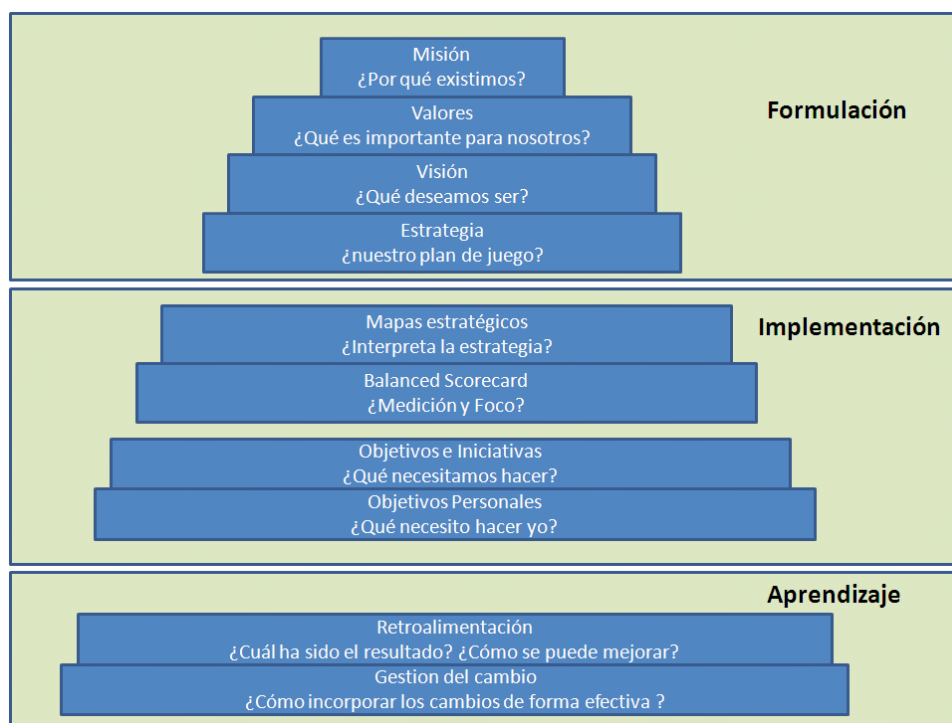
5.3.1.2. ESTRATEGIA:

La implementación exitosa de cualquier cambio en la organización y su incorporación al interior de la misma, está dado por el grado de alineación de la iniciativa con la misión, visión y la estrategia de la empresa. Es claro que cuando una iniciativa no está correctamente alineada con la estrategia de la empresa entra en conflicto con la misma y tiene una alta probabilidad de fracaso, lo anterior implica que los CSC deben ser una iniciativa derivada de una prioridad estratégica relacionada con temas como simplificación, estandarización, mejora de variables operacionales y otros. Si esto no es una prioridad, el CSC va a estar en conflicto con los planes de la organización. (Naranjo, 2006). La importancia fundamental de alinear las nuevas iniciativas de cambio al interior de la organización con la misión, visión y estrategia de la empresa, es la consecución del compromiso de los directivos de la organización. Un alto grado de compromiso provoca que los esfuerzos conjuntos por crear una visión compartida sean más eficaces y las fuerzas se puedan canalizar en la consecución de los objetivos, esto es especialmente importante en grandes proyectos de la organización, como los CSC, donde se requiere una colaboración muy cercana entre la administración de la casa matriz de la organización y las subsidiarias o compañías filiales (Davis, 2005).

De la misma forma que una empresa formula su estrategia y gestiona la ejecución de la misma, cada una de sus componentes como lo pueden ser las unidades de negocio o las áreas de apoyo soporte, deben formular su estrategia, gestionarla y alinearla con la organización. El CSC, cuya naturaleza es ser un área de apoyo o soporte de la empresa, debe realizar este mismo proceso.

El proceso estratégico o de estrategia no es un proceso independiente dentro de la organización, sino que es un paso lógico en un continuo que mueve a la organización desde lo alto de la declaración de la misión de la organización hacia el trabajo realizado por los empleados (Kaplan & Norton, 2006). A continuación se muestra los pasos que componen este proceso desde la perspectiva de la metodología del Balance Scorecard, la cual se utilizará como soporte de la estrategia del CSC en este documento. El modelo original del gráfico 13 puede ser encontrado en capítulo 2 del libro Mapas estratégicos de Harvard Business School Publishing Corporation el cual ha sido extendido para efecto de este documento, incluyendo una etapa final de aprendizaje y agrupando los pasos en 3 etapas que se comentarán a continuación.

Gráfico 19- Estrategia es un paso lógico en un continuo. (Kaplan & Norton, 2006)



De acuerdo a la gráfica anterior la estrategia hace parte de un proceso continuo y repetitivo puede ser resumido en tres etapas (Sher, 2005):

- Formulación de la estrategia: compuesto básicamente por los procesos de análisis o evaluación del entorno y el proceso de planeación estratégica.
- Ejecución o implementación de la estrategia: compuesto por las herramientas que soportan el proceso de implementación, evaluación y control de la estrategia como lo puede ser el Balance Scorecard. Como parte de la ejecución de la estrategia también se debe realizar el proceso de comunicación de la misma a la organización.
- Aprendizaje: los procesos de aprendizaje estratégico pueden ser soportados por herramientas como el benchmarking, mejores prácticas y la administración del cambio.

Las etapas anteriores son aplicables tanto para las organizaciones como para los CSC donde los encargados de la planeación estratégica deben elaborar procedimientos exhaustivos para explicar y cuantificar las metas. Para realizar este proceso los encargados del CSC pueden utilizar como herramientas las agendas estratégicas, los mapas estratégicos y el Balance Scorecard.

El principal objetivo de estas herramientas es garantizar que el CSC agregue valor a la organización y que responda a las estrategias y necesidades de la organización, unidad de negocio clientes a los que presta servicios (Kaplan & Norton, *The strategy focused organization*, 2001). Aunque estas herramientas de medición ayudan a poder medir los beneficios financieros y en reducción de costos, tienen una ventaja superior y es que permiten que el cliente obtenga el valor esperado y los niveles de servicio acordados.

La primera herramienta, la agenda estratégica, puede servir para alinear la etapa de formulación con la etapa de implementación de la estrategia, como resultado de la agenda estratégica se pueden obtener un conjunto de objetivos estratégicos para el CSC.

La segunda herramienta, los mapas estratégicos, combina los objetivos estratégicos con un diagrama que muestra como la estrategia combina activos tangibles e intangibles en un proceso de creación de valor (Kaplan & Norton, 2006).

Por último, la tercera herramienta, el Balance Scorecard, permite medir y hacer seguimiento al proceso de creación de valor representado por el mapa estratégico.

Es posible encontrar que la organización donde se espera implementar un CSC no cuente con las tres herramientas mencionadas anteriormente, esto genera dos posibles modelos para la formulación e implementación de estas herramientas. El primer modelo aplica para aquellas empresas que ya tienen un Balance Scorecard corporativo y sobre el cual se basará el CSC para crear

el propio y alinearlo con el corporativo. El segundo modelo es para las compañías que no tienen un Balance Scorecard Corporativo, en este caso el CSC debe actuar como una organización dentro de otra organización. Los 2 modelos son (Kaplan & Norton, The strategy focused organization, 2001):

- El modelo del Socio Estratégico (strategic partner model): Las unidades de negocio han establecido un Balance Scorecard que refleja sus estrategias y prioridades corporativas. El CSC es un socio dentro de este proceso.
- El modelo de un negocio dentro de un negocio (The business-in-a-Business Model): La unidad de negocio no tiene un Balance Scorecard. El CSC debe verse a sí mismo como un negocio dentro de otro negocio y ver a la unidad de negocio como un cliente. El Scorecard del CSC debe definir las relaciones entre las dos partes.

ESTRATEGIA. MODELO 1: Modelo de un negocio dentro de un negocio:

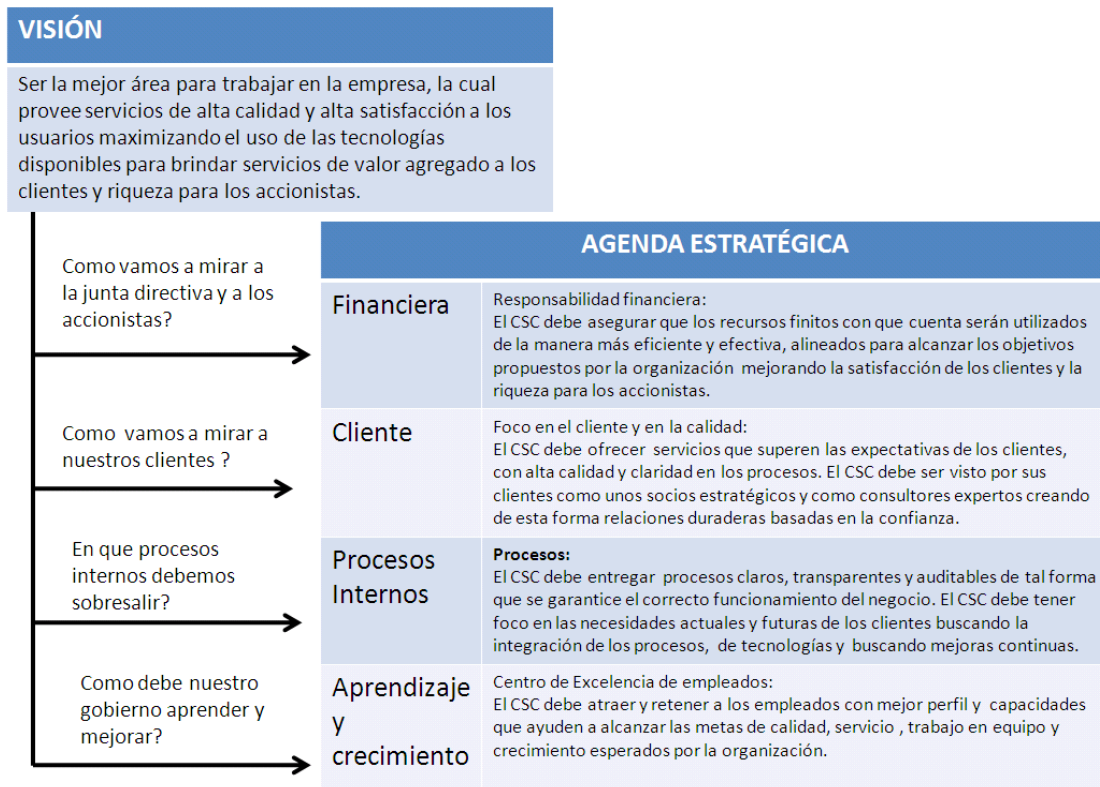
Este modelo parte del hecho que la organización no tiene un modelo de Balance Scorecard, motivo por el cual el CSC debe construir su propio BSC basado en su misión, visión y plan estratégico, esto muestra, como el nombre del modelo indica, que el CSC actúa como una organización dentro de la organización:

Kaplan y Norton muestran un ejemplo de un Balance Scorecard para un CSC de un área de Tecnología en su libro "The strategic focused organization" el cual nos servirá de base para mostrar los pasos para construir un modelo de Balance Scorecard para un CSC de un área financiera. El marco de trabajo del balance Scorecard (Kaplan & Norton, The strategy focused organization, 2001) (Kaplan & Norton, Putting The Balanced Scorecard To Work, 1993), indica los siguientes pasos:

ESTRATEGIA. HERRAMIENTA 1: Agenda estratégica:

El objetivo de la agenda estratégica es convertir la visión del CSC en los objetivos principales que debe cumplir cada una de las cuatro perspectivas del Balance Scorecard, tal como se puede apreciar en la gráfica 14, en cada perspectiva se ha definido un propósito los cuales, combinados, permitirán alcanzar la visión propuesta.

Gráfico 20- Visión y Agenda estratégica del CSC. (Kaplan & Norton, 2006)

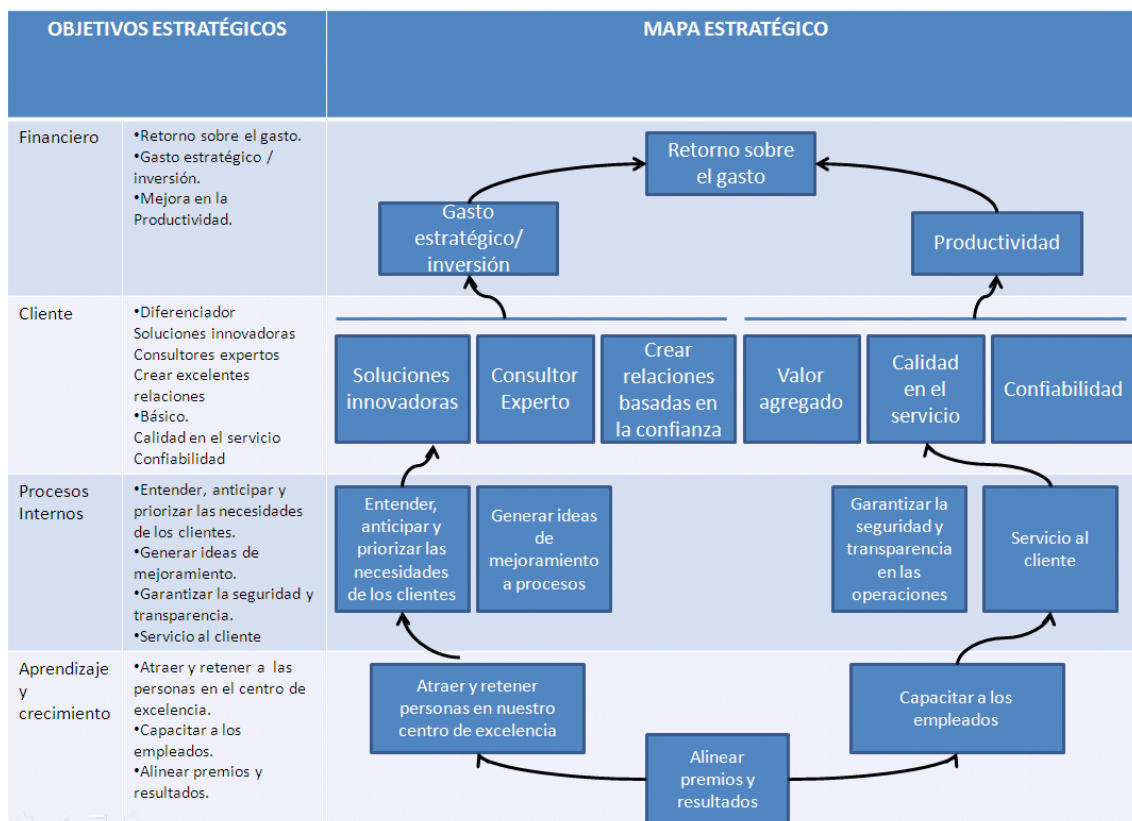


Como se puede observar en el gráfico 14, el punto de partida de la agenda estratégica es la visión del CSC, en el ejemplo se muestra una visión que es acorde con los objetivos básicos de un CSC que son el uso eficiente de los recursos y la creación de beneficios para sus clientes (Kaplan & Norton, The strategy focused organization, 2001). Con base a estos objetivos básicos se pueden responder las preguntas de las 4 perspectivas básicas del modelo Balance Scorecard. En la perspectiva financiera se responde como el CSC debe responder a las necesidades de la junta directiva y los accionistas, esta respuesta es la base para construir los objetivos estratégicos para esta perspectiva. En la siguiente perspectiva se revisa como se creará valor para los clientes y como respuesta se obtiene los objetivos que se deben cubrir para alcanzar los logros de esta perspectiva. Para la perspectiva de procesos internos, se debe responder a la pregunta sobre que procesos debe cubrir el CSC para garantizar la entrega de los servicios a sus clientes. Por último, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se debe revisar que recursos y capacidades debe valorar el CSC para garantizar la excelencia en los procesos que permitan conseguir una alta satisfacción de los usuarios.

ESTRATEGIA. HERRAMIENTA 2: Mapa estratégico.

Tomando como base la agenda estratégica, el CSC puede crear un mapa estratégico, en el mapa estratégico se definen los objetivos estratégicos que permitirán alcanzar los propósitos de cada una de las perspectivas y lo más importante se indica como estos componentes debe relacionarse con los componentes de las perspectivas superiores de tal forma que se alcancen las metas propuestas en cada nivel hasta el último objetivo estratégico, a continuación, en la gráfica 40, se muestra un ejemplo de un mapa estratégico para un CSC.

Gráfico 21- Mapa estratégico del CSC: (Kaplan & Norton, 2006)



Tomando como base la agenda estratégica se puede definir los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas, por ejemplo para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se definió que el CSC debe buscar retener y atraer a los empleados con mejor perfil que ayuden a alcanzar las metas de la organización, de esta frase se puede derivar que el CSC debe buscar como objetivos atraer y retener a los mejores empleados y que debe buscar otro objetivo que es mantener el alto nivel de estos empleados mediante capacitación, premios y oportunidades, esto se refleja en la base del Mapa

estratégico de la gráfica 15. Como se puede apreciar en la gráfica, la consecución o el logro de los objetivos inferiores apoyan la consecución de objetivos de las perspectivas superiores, por ejemplo, el tener excelentes empleados tanto en capacitación técnica como en relaciones humanas (cualidades duras y blandas) apoya los objetivos de la perspectiva de procesos relacionados con la mejora de procesos, el entendimiento de las necesidades de los usuarios y la priorización de los requerimientos. La suma de estas dos perspectivas apoya la perspectiva del cliente, donde empleados capacitados que entienden las necesidades de sus clientes y las prioridades de la empresa, están en mayor capacidad para prestar un servicio de consultoría experta, proponer mejoras a los procesos y soluciones innovadoras. La finalidad de todo lo comentado anteriormente se debe reflejar en la perspectiva financiera donde se espera que los recursos de la empresa y el tiempo, se gestionen de la manera más adecuada de tal forma que la empresa pueda percibir beneficios por la mejor calidad y agilidad de sus procesos, soluciones innovadoras lo cual debe generar un retorno sobre el gasto o sobre la inversión realizada en el CSC.

ESTRATEGIA. HERRAMIENTA 3: Balance Scorecard:

El Balance Scorecard es una herramienta de gestión que contiene un marco lógico para convertir los objetivos estratégicos de una compañía en un conjunto coherente de medidas o indicadores de desempeño (Kaplan & Norton, The Balance ScoreCard - Measures that Drive Performance, 1992). El Balance Scorecard es un sistema administrativo que motiva mejoras en áreas críticas como productos, procesos, gestión del cliente y desempeño del mercado (Kaplan & Norton, Putting The Balanced Scorecard To Work, 1993). Como su nombre lo indica, el Balance Scorecard buscar generar un balance entre la búsqueda de las metas externas e internas de la compañía y entre la búsqueda del corto vs el largo plazo, en cuanto a las metas externas podemos tener el ingreso operacional y como metas internas podemos tener el desarrollo de nuevos productos. En cuanto a metas a corto plazo podemos tener indicadores tradicionales como la rentabilidad y en el largo plazo podemos tener indicadores relacionados con la satisfacción de los clientes y el desarrollo de nuevos productos.

Para crear el Balance Scorecard se debe tomar los objetivos estratégicos definidos en el mapa estratégico y a cada uno de los objetivos se le debe asignar uno o más indicadores, posteriormente a cada indicador se le asignará un peso dentro del objetivo estratégico de tal forma que se puedan asignar prioridades o con el objetivo de representar que indicadores deben tener mayor atención en el seguimiento y evaluación. Por último se deben establecer las metas de desempeño para cada indicador, para estas metas se pueden

establecer, por ejemplo un límite inferior, una meta objetivo y un límite superior, estos indicadores de desempeño permiten medir los resultados reales o periódicos frente a unas metas establecidas permitiendo definir si el resultado es malo, aceptable, bueno o sobresaliente, o cualquier otro conjunto de convenciones que sean definidas, a continuación se presenta un ejemplo de lo expresado anteriormente:

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Una vez definidos los indicadores de gestión, por cada uno de los objetivos estratégicos, la empresa puede construir su balance Scorecard. En la tabla 1 se muestra un ejemplo de un Balance Scorecard y los indicadores de gestión para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Como se puede ver, cada uno de los tiene peso relativo, el cual indica, la importancia relativa de este indicador dentro de la perspectiva, por ejemplo, el indicador de número de empleados dentro del CSC con título de maestría o certificación en el Sistema ERP, tiene mayor importancia relativa (50% peso) frente a las otras perspectivas (25% cada una). En las columnas siguientes se muestran los límites de desempeño que pueden ser correspondientes con los niveles de servicio acordados con la organización, estos límites de desempeño indican cuales son los niveles objetivo (META) que debe alcanzar el CSC en cada perspectiva, adicionalmente indica cuando un resultado se considera sobresaliente, de acuerdo a un límite superior (LS) y cuando se considera no satisfactorio de acuerdo a un límite inferior (LI). Tal como se puede ver estos límites de desempeño son la medida entregada o establecida por los acuerdos de servicio que el CSC le debe cumplir a la organización o clientes. Posteriormente se indican los valores obtenidos por el CSC, en cada una de las perspectivas, durante un conjunto de periodos (columnas de avance por periodo). Por último están los valores promedio y ponderados calculados para cada indicador y una calificación en letras que depende del grado de objetivos alcanzado.

TABLA 1: Ejemplo de Balance Scorecard para un CSC Financiero, perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

Objetivo Estratégico	Indicador	Peso	Unidad	Desempeño			Avance por Periodo								BSC		*
				LI	Meta	LS	1	2	3	4	5	6	7	8	Prom	Pond	
1.1	Atraer y retener personas en el centro de excelencia	25%	Unidad	11,0	13,0	15,0	14,0	14,0	12,0	14,0	14,0	13,0	13,0	13,0	107,5	26,9	B
1.1	Atraer y retener personas en el centro de excelencia	50%	Unidad	2,0	5,0	8,0	4,0	5,0	6,0	6,0	7,0	7,0	8,0	8,0	118,3	59,2	B
1.2	Capacitación a los empleados	25%	Unidad	2,0	3,0	4,0	2,0	2,0	1,0	1,0	3,0	2,0	3,0	2,0	60,0	15,0	A
1.4															0,0	0,0	
1.5															0,0	0,0	
1.6															0,0	0,0	
1.7															0,0	0,0	
1.8															0,0	0,0	
1.9															0,0	0,0	
1.10															0,0	0,0	
Total Ponderado		100%		60,0	100,0	140,0	88,3	95,0	81,7	91,7	118,3	103,3	120,0	110,0	107,5	101,0	B

* Convenciones de desempeño S = SOBRESALIENTE B = BUENO A = ACEPTABLE D = DEFICIENTE

Perspectiva de procesos internos:

Similar a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, anexo en la tabla 2, los indicadores de gestión, pesos relativos y ejemplo de avance mensual para la perspectiva de procesos internos, para este ejemplo, el puntaje total tuvo una calificación de Aceptable. Esto debido al puntaje objetivo por los dos últimos indicadores, escala de riesgo en los procesos y satisfacción general de los clientes con el CSC, como se puede ver en la tabla durante los 3 primeros periodos los puntajes obtenidos fueron menores a la meta esperada y el acumulado total no supera la meta.

TABLA 2: Ejemplo de Balance Scorecard para un CSC Financiero, perspectiva Procesos Internos.

Objetivo Estratégico	Indicador	Peso	Unidad	Desempeño			Avance por Periodo								BSC		*				
				LI	Meta	LS	1	2	3	4	5	6	7	8	Prom	Pond					
2.1	Entender y anticipar necesidades del cliente	30%	Unidad	75,0	90,0	100,0	85,0	87,0	90,0	95,0	93,0							100,0	30,0	B	
2.2	Mejoramiento de procesos	20%	Unidad	2,0	3,0	4,0	2,0	3,0	4,0	3,0	3,0							100,0	20,0	B	
2.3	seguridad y transparencia en los procesos	20%	Unidad	90,0	100,0	120,0	90,0	95,0	90,0	100,0	100,0							80,0	16,0	A	
2.4	servicio al cliente	30%	Unidad	75,0	90,0	100,0	85,0	87,0	90,0	93,0	90,0							97,3	29,2	A	
2.5																		0,0	0,0		
2.6																		0,0	0,0		
2.7																		0,0	0,0		
2.8																		0,0	0,0		
2.9																		0,0	0,0		
2.10																		0,0	0,0		
Total Ponderado				100%	60,0	100,0	140,0	76,0	91,2	100,0	106,4	102,4							95,2		A

* Convenciones de desempeño

S = SOBRESALIENTE

B = BUENO

A = ACEPTABLE

D = DEFICIENTE

Perspectiva del cliente:

Para la perspectiva de cliente, tenemos igual varios objetivos estratégicos. A modo de ejemplo, tenemos el objetivo estratégico de calidad en el servicio. Para un CSC, en sus inicios, es imprescindible garantizar, por lo menos, los niveles actuales de operación de la organización, es decir, la organización no debe verse afectada por los volúmenes de operación que generalmente procesa y en la calidad con que las transacciones realizadas. Este componente de la calidad en el servicio se puede medir mediante los volúmenes de operación realizados por el CSC, por la cantidad de quejas realizadas por los clientes, para otros componentes de la calidad en el servicio como lo puede ser la satisfacción de los usuarios, la empresa puede realizar encuestas que permitan conocer si los clientes están satisfechos con los servicios entregados por el CSC y que mejoras se pueden realizar para mejorar el desempeño del mismo. A continuación, en la Tabla 3 se muestra algunos indicadores que

pueden servir para medir la calidad en el servicio del CSC por cada una de las áreas que lo constituyen.

TABLA 3: Ejemplo de Balance Scorecard para un CSC Financiero, perspectiva Cliente.

Objetivo Estratégico	Indicador	Peso	Unidad	Desempeño			Avance por Período								BSC		*			
				LI	Meta	LS	1	2	3	4	5	6	7	8	Prom	Pond				
3.1	Soluciones Innovadoras	25%	Unidad	5,0	8,0	10,0	7,0	8,0	12,0	10,0	11,0							121,3	30,3	B
3.2	Consultor Experto	25%	Puntos	80,0	90,0	95,0	90,0	90,0	95,0	95,0	97,0							113,6	28,4	B
3.3	Calidad en el Servicio	25%	Puntos	80,0	90,0	95,0	85,0	90,0	92,0	92,0	95,0							103,2	25,8	B
3.4	Confiabilidad	25%	Puntos	80,0	90,0	95,0	85,0	87,0	90,0	90,0	93,0							96,0	24,0	A
3.5																		0,0	0,0	
3.6																		0,0	0,0	
3.7																		0,0	0,0	
3.8																		0,0	0,0	
3.9																		0,0	0,0	
3.10																		0,0	0,0	
Total Ponderado		100%		60,0	100,0	140,0	86,7	97,0	120,3	113,7	125,0							108,5	108,5	B

* Convenciones de desempeño S = SOBRESALIENTE B = BUENO A = ACEPTABLE D = DEFICIENTE

Perspectiva Financiera:

Para la perspectiva de cliente, tenemos igual varios objetivos estratégicos. A modo de ejemplo, tenemos el objetivo estratégico de mejora en la productividad y retorno sobre el gasto. Otro objetivo puede ser la rentabilidad en el caso que el CSC facture a sus clientes internos por el concepto de cobro de servicios. En ambos casos la perspectiva financiera busca medir mediante estos indicadores la consecución de objetivos financieros y buscar focalizar a la dirección a la consecución de las metas propuestas. En el ejemplo anexo se presentan los indicadores, unas metas ejemplo y unos valores que representan el avance por periodo de cada indicador. Estos valores son hipotéticos y solo representan un ejemplo. En la última columna se muestra como ejemplo la calificación de cada indicador con respecto a los límites establecidos y al final del cuadro se muestra el total ponderado para la perspectiva.

TABLA 4: Ejemplo de Balance Scorecard para un CSC Financiero, perspectiva Financiera.

Objetivo Estratégico	Indicador	Peso	Unidad	Desempeño			Avance por Período								BSC		*				
				LI	Meta	LS	1	2	3	4	5	6	7	8	Prom	Pond					
4.1	Retorno sobre el gasto	40%	%	15,0	20,0	25,0	14,0	18,0	20,0	22,0	19,0							88,8	35,5	A	
4.2	Gasto estratégico	35%	%	3,0	4,0	5,0	3,0	4,2	3,5	4,5	4,8							100,0	35,0	B	
	Mejora en la productividad	25%	Puntos	-500,0	-400,0	-300,0	-400,0	-450,0	-300,0	-450,0	-400,0								100,0	25,0	B
4.4																		0,0	0,0		
4.5																		0,0	0,0		
4.6																		0,0	0,0		
4.7																		0,0	0,0		
4.8																		0,0	0,0		
4.9																		0,0	0,0		
4.10																		0,0	0,0		
Total Ponderado		100%		60,0	100,0	140,0	66,8	91,4	103,0	108,4	108,0							95,5	95,5	A	

* Convenciones de desempeño S = SOBRESALIENTE B = BUENO A = ACEPTABLE D = DEFICIENTE

Balance ScoreCard:

TABLA 5: Ejemplo de Balance Scorecard para un CSC Financiero.

Perspectiva	Indicador	Peso	Desempeño			Avance por Período								BSC		*					
			LI	Meta	LS	1	2	3	4	5	6	7	8	Prom	Pond						
1	Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento	Puntaje ponderado	25%	60	100	140	88	95	82	112	128							101	25	B	
2	Perspectiva de Procesos Internos	Puntaje ponderado	15%	60	100	140	76	91	100	106	102							95	14	A	
3	Perspectiva del Cliente	Puntaje ponderado	30%	60	100	140	87	97	120	114	125							109	33	B	
4	Perspectiva Financiera	Puntaje ponderado	30%	60	100	140	67	91	103	108	108							96	29	A	
5		Puntaje ponderado		60	100	140															
Total Ponderado			100%	60	100	140	80	94	102	110	117								101		B
* Convenciones de desempeño		S = SOBRESALIENTE A = ACEPTABLE		B = BUENO D = DEFICIENTE														Total	101	B	

ESTRATEGIA. MODELO 2: Modelo del Socio Estratégico:

Este modelo parte del hecho que la organización y sus unidades de negocio ya han desarrollado e implementado un Balance Scorecard, en este caso, la estrategia del CSC debe entregar a las unidades de negocio una propuesta de valor que maximice el beneficio para las unidades de negocio y esto debe ser reflejado en el Balance Scorecard del CSC. Relacionar o integrar el Balance Scorecard de las unidades de negocio con el del CSC requiere cuatro pasos (Kaplan & Norton, The strategy focused organization, 2001):

- Acuerdos de Servicio: los acuerdos de servicio o SLA por su sigla en Idioma Inglés (Service Level Agreement), sin un acuerdo formal entre las unidades de negocio y el CSC donde se indica las expectativas y costo en la prestación del servicio por parte del CSC.
- Scorecard para el CSC: El CSC desarrolla un Balance Scorecard para que refleja su estrategia para soportar los niveles de acuerdos de servicio establecidos con las unidades de negocio.
- Scorecard común o relacional: este Scorecard refleja los objetivos e indicadores de las unidades de negocio en los cuales el CSC espera colaborar en su consecución.
- Retroalimentación al CSC: el CSC debe recibir retroalimentación de las unidades de negocio, de forma periódica, para mejorar su desempeño.

De acuerdo a lo comentado en esta sección el implementador llamado estrategia tiene como finalidad alinear los esfuerzos de los CSC con los esfuerzos de la organización. La estrategia debe direccionar todas las actividades a realizar a nivel de procesos, tecnologías, estructuras y procesos administrativos. La implementación de la estrategia debe ser el fundamento que le da soporte y coherencia a todos los demás implementadores de los CSC.

5.3.2. GESTIÓN DEL CAMBIO:

Administración del cambio y Modelos mentales.

Uno de los principales retos del equipo directivo de la organización y del equipo directivo del CSC es garantizar que los modelos mentales de las personas y la organización puedan moverse hacia los nuevos modelos mentales requeridos por los CSC. Los modelos mentales son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre el modo de pensar y actual de las personas y por consiguiente de las organizaciones, esto genera que los modelos metales puedan convertirse en un catalizador o un obstáculo en los procesos de aprendizaje organizacional y adopción de nuevos modelos (Senge, 1990). Por tanto, los modelos mentales que impactan la gestión del cambio y el aprendizaje organizacional pueden ser la amenaza más importante, dentro la gestión de del recurso humano, en la implementación exitosa de un CSC (Deloitte Touche Tohmatsu, 2009).

De acuerdo a un estudio realizado por la compañía Deloitte, donde se revisa el proceso de construcción de impulso organizacional (Deloitte Touche Tohmatsu, 2009), se indican los medios mediante los cuales la empresa puede minimizar el impacto operativo de iniciativas de cambio tal como se muestra en la gráfica anexa, el estudio estaba enfocado en los Centros de servicios corporativos, pero esto, al igual que otros proyectos de la organización deben tener en cuenta estas iniciativas como parte de la gestión del cambio:

Gráfico 22- Proceso de construcción de impulso organizacional: (Deloitte Touche Tohmatsu, 2009)



Deloitte: Fuente de análisis de encuesta

Tal como lo muestra la gráfica, en primera instancia las personas pueden sentir una euforia temprana con respecto a una nueva idea, pero tan pronto como se comienza a sentir que la nueva idea implica cambios en la organización se comienza a generar temor o incertidumbre sobre las implicaciones del nuevo proyecto y la persona. Esto generalmente puede generar resistencia al cambio y es acá donde la organización debe poner su mayor empeño para ganar conseguir la alineación de los objetivos de las personas y los de la organización y conseguir por último, la aceptación o mejor aún el compromiso de las personas.

Para superar los obstáculos presentados por la resistencia al cambio y evitar que la organización se quede estancada en la etapa de parálisis y resistencia, la compañía debe utilizar un conjunto de patrones éticos para disminuir el grado de interferencia generado por la resistencia al cambio y lograr una mayor alineación. Los patrones éticos que se muestran en la gráfica y que pueden minimizar el impacto de los traumatismos generados por el cambio están relacionados con la claridad y la honestidad en la comunicación por parte de las empresas, igualmente los procesos mediante el cual los directivos sienten empatía por los empleados y entienden sus necesidades generan confianza y un ambiente de respeto. Considero que esas son las principales cualidades, relacionadas con la ética que tienen un impacto positivo en la gestión del cambio.

La organización, vista como un espacio moral y un agente moral, tiene una estructura de principios y valores éticos que están relacionados con la estructura y valores éticos de los individuos que la componen y la sociedad. Por tanto, una empresa es ética y socialmente responsable, debe generar un ambiente adecuado al interior de la organización y una influencia favorable en la sociedad (Goodpaster). En cuanto al ambiente interno se debe revisar si la empresa realmente genera bienestar laboral a los empleados y si influencia de manera positivamente el carácter de los mismos. El ambiente interno está relacionado con la calidad de vida y el respeto por la dignidad de los empleados. Para convertir en realidad esta búsqueda, los directivos de la empresa deben tratar la comunicación de un proyecto de CSC con total claridad y empatía hacia las personas. Esto tiene como objetivo que las personas valoren la organización por su respeto y trato justo con los empleados lo cual es benéfico para la imagen de la empresa en las personas que se quedan en la organización y las personas que podrían llegar a salir de la misma. Por tanto, la empresa no debe generar falsas expectativas en las personas, debe comunicar de manera clara y oportuna los cambios, la importancia del proyecto para la organización y todos los requerimientos y expectativas que se deban generar para la exitosa implementación del proyecto. Todos estos puntos, en última instancia, deben generar un ambiente

propicio al cambio al interior de la organización y efectos positivos en el impacto que tiene la organización en la sociedad.

De acuerdo con estudios periódicos realizados por la empresa Deloitte sobre los CSC, las compañías que comienzan a implementar CSC realizan esfuerzos especiales en la gestión del cambio, en la comunicación, en vender los nuevos modelos del CSC y en el entrenamiento adecuado a las personas adecuadas; estos factores para las personas se convierten en factores prioritarios, más que los cambios en las tecnologías, políticas o procedimientos. Esto se puede evidenciar en el gráfico 33 que indica en qué áreas de la administración del cambio, las compañías centran sus esfuerzos en la implementación de CSC.

Gráfico 23- Nivel de esfuerzo realizado en las áreas de administración del cambio por las compañías que implementan CSC. (Deloitte Touche Tohmatsu, 2009)



De acuerdo con lo anterior, para tener éxito en la administración del cambio en la implementación de CSC las empresas deben:

- a. Tener el soporte y la alineación con el proyecto por parte de la alta gerencia: El compromiso de la alta gerencia de la organización es muy importante porque muestra el grado de compromiso de la organización con el funcionamiento del CSC y reflejará también, en parte, el grado de compromiso y concentración de las personas que deban apoyar el funcionamiento del CSC.
- b. Generar una propuesta de valor clara: Conocer el valor generado por el CSC en la organización es vital para que los clientes internos y las personas

que laboran en la organización puedan creer en el modelo y superar las etapas iniciales donde existe resistencia al cambio.

- c. Comunicación clara sobre el proyecto, sus etapas y avances: El tener un conocimiento del proyecto, sus fases, beneficios y avances permiten que las personas puedan aclarar sus expectativas sobre el proyecto evitando de esta forma comentarios negativos y sin sustento.
- d. Diseñar y ejecutar un plan de entrenamiento efectivo: Los planes de entrenamiento no solo deben estar enfocados a las personas que laboran en el CSC sino también a los clientes del mismo, las áreas y personas impactadas por el proyecto; esto al igual que el punto anterior, ayuda a unificar información y evitar comentarios sin sustento.
- e. Diseño eficiente de un plan de transición: Los CSC buscan crear centros de excelencia dentro de la organización con las mejores personas disponibles. El tener un plan claro de transición ayuda disminuir el riesgo de perder los mejores talentos de la organización.

De acuerdo a lo comentado en esta sección, la gestión del cambio tiene como finalidad facilitar la transacción entre los modelos mentales antes de los CSC y los modelos mentales requeridos para la construcción de CSC. Los procesos de gestión del cambio deben apoyar de forma transversal todos los implementadores de los CSC. Se requiere la gestión del cambio para cambiar los procesos anteriores a los CSC por los nuevos, se requiere gestión del cambio para realizar cambios a los sistemas de la compañía los cuales afectan la forma en que trabajan las personas, igualmente se requiere gestión del cambio para soportar los cambios en la estructura organizacional y las personas que pertenecen a ella. Y por último la gestión del cambio debe colaborar en la implementación de las herramientas y practicas administrativas para garantizar la satisfacción de los usuarios.

5.3.3. MODELO DE OPERACIÓN:

Vamos a considerar como modelo de operación un diseño conceptual sobre la forma como debería operar el negocio a nivel global, respetando las particularidades que deban ser cumplidas por cada una de las sedes. Este modelo de operación debe jugar un rol esencial en relacionar la operación del negocio con los objetivos estratégicos del mismo. Igualmente este modelo de operación debe servir como una plantilla o modelo base, que le permita a la empresa realizar reingeniería de sus procesos, adaptándolos y comparándolos con las mejores prácticas de negocios a nivel mundial y especialmente permitiendo un lenguaje común al interior de la organización, donde procesos y tecnologías estandarizadas le permitan a la organización permanecer competitiva a largo plazo.

De acuerdo a lo comentado al inicio de la sección 5.3, un modelo de operación debe entregar a la organización un modelo compuesto por los siguientes implementadores:

- i. Procesos (Reingeniería, Estandarización).
- j. Estructura (consolidación y gobierno propio).
 - i. Gobierno propio
 - ii. Recursos y sus capacidades.
 - iii. Consolidación.
- k. Tecnología (automatización).
- l. Procesos administrativos (Garantizar la excelencia):
 - i. Indicadores de Gestión
 - ii. Catálogo de Servicios
 - iii. Facturación y Cobro de Servicios

A continuación se revisarán cada una de estas implementadores por separado.

5.3.3.1. *Procesos (Reingeniería, Estandarización).*

El objetivo de este componente es entregar una visión de la operación del negocio a nivel corporativo, la cual servirá como un marco de trabajo para el resto de implementadores del CSC. Este componente debe entregar un modelo que indique cuáles son los procesos a ser implementados por los CSC, idealmente estos deben estar basados en herramientas como mejores prácticas de procesos de negocios o sistemas ERP integrados los cuales ya contienen inmersos dentro de sí, herramientas que permiten estandarizar los procesos y flujos de información en toda la organización.

Una de las primeras preguntas a ser resueltas dentro de este componente, está relacionada con las áreas en las cuales los procesos de reingeniería y estandarización puede ser eficientes y funcionales. Una de las áreas de las organizaciones que generalmente implementan los CSC corresponde al área financiera (Gráfico 3); esto debido a que muchos procesos de esta área tales como contabilidad general, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, gastos de viajes, entre otros son candidatos naturales para la implementación de CSC. Sobre esto Bernhard Fischer, responsable por la estrategia de la empresa SAP para CSC, comenta las razones para seleccionar estas áreas candidatas (Fischer, 2008):

- Áreas intensivas en tareas y actividades de personas: Las áreas que son candidatas a formar parte de los CSC generalmente se caracterizan porque tienen actividades altamente repetitivas que requieren altos grados de especialización y que requieren varias personas para realizar dichas actividades.
- Se pueden generar flujos estandarizados de actividades: Aunque las actividades y datos pueden estar diseminados en varias áreas de la organización, se pueden establecer puntos de actividades que se repiten a lo largo del proceso, y que pueden ser sincronizadas para establecer un proceso más uniforme y consolidado. Como ejemplo podemos tener el proceso de pago a proveedores los cuales se pueden hacer de forma independiente y similar en varias sucursales de las empresas, pero por su similitud se podrían sincronizar para ser realizadas desde un lugar centralizado que haga pagos para todas las sucursales.
- Presentan oportunidades y beneficios en economías de escala: las áreas candidatas a formar parte de un CSC deben generar economías de escala mediante la automatización y centralización las actividades manuales y repetitivas a lo largo de la organización. Un estudio de la asociación de usuarios del ERP SAP (ASUG) y la empresa SAP determinó que las empresas con CSC pueden ejecutar la financiación de determinadas funciones en un tercio del costo de las compañías que son competencia y que ejecutan las actividades sin CSC (Patel & ASUG(Americas'SAP.User's.Group), 2006).

Lo anterior indica que las áreas candidatas a formar parte de un CSC, no solamente deben permitir encontrar procesos estándares que sirvan a varios clientes internos dentro de la empresa sino que deben alcanzar también eficiencias y beneficios económicos mediante la automatización y centralización de tareas dispersas en la organización.

Llegar a tener procesos estandarizados, es uno de los principales pilares de los CSC debido a que los procesos de centralización y las eficiencias derivadas de los mismos, solamente pueden llegar a ser efectivos si los procesos son simples y similares para todos los clientes, es decir, con la menor cantidad de

variaciones posibles, un alto grado de variantes a los procesos pueden llegar a generar una mayor complejidad la cual dificulta la administración y la ejecución de los procesos.

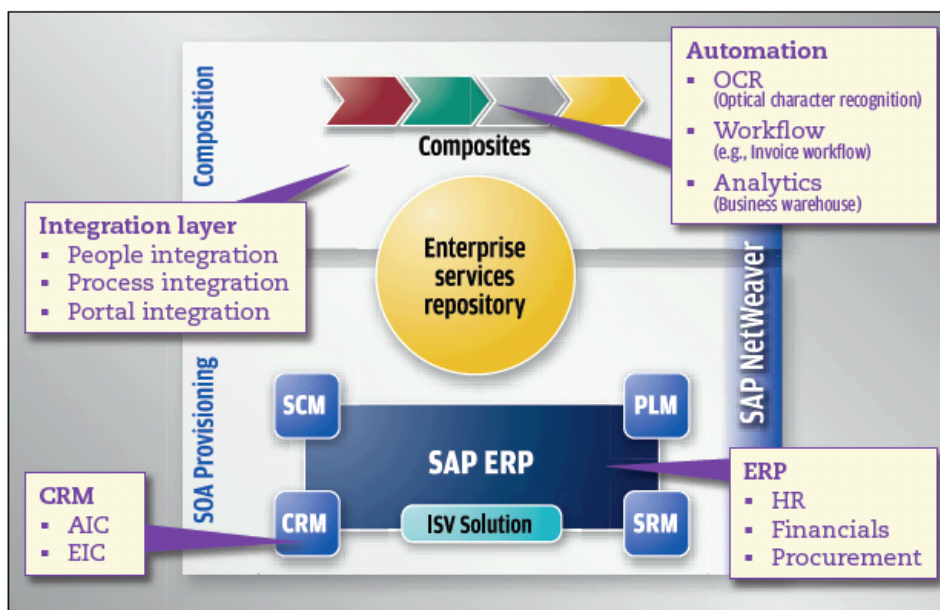
A continuación se indican algunas de las herramientas, que pueden servir para soportar los procesos de reingeniería y estandarización de procesos, tales como los sistemas ERP, las mejores prácticas de negocio y los diagramas de procesos:

PROCESOS. HERRAMIENTA 1: SISTEMAS ERP:

ERP son las siglas de “Enterprise Resource Planning” o Planificación de Recursos de la Empresa y es un sistema integral de Gestión empresarial que está diseñado para modelar y automatizar la mayoría de procesos en la empresa (área de Finanzas, comercial, Logística, Producción, etc.). Su misión es facilitar la planificación de todos los recursos de la empresa.

Actualmente los sistemas ERP tienen funcionalidades orientadas hacia la construcción de CSC. Estas funcionalidades permiten realizar procesos de reingeniería, automatización, estandarización y consolidación de actividades. Estos sistemas permiten establecer una plataforma tecnológica que integre tanto personas como procesos. En la imagen anexa se presenta un ejemplo para la solución que provee la empresa SAP para la construcción de CSC (Fischer, 2008):

Gráfico 24- Tecnologías disponibles para realizar procesos de automatización dentro del ERP SAP (Fischer, 2008):



▲ SAP's automation platform for shared services

Tal como se puede ver en la imagen anterior, existen soluciones o tecnologías para automatizar actividades como el reconocimiento de caracteres en imágenes (OCR) que permiten automatizar el proceso de ingreso de facturas de proveedores utilizando una imagen escaneada de la factura. Otras tecnologías como el Workflow (automatización de flujo de documentos) permiten automatizar el flujo de documentos y autorizaciones los cuales pueden ser útiles para automatizar procesos de compras y pagos a proveedores. Otras soluciones como la inteligencia de negocios (Business Warehouse) permiten generar indicadores de gestión que serán útiles para medir el desempeño de los CSC y confrontarlos contra los niveles de acuerdo de servicios (SLA) que los CSC han acordado con sus clientes. Todas estas tecnologías se integran de manera natural con el sistema ERP, que es el soporte transaccional para las actividades de la empresa, y sobre el cual reposan las actividades diarias de áreas como cuentas por cobrar, cuentas por pagar, contabilidad general, etc. Estos ERP permiten, de igual forma, establecer otros vínculos externos importantes para las áreas de lo CSC como lo pueden ser los componentes de SRM (Supplier Relationship Management – gestión de las relaciones con los proveedores), que tienen tecnologías que le permiten a los proveedores consultar directamente vía web el estado de sus facturas y pagos. Como se puede apreciar, estas tecnologías tienen como propósito facilitar la integración entre personas y procesos dentro y fuera de los CSC.

PROCESOS. HERRAMIENTA 2: MEJORES PRÁCTICAS DE NEGOCIO

Los procesos de reingeniería y estandarización deben tener como soporte la misión, visión de la empresa y su plan estratégico. Este plan estratégico debe ser traducido en un conjunto de procesos del núcleo del negocio y de las áreas de apoyo o de soporte, que permitirán alcanzar los objetivos establecidos. Con la finalidad de utilizar modelos estándares en el mercado para las industrias ya establecidas, existen diversos modelos de operación para cada una de las áreas de la empresa llamados “mejores prácticas de negocios”. Una definición sobre que son las “mejores prácticas”, la podemos obtener del Diccionario de Negocios: “Métodos y técnicas que han mostrado resultados superiores a los alcanzados con los medios de otros, y que se utilizan como puntos de referencia para comparar. Hay, sin embargo, ninguna práctica que sea mejor para todos o en cada situación, y no hay mejor práctica sigue siendo el mejor por mucho tiempo como la gente sigue en la búsqueda de mejores formas de hacer las cosas.” (WebFinance Inc) Como se puede deducir, las mejores prácticas son un modelo en constante mejora y actualización, los cuales pueden servir como un punto de referencia para compararse con otras empresas o para buscar mejorar el rendimiento actual de la empresa, tal como

se comenta en el estudio sobre mejores prácticas realizado para la asociación de usuarios del ERP SAP: “Armados con pruebas concretas para apoyar la toma de decisiones, los ejecutivos de finanzas pueden adoptar las mejores prácticas de negocios, no sólo para cerrar las diferencias de resultados con los competidores, sino también para alcanzar sus propios objetivos de rendimiento y eficiencia.” (Patel & ASUG(Americas’SAP.User’s.Group), 2006)

En la búsqueda de diseñar un modelo de operación las empresas pueden recurrir a modelos pre-diseñados los cuales, posteriormente, pueden ser adaptados o personalizados a las políticas y procedimientos propios de la empresa. Una de las fuentes para obtener modelos pre-diseñados de operación basados en las mejores prácticas de negocios puede ser los constructores de grandes ERP, como lo pueden ser Oracle y SAP, estas empresas tienen documentación sobre modelos a nivel de industria, e inclusive, modelos a nivel de país (versiones a nivel de país). Anexo un ejemplo de las soluciones llamadas “Verticales” disponibles para un ERP como SAP: (SAP AG)

Gráfico 25- Ejemplo de Soluciones verticales disponibles en un ERP (SAP AG):

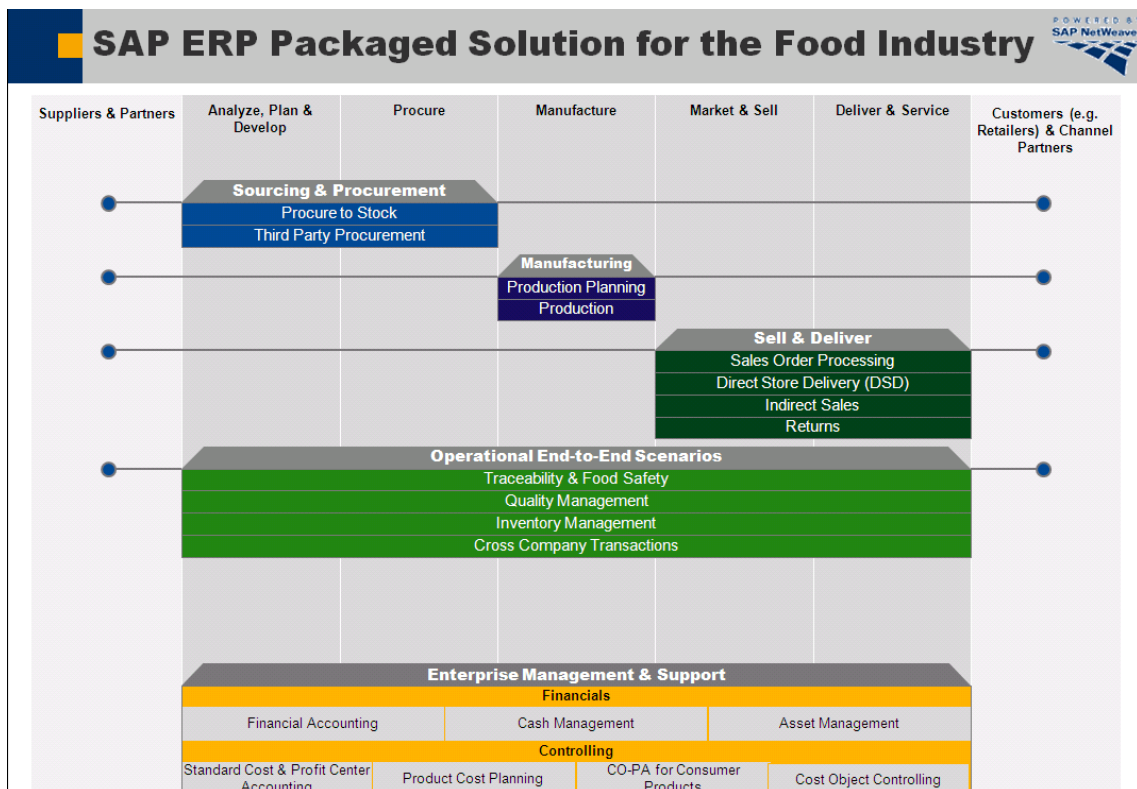
Industries	Cross Industries	Components	Country Baseline Versions
<ul style="list-style-type: none"> ■ Automotive ■ Chemicals ■ Consumer Products ■ Discrete Manufacturing ■ Engineering, Construction & Operations ■ Fabricated Metals ■ Healthcare ■ High Tech ■ Industrial Machinery & Components ■ Logistic Service Providers ■ Media ■ Mining ■ Pharmaceuticals ■ Primary Steel ■ Professional Services ■ Public Sector ■ Retail ■ Wholesale Distribution ■ Utilities ■ ... And more 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Baseline Package ■ CRM ■ Business Intelligence ■ Supply Chain Management ■ Enterprise Portals ■ Human Capital Management ■ Global Risk and Compliance ■ Corporate Performance Management ■ International Accounting Standards ■ ... And more 	<ul style="list-style-type: none"> ■ SAP ERP ■ SAP NetWeaver ■ SAP CRM ■ SAP GRC Access Control ■ SAP GRC GTS ■ SAP NetWeaver Business Intelligence ■ SAP Supply Chain Management ■ SAP NetWeaver Portal ■ ... And more 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Argentina ■ Australia ■ Austria ■ Belgium ■ Brazil ■ Canada ■ Chile ■ China ■ Colombia ■ Croatia ■ Czech Rep. ■ GCC countries ■ Denmark ■ Finland ■ France ■ Germany ■ Greece ■ Hong Kong ■ Hungary ■ India ■ Italy ■ Japan ■ Korea ■ Malaysia ■ Mexico ■ The Netherlands ■ New Zealand ■ Norway ■ Peru ■ Philippines ■ Poland ■ Portugal ■ Romania ■ Russia ■ Serbia & Mn. ■ Singapore ■ Slovak Republic ■ Slovenia ■ South Africa ■ Spain ■ Sweden ■ Switzerland ■ Thailand ■ Turkey ■ U.K. ■ United States ■ Venezuela ■ ... And more
<p>For an updated list of packages, go to: http://service.sap.com/bestpractices → Release Planning</p>			

Tal como se puede ver existen soluciones para industrias específicas (soluciones verticales) como alimentos, salud, sector público, etc. Igualmente podemos encontrar soluciones que aplican para múltiples industrias (soluciones horizontales) como lo pueden ser inteligencia de negocios, Recursos humanos, entre otros, los cuales están construidos sobre componentes específicos del software como lo indica la columna 3 de la gráfica. Por último, tenemos

soluciones específicas para el país; esto es parte importante de un modelo de operación debido a que aunque la empresa debe tener un modelo unificado y general, existen requerimientos específicos de cada país a nivel tributario o legal, los cuales deben ser tomados en cuenta dentro del modelo de operación del negocio y las implementaciones de soluciones tecnológicas como los ERP.

En la gráfica anexa podemos encontrar un ejemplo general de un modelo de operación para industrias de Alimentos: (SAP AG)

Gráfico 26- Ejemplo de modelo de operación general de un ERP para una industria de alimentos (SAP AG).



En este ejemplo, se indica la cadena de valor de una industria de alimentos y las áreas de apoyo y soporte a la cadena de valor, y los procesos administrativos y de control que soportan toda la operación de la empresa; como se puede ver, la cadena de valor parte desde los proveedores y socios de negocios los cuales se integran con los procesos de compras de materiales y servicios de la empresa; estos procesos pueden estar enmarcados dentro de las áreas de compras, innovación y desarrollo o cualquier área de servicios como las áreas administrativas. La compra de insumos y materiales se convierten en la fuente o inicio para los procesos de planeación de la producción y manufactura, procesos enmarcados dentro del área de manufactura. El resultado de estos procesos, se convierte a su vez en la fuente

de entrada para las áreas de logística, comercial (ventas) y mercadeo, encargadas de realizar el proceso de dar a conocer el producto al cliente, tomar su pedido, procesar los pedidos de los clientes, realizar el proceso de ventas y hacer llegar el producto al cliente. Al final de esta cadena tenemos a los clientes o diferentes canales de venta de la empresa.

Dentro de procesos de apoyo a la cadena de valor tenemos los procesos de trazabilidad, los cuales permiten hacer seguimiento a un producto desde el cliente regresando hacia los procesos de manufactura, componentes y materiales utilizados para la fabricación y los proveedores que suministraron esos productos. Este proceso también puede ser realizado en sentido inverso. Igualmente tenemos los procesos de calidad en los productos y procesos de manufactura, la administración de inventarios y todos los procesos de abastecimiento entre compañías, los cuales, aplican cuando una empresa tiene varios entes legales en un mismo país o en el caso que una empresa quiera exportar productos a una empresa filial en el extranjero.

Como procesos de soporte administrativo tenemos las áreas contables, encargadas de soportar los requerimientos tributarios y legales del país, la administración de activos de la compañía y la contabilidad administrativa de la empresa.

Posterior a tener claro y documentado el modelo de operación general para la empresa, esta debe bajar más en nivel de detalle hacia el diseño de cada uno de los procesos lógicos; dentro de la revisión de estos procesos, la empresa puede encontrar que existen diferentes escenarios dentro del mismo proceso lógico. Por ejemplo, dentro de un proceso de ventas y distribución podemos tener diferentes escenarios:

- Procesamiento de órdenes de venta: Venta desde inventario (Make to Stock).
- Procesamiento de órdenes de venta: Venta desde pedido de cliente (Make to Order).
- Procesamiento de órdenes de venta: Venta de productos diseñados para un cliente (Engineer-To-Order).
- Proceso de devoluciones de cliente.
- Proceso de ventas entre compañías.

Cada uno de estos escenarios debe ser revisado, diseñado y ajustado de acuerdo a los requerimientos de la empresa. Para soportar el diseño de estos procesos se pueden utilizar como herramienta los diagramas de flujo o procesos, para estos diagramas también hay propuestas de mejores prácticas de negocio de acuerdo al tipo de industria y proceso, esto se revisará en la siguiente herramienta.

PROCESOS. HERRAMIENTA 3: DIAGRAMAS DE PROCESO

El trabajo sobre cada uno de los diferentes escenarios para los procesos de negocio, le permiten a la empresa y al CSC delimitar adecuadamente qué procesos debe soportar el CSC y cuáles otros debe soportar la estructura local de cada sitio. Adicionalmente, esta documentación se puede convertir en la base para establecer los indicadores de gestión para medir el desempeño y aporte del CSC en el engranaje de todo el escenario de negocios.

Uno de los procesos que generalmente forman parte de los CSC corresponden al área contable, a continuación se muestra los escenarios que generalmente hacen parte dentro de esta función de la organización:

Gráfico 27- Escenarios disponibles para el área Contable en un ERP (SAP AG):

Accounting	
	Scenario
External Financial Acc.	General Ledger
Accounts Payable / Accounts Receivable	Accounts Receivable
	Accounts Payable
Cash Management	Cash Management
Asset Management	Asset Accounting (including asset acquisition without logistics purchasing, including period end closing in asset accounting)
	Asset Acquisition through Direct Capitalization (integrated logistics purchasing)
	Asset Acquisition for Constructed Assets
Online Split and Segments	Segment Reporting
	Online Split

El siguiente paso, una vez definidos los escenarios y la interacción entre los mismos, corresponde a detallar cada escenario en los diferentes procesos o subprocesos en que pueda estar conformado, por ejemplo, dentro del escenario de cuentas por pagar (Accounts Payable) podemos tener como subprocesos: ingreso de facturas de proveedores con orden de compra, ingreso de facturas de proveedores sin orden de compra, pago a proveedores con cheque, pago a proveedores con transferencia electrónica, Anticipo a proveedores, gestión de gastos de desplazamiento o viajes, etc. Los diagramas de procesos son una herramienta muy útil para representar los flujos de información y responsabilidad dentro de un proceso, tal como se comentó en el punto anterior, los sistemas ERP tienen diagramas de procesos basados en las mejores prácticas de negocio disponibles y esta puede ser una buena base para iniciar o realizar un trabajo de mejoramiento.

Una vez definidos los procesos de la empresa que pueden ser candidatos a ser parte del CSC, se debe proceder a estandarizar estos procesos en la

organización. Para hacer esto, la organización debe contar con los diagramas de flujo o de procesos donde se especifica como ejecuta cada sitio o localidad de la organización cada uno de los procesos para que estos sean comparados entre sí. Como resultado de comparar los procesos de cada localidad frente a las mejores prácticas de negocios o algún modelo de operación (si existe en la empresa), se debe obtener una propuesta de un proceso estandarizado a ser implementado por el CSC y otras áreas de apoyo, por ejemplo el departamento de Tecnología (TI).

Debido a la gran cantidad de procesos del área financiera, se escogerá un proceso como ejemplo para el proceso de estandarización. El trabajo realizado con este proceso se debe replicar para cada uno de los otros proceso candidatos al ser incluidos dentro del CSC. A continuación se toma como ejemplo el proceso de registro de facturas de proveedores para los departamentos de Tesorería de la organización. El primer diagrama (gráfico 32), muestra el proceso de registro de facturas para la casa matriz donde se toma como base todo un proceso previo de compras para el registro de las facturas, Por otro lado, en la gráfica 33, se presenta el mismo proceso para la compañía filial. En este proceso se puede apreciar que las facturas se registran sin tomar como base un proceso previo de compras. El objetivo de estos diagramas es mostrar dos formas muy distintas para realizar el mismo proceso entre los diferentes sitios de la organización, como se puede intuir, es clave que todos los sitios operen mediante un proceso lo más estándar posible de tal forma que el CSC pueda tomar control centralizado de la operación.

Gráfico 28- Ejemplo de proceso- ingresos de facturas la casa matriz. (SAP AG)

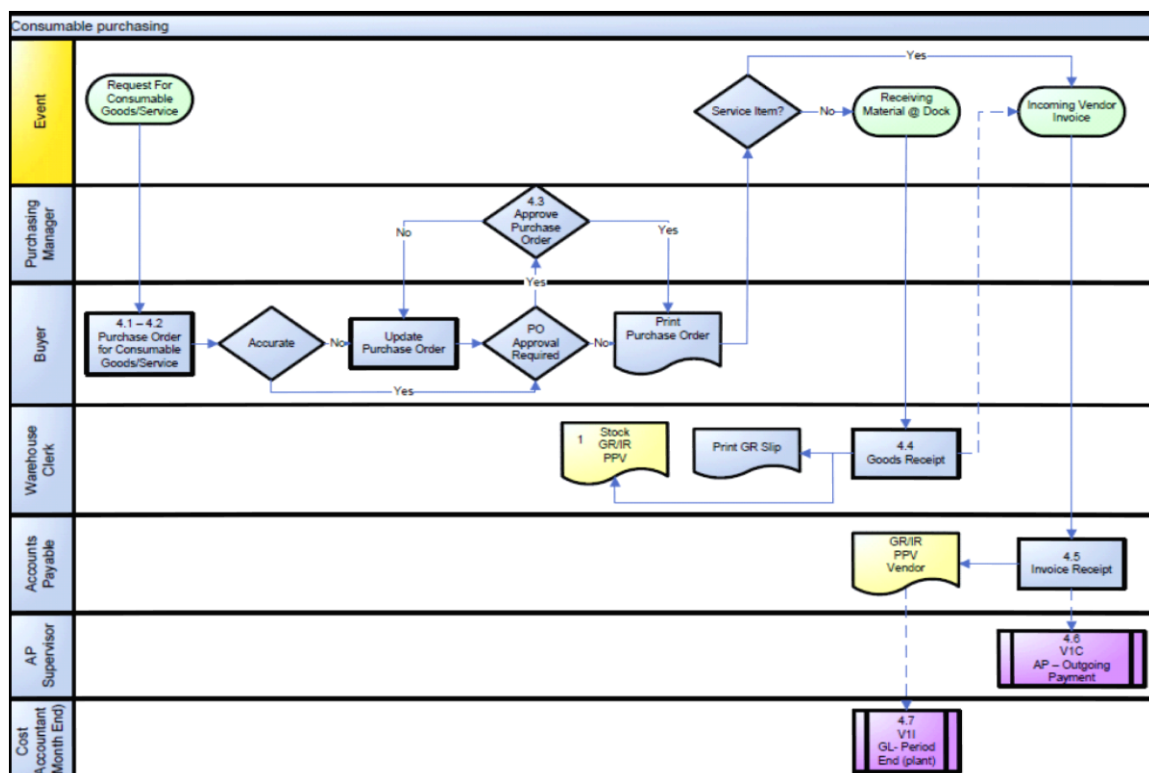
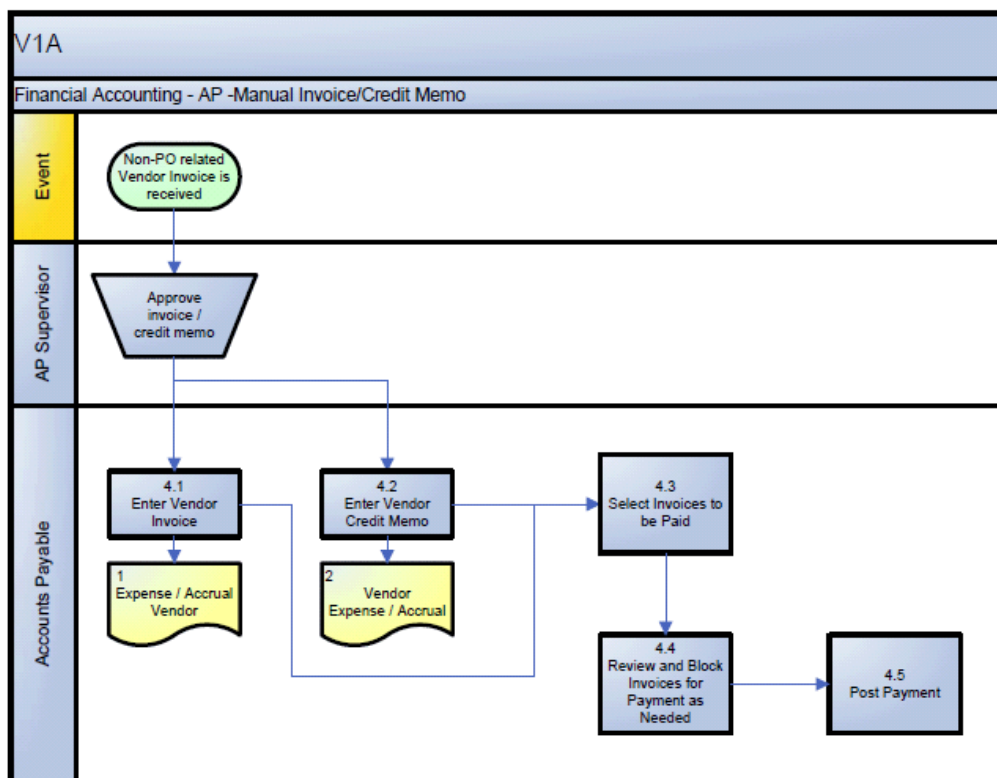


Gráfico 29- Ejemplo de procesos de ingresos de facturas En la compañía filial: (SAP AG)



Para este ejemplo se tomará como base para la estandarización el proceso de la casa matriz debido a que existen más puntos de control y auditoría como lo pueden ser los procesos de aprobación de las órdenes de compra, ingreso del bien o servicio que presta el proveedor, registro de la factura tomando como base todo el proceso de compras y finalmente la factura disponible para el pago. Este proceso contiene una mayor segregación de funciones lo cual es deseable desde un punto de vista de auditoría y seguridades.

Tomando como base los gráficos 32 y 33 y otros procesos estándar como las mejores prácticas de negocios u otros modelos como la gráfica 34, donde se muestran las tecnologías disponibles para el ingreso de facturas en un CSC, la compañía puede proceder a generar un proceso estándar y unificado para el CSC, que atienda los requerimientos de todas las unidades de negocio o filiales de la compañía. En algunos casos esto puede implicar cambiar los procesos en algunos sitios, como en este ejemplo, donde la compañía filial debe cambiar su proceso actual de ingreso de facturas sin orden de compra a utilizar las órdenes de compra que permitirán procesar las facturas de forma automática.

Lo anterior puede permitirle a la compañía establecer un proceso unificado como lo muestra el gráfico 35, en el gráfico se adicionan otros conceptos como la automatización de flujo de documentos por medio de Workflow y el procesamiento masivo de facturas basadas en órdenes de compra y en la

tecnología OCR(reconocimiento óptico de caracteres). Esta tecnología permite reconocer datos previamente definidos en una imagen escaneada de una factura y automatizar el registro del mismo gracias a que el sistema es capaz de reconocer la orden de compra que se está facturando, el valor de factura, cantidades facturadas, fechas, proveedor, entre otros datos.

Gráfico 30- Ejemplo de procesos de ingresos de facturas automatizadas propuesto por un sistema ERP (Kisloff, 2009):

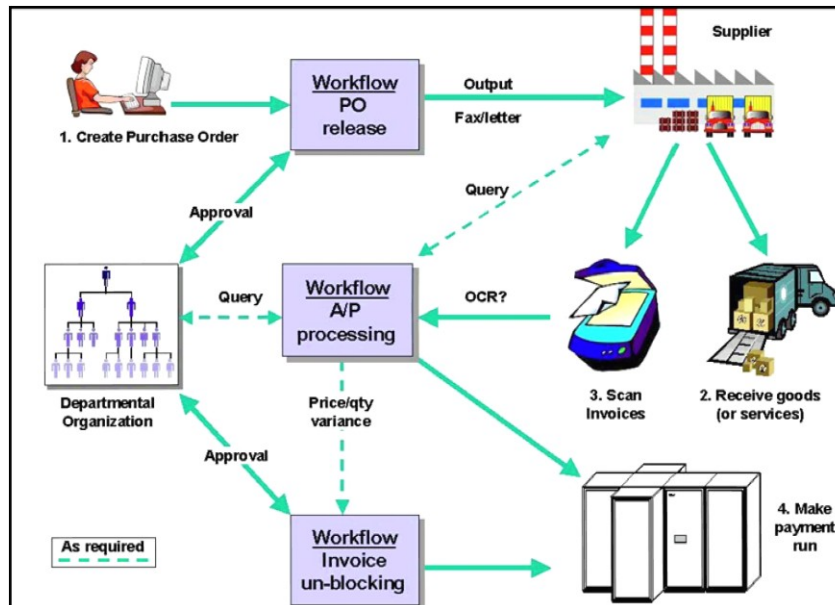
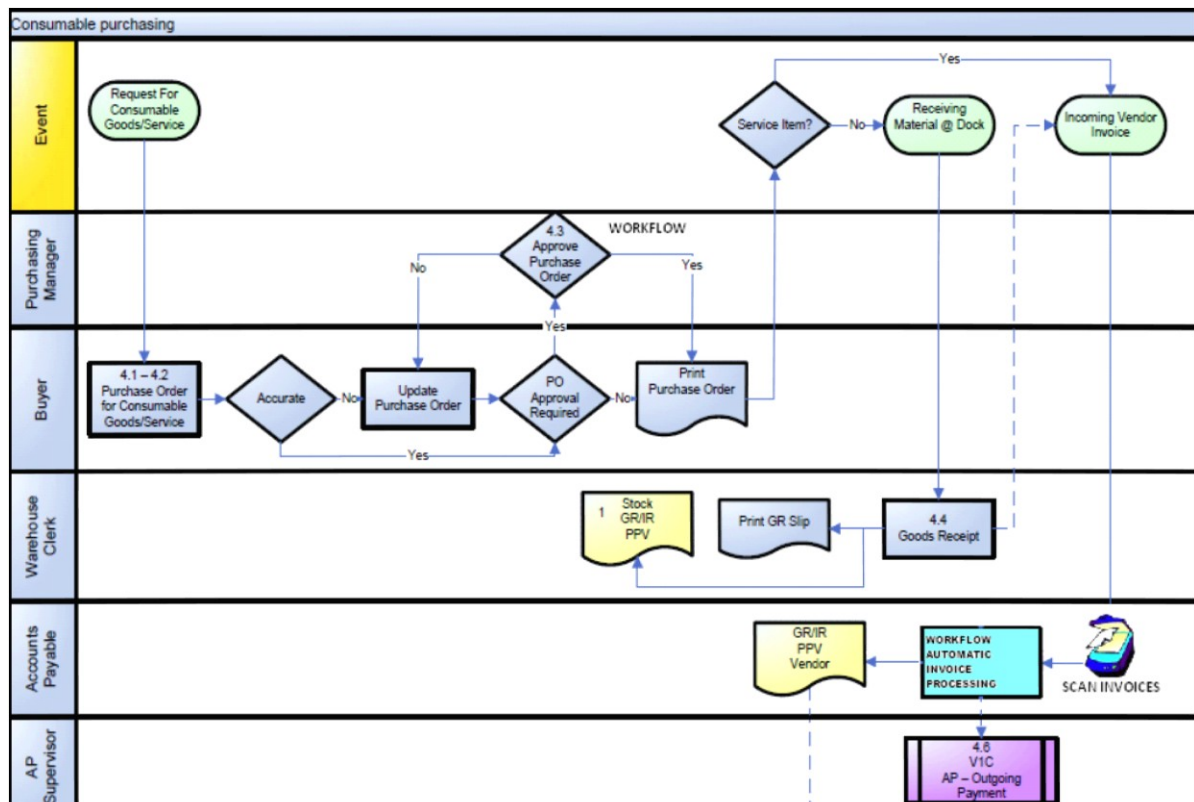


Gráfico 31- Ejemplo de proceso corporativo de ingreso de facturas:



Con este último gráfico se cumple el objetivo de estandarizar o unificar procesos diferentes, tomando como base modelos propuestos por sistemas ERP o modelos propuestos por las mejores prácticas de negocio o los propios modelos de la empresa. Como resultado de todo este proceso se deben establecer los cambios en procesos y procedimientos realizados en cada sitio y los requerimientos necesarios de tecnología u otras áreas involucradas que sean necesarios para poder llevar a la realidad el modelo.

Esta documentación para los diferentes procesos de negocios, se convierte en una de las bases principales para la construcción y operación de los CSC; por ejemplo, para un CSC del área de créditos, estos modelos permiten tener un proceso estándar en todas las diferentes ubicaciones físicas de la empresa alrededor del mundo o país y permiten establecer los puntos de conexión con las diferentes áreas de la empresa y en qué momento debe actuar el CSC.

ENTREGABLES DEL COMPONENTE DE ESTADARIZACIÓN PROCESOS:

Este componente de estandarización de procesos debe tener como resultados varios documentos tales como los escenarios de procesos y diagramas de procesos de la organización, esta documentación hace parte de las políticas de ejecución de proceso de la organización, igualmente se debe especificar los procesos administración de los datos que deben fluir entre cada uno de los procesos. Por último los procesos estandarizados deben cumplir con los requerimientos legales y fiscales de cada país motivo por el cual un análisis de brechas entre los procesos corporativos y los requerimientos específicos de país deben ser tenidos en cuenta para evaluar el grado de estandarización que puede ser alcanzada dentro de los CSC y que grado de conocimiento deba o pueda ser mantenido dentro de la estructura local de cada uno de los países que conforman el grupo empresarial.

ENTREGABLE 1: ESCENARIOS Y DIAGRAMAS DE PROCESO:

En los apartados anteriores se mostraron ejemplos de escenarios de procesos para industrias específicas, y dentro de cada escenario, se mostró que se pueden tener diferentes sub-escenarios, como por ejemplo dentro del escario contable y administrativo hay escenarios para la función de tesorería, cada una de estas funciones estará conformada por varios procesos que deben ser documentados y diagramados utilizando herramientas como diagramas de procesos o flujos de procesos. Este entregable hace referencia a la documentación completa de los escenarios, sub-escenarios, procesos o subprocesos que conforman todo el mapa del modelo de operación de la organización.

ENTREGABLE 2: DISEÑO DE DATOS:

Los CSC generalmente tienen dentro de su estructura un área especializada en la gestión de datos maestros; esto se presenta debido a que unificar procesos también implica unificar o estandarizar la manera en que los datos fluyen en el proceso. Durante las actividades de estandarización de los procesos se pueden revisar en paralelo los datos maestros (maestros de materiales, clientes, proveedores, etc.) requeridos por cada una de las unidades de negocio o clientes del CSC y la forma como son utilizados estos datos. Lo anterior permitirá tener un modelo unificado de gestión de los datos maestros y las posibles variantes o posibilidades que se puedan presentar para clientes específicos.

ENTREGABLE 3: IMPLEMENTACIÓN LOCALIZADA:

El objetivo de este componente es entregar las mejores prácticas de procesos de negocios enmarcadas en la implementación local de cada país o región; lo anterior debido a que, aunque existen procesos generales y similares en toda la organización estos son de alguna forma independientes del país donde está ubicada la empresa. Igualmente la empresa debe cumplir con las exigencias legales de los entes locales y fiscales del país a los cuales está sujeta. Existen también otros factores a tener en cuenta como pueden ser la cultura e idiosincrasia del país.

Para establecer una implementación localizada, las empresas deben primero encontrar las diferencias entre el modelo de operación corporativo, el modelo de operación de la filial y los requerimientos legales de la filial. Estos tres componentes deben ser comparados en un documento que permita establecer las diferencias y que posteriormente permita priorizar las mismas para la implementación en cada país. Estas diferencias son un punto crucial a ser tenido en cuenta en el cronograma del proyecto local. En la tabla siguiente se encuentra el modelo de un análisis de diferencias entre varias compañías filiales donde se comparan varios procesos o elementos importantes a ser tenidos en cuenta en el proceso de estandarización, consolidación e implementación de sistemas ERP (Pfizer Incorporated, 2003). Alguno de los ejemplos representados en la gráfica, muestran como los requerimientos legales relacionados con los impuestos son generalmente fuentes de diferencias entre los diferentes modelos de procesos. Estos requerimientos, al tener una naturaleza de cumplimiento obligatorio, generan focos de des-estandarización los cuales hacen que esta función, generalmente, no esté incluida dentro de los procesos de CSC:

TABLA 6: Ejemplo Análisis de diferencias entre la operación de varios países en el área financiera para una organización hipotética (Pfizer Incorporated, 2003).

Process/Element	Colombia	Venezuela	Peru	Bolivia	Ecuador
Chart of Accounts	CoA structure is a legal requirement in Colombia. The Alternate CoA has to be used. If the Pfizer TSA is still on when go-live, a development will be necessary to report to Pfizer.	If the Pfizer TSA is still on when go-live, the alternate CoA has to be used for Pfizer.	If the Pfizer TSA is still on when go-live, the alternate CoA has to be used for Pfizer.	If the Pfizer TSA is still on when go-live, the alternate CoA has to be used for Pfizer.	If the Pfizer TSA is still on when go-live, the alternate CoA has to be used for Pfizer.
Tax Reporting Requirements	Every country has specific requirements. We have to evaluate how SAP has dealt with these requirements for each country.	Every country has specific requirements. We have to evaluate how SAP has dealt with these requirements for each country.	Every country has specific requirements. We have to evaluate how SAP has dealt with these requirements for each country.	Every country has specific requirements. We have to evaluate how SAP has dealt with these requirements for each country.	Every country has specific requirements. We have to evaluate how SAP has dealt with these requirements for each country.
Accounting Periods	12 periods – Jan to Dec	12 periods – doesn't have to be Jan to Dec, but has to be 12. Venezuela follows the Pfizer structure and they'll have to change to Cadbury's structure	12 periods – Jan to Dec	12 periods – Jan to Dec	12 periods – Jan to Dec

Una vez establecidos los requerimientos de localización específicos de cada país, estos deben ser direccionados al equipo que realice la implementación del ERP o al equipo de consultoría, para que tengan en cuenta estos requerimientos como parte del proyecto de implementación y establezcan los tiempos requeridos para el desarrollo de las actividades necesarias dentro del proyecto.

ENTREGABLE 4: BPP (Business process procedure) MANUALES DE USUARIO:

Una vez realizados los procesos anteriores, se deben generar manuales de usuario que les permitan a las personas realizar los procesos corporativos de la manera establecida. Adicionalmente, los manuales de usuario deben permitirles a los usuarios conocer las diferentes variantes de los procesos o los puntos de especial atención que deben ser tenidos en cuenta para cada uno de los países, unidades de negocio o clientes del CSC.

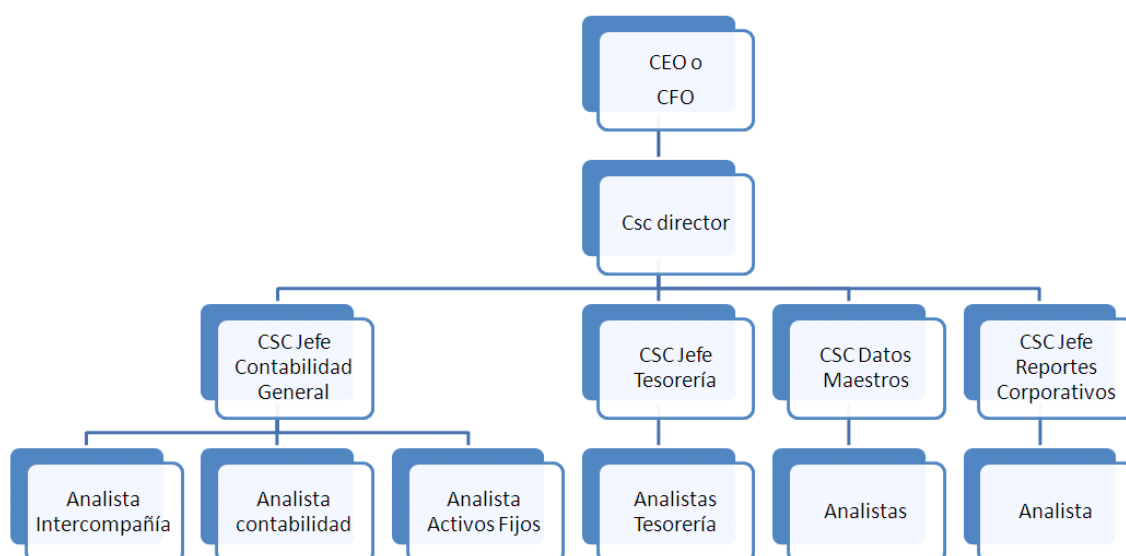
El objetivo de esta sección era mostrar el implementador llamado procesos, el cual indica que los procesos de negocio deben ser estandarizados con la finalidad de poder consolidarlos en un CSC. Igualmente se revisaron algunas herramientas como los sistemas ERP, las mejores prácticas de negocio y los diagramas de flujo que pueden servir para soportar la implementación de la estandarización de procesos.

5.3.3.2. Estructura (consolidación y gobierno propio).

Tal como se comentó en la sección 5.1, el gobierno organizacional corresponde a uno de los pilares de los CSC, esto debido a que el CSC puede verse como una organización como dentro de una organización y por tanto es necesario mantener cierta independencia de los clientes o unidades de negocio para alcanzar imparcialidad y también debe alcanzar los mecanismos o canales de comunicación adecuados para entablar relaciones con sus clientes. Esta estructura organizacional debe reflejar por tanto una organización independiente y con los canales de comunicación adecuados con el resto de la organización, esto permite que el CSC pueda atender a todos los clientes de una manera objetiva y equánime y que asigne prioridades cuando sea necesario de acuerdo a los objetivos de la organización. Igualmente la independencia le permite al CSC enfocarse en generar valor a los clientes mediante la especialización y el trabajo coordinado con los clientes al interior de la organización.

Como parte del diseño de la estructura organizacional se debe definir la estructura de gobierno del CSC, el cual, será plasmado en un organigrama. Posteriormente se debe tomar cada uno de los componentes del organigrama para definir las responsabilidades de cada uno de sus roles. Finalmente, a cada uno de los roles se les puede establecer un conjunto de indicadores de gestión, que permitan establecer métricas objetivas sobre el desempeño del CSC. En el gráfico siguiente se presenta un ejemplo de un organigrama para un CSC:

Gráfico 32- Ejemplo de organigrama de un CSC:



Junto con el organigrama del CSC se deben establecer las responsabilidades para cada uno de los roles del CSC; a continuación, en la Tabla 7, se anexa un ejemplo de dos roles de un CSC y su descripción de responsabilidades respectivas.

A la cabeza del CSC está el director del CSC, este director, tal como se comentó en el apartado 5.1, puede reportar directamente a los altos directivos de la organización, ya sea a nivel de País, a nivel regional o a nivel global. En este caso, como el CSC ejemplo corresponde a un área financiera, el nivel de reporte más apropiado es el CFO (chief financial officer) Local, regional o global.

En el ejemplo mostrado en el gráfico 30 El director del CSC tiene a su cargo varias áreas como: Contabilidad General, Tesorería, reportes corporativos y datos maestros. En cada una de estas áreas puede haber un Jefe con varias personas a cargo, encargadas de soportar la operación del CSC. Las personas que trabajan en la operación del CSC pueden estar asignadas a soportar requerimientos de países específicos. Debido a las particularidades que cada país como lo pueden ser los requerimientos fiscales, legales o las diferencias entre husos horarios, se puede requerir que el CSC tenga personas asignadas al soporte específico de un país o grupo de países; con el tiempo el CSC contará con personas más especializadas en un grupo de países o inclusive regiones.

En la tabla siguiente se encuentra un ejemplo de cada una de las áreas del CSC y qué responsabilidades tienen a cargo:

TABLA 7: Ejemplo de áreas, cargos y responsabilidades para un CSC.

Área	Responsabilidades
Director del CSC	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar que el CSC entregue los resultados establecidos con la organización. - Identificación de oportunidades de reducción de costos y optimización de procesos. - Conocer el proceso macro de operación del negocio - Administrar la operación del CSC. - Construcción de la visión del CSC, la agenda estratégica y Balance Scorecard.
CSC Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar el calendario de cierre contable para toda la región. - Realizar registros contables manuales en el sistema de información.

General	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar y administrar las diferencias entre los libros contables Corporativos y los locales de cada país. - Entregar información a los clientes externos y externos como la auditoría. - Realizar reconciliación de cuentas contables de acuerdo a periodicidad establecida para cada cuenta.
CSC- Activos Fijos	<ul style="list-style-type: none"> - Procesar todos los registros de activos fijos de acuerdo a los requerimientos recibidos. - Gestionar y administrar las diferencias entre los libros contables Corporativos y los locales de cada país. - Ejecutar los procesos mensuales de depreciación y ajustes por inflación según los métodos y países en los que apliquen. - Ejecutar los procesos de depreciación para los procesos de presupuesto de la compañía. - Entregar información y clarificar conceptos sobre los procesos de capitalización, bajas y ventas de activos fijos a los diferentes usuarios internos y externos de la compañía.
CSC- Intercompañía	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidar el cierre entre las compañías y reconciliar los datos de cierre con cada una de los países o regiones. - Ejecutar el proceso de diferencia en cambio para los procesos en moneda extranjera. - Procesar los cobros y pagos entre las diferentes compañías filiales. Reconciliar cuentas entre compañías, - Administrar los procesos de consolidación de datos y reportes a la casa matriz.
CSC Datos maestros	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar los datos maestros de proveedores, clientes, materiales o productos de la compañía (materias primas, empaque, producto semi-terminado, terminados, repuestos). - Políticas y procedimientos de la compañía.
CSC Tesorería	<ul style="list-style-type: none"> - Registrar facturas de proveedores, o procesar aquellos documentos que han quedado en error o con mensajes posterior a un tratamiento masivo de facturas como el comentado en los capítulos anteriores con la tecnología OCR. - Realizar los procesos de pagos automáticos-masivos y manuales de acuerdo a los datos recibidos y aprobados. - Reconciliación de las cuentas por pagar. - Gestionar la página WEB de proveedores. - Atender requerimientos de los proveedores.

CSC- Viajes y gastos de viajes	<ul style="list-style-type: none"> - Controlar y revisar todos los gastos de viaje de acuerdo a los políticas de la compañía; - Realizar registros contables relacionados con viajes; - Control de gastos; - Realizar reconciliación periódica de cuentas.
CSC– Reportes corporativos	<ul style="list-style-type: none"> - Generar reportes Corporativos par a la región. - Administración de datos maestros.

Otro punto a ser tenido en cuenta es la ubicación física de la estructura organizacional del CSC. Aunque en muchas ocasiones el CSC se ubica en la casa matriz de la compañía a nivel global o en un país que juega el papel de casa matriz para una región, las nuevas tendencias de los CSC indican que las compañías comienzan a buscar países donde puedan obtener una mejor relación costo/beneficio. Adicionalmente deben tener en cuenta otros factores como el fácil acceso a un mercado con personas capacitadas, un fácil acceso a nuevas tecnologías, facilidad en la comunicación con los otros países de la región y, en algunas ocasiones, también se puede tomar en cuenta la geografía de tal forma que el país donde se ubica el CSC sea equidistante al resto de países de la región.

La adecuada definición de la estructura del CSC es importante para establecer las jerarquías que debe utilizar el CSC para solución de problemas, escalar decisiones, tener puntos de control o contacto con el resto de la organización y establecer los roles de cada cargo dentro del CSC. El gobierno del CSC tiene unos retos muy importantes como lo son garantizar los resultados que la organización espera del CSC, garantizar la calidad del servicio y trabajar sobre los modelos mentales de las personas y la organización, de tal forma que el CSC sea visto como un fuerte aliado dentro de la organización y sea visto como un área llena de oportunidades para las personas que laboran en ella.

En esta sección se reviso la importancia de la estructura organizacional como implementador de los CSC, esta estructura organizacional del CSC debe colaborar con alcanzar el pilar de tener un gobierno propio e independiente del CSC de tal forma que se focalicen los esfuerzos en lograr la consolidación de las operaciones y lograr la satisfacción de los clientes.

Se revisaron dos ejemplos de herramientas que son los organigramas y la definición de cargos y funciones para un CSC de un área financiera.

5.3.3.3. *Tecnologías (Automatización):*

El objetivo de este componente es entregar o proponer soluciones que permitan integrar las diversas funciones de la empresa y que permitan alcanzar los grados de estandarización, automatización y consolidación, para lograr los beneficios económicos requeridos para que sea factible un proyecto de implementación de CSC.

Como parte de los pre-requisitos para la implementación de un Centro de Servicios Compartidos tenemos la tecnología, y esta a su vez podemos dividir la en infraestructura (Redes de computadores, servicios de red, Hardware) y en aplicaciones (ERP y otros componentes de Software). Para las construcción de CSC generalmente la empresa se encuentra en la necesidad de realizar la implementación de nuevas tecnologías como los ERP, los cuales le permiten a la empresa una plataforma centralizada y estándar para todos los procesos de negocios buscando de esa forma soportar un crecimiento acelerado de la organización.

La correcta aplicación o implementación de las tecnologías son una de las bases para la construcción de los servicios compartidos. Esto porque la tecnología se convierte en la infraestructura sobre la cual la empresa puede re-estructurar procesos y realizar cambios a la estructura organizacional. Igualmente hay que reconocer, que aunque la tecnología puede convertirse en una de las bases para todos estos procesos de cambios, la implementación de la misma puede no significar mucho por sí sola. El significado o sentido de la implementación en los ERP viene dado por la estrategia organizacional en la cual se comienzan a buscar los caminos para alcanzar, en cada momento, la misión y visión propuesta por la empresa. Parte de este camino es diseñar los modelos de operación de la empresa que posteriormente serán soportados por tecnologías como los ERP, los cuales contienen dentro de sí diversos modelos o prácticas para diferentes tipos de empresas. Algunos de estos ERP son contruidos bajo los modelos de mejores prácticas empresariales mencionadas con anterioridad. Estos modelos permiten alcanzar niveles de estandarización que pueden no llegar a ser una ventaja competitiva por si solos; esto porque los mismos modelos o “mejores prácticas” pueden ser igualmente comprados o implementados por otras empresas, pero el contar con estos sistemas le permiten a la empresa integrar procesos, estandarizarlos y buscar sinergias dentro de la organización, simplificando los modelos de operación y por tanto permitiéndole focalizarse en su núcleo de negocio.

Un ejemplo de esta alineación entre tecnología y estrategia organizacional concebida en un modelo conceptual lo podemos tener en el modelo PROBE de la compañía Cadbury Adams; como lo comentó su COO (Chief Operations Officer) en septiembre del 2000: “Probe juega un rol crucial en permitirle a

Cadbury Schweepes cumplir sus objetivos de creación de valor, PROBE busca incrementar nuestras eficiencias operacionales y permitirnos alcanzar nuestra ambiciosa agenda de crecimiento. El corazón de PROBE es la necesidad de hacer re-ingeniería de nuestros procesos de negocio para reflejar las mejores prácticas de los negocios. PROBE se basará en un sistema global común” (CadburySchweppes, 2003). Como resultado, la empresa busca que el modelo de operación implementará un ERP con las mejores prácticas de negocios alineados con la estrategia de la organización, tal como comenta el artículo DRIVING FINANCIAL PERFORMANCE: “cuando las empresas optimizan su modelo de negocio, la tecnología se convierte en la palanca más importante para impulsar la eficacia y la adopción de las mejores prácticas”. (Patel & ASUG(Americas’SAP.User’s.Group), 2006)

Estos modelos de negocios forjan una diferencia muy grande entre las compañías que tienen éxito en la implementación y adopción de un ERP y las que no; esto porque el modelo de operación se convierte en un molde sobre el cual la empresa podrá unificar criterios alrededor del mundo, formar sinergias entre aéreas y unidades. Este molde se convierte en el lenguaje común que permite direccionar la implementación de un ERP hacia el cumplimiento de la estrategia operacional de la empresa.

REQUERIMIENTOS DE TECNOLOGÍA:

La organización debe trabajar en conjunto con el área de tecnología o empresas de Consultoría de tecnologías de la información para garantizar la infraestructura tecnología y de aplicaciones necesarias para el funcionamiento del CSC. Estos requerimientos de tecnología pueden requerir la ejecución de varios proyectos que pueden ser agrupados en proyectos de infraestructura y en proyectos de aplicaciones:

Infraestructura tecnológica

El objetivo de este componente es establecer todos los pre-requisitos tecnológicos a nivel de infraestructura de redes de comunicaciones, servidores y servicios de red que deban estar disponibles para el funcionamiento global y local del negocio.

En el estudio “THE IMPLICATIONS OF INFORMATION TECHNOLOGY INFRASTRUCTURE FOR BUSINESS PROCESS REDESIGN” (Broadbent, Weill, & Clair) realizado por el “Management Information Systems Research center” de la universidad de Minnesota, se encontró que la infraestructura tecnológica de las organizaciones tienen un impacto directo en la velocidad y la naturaleza de los procesos de reingeniería en la organización, y que un

adecuado nivel de infraestructura tecnología facilita la realización de las actividades de simplificación e innovación en los procesos.

En cuanto a infraestructura, la empresa debe cumplir algunos requisitos mínimos para hacer posible el funcionamiento del CSC. Estos requerimientos pueden ser divididos en requerimientos de redes y telecomunicaciones y requerimientos de técnicos para el manejo de aplicaciones. En el primero caso, la instalación de redes de computadores que permitan el flujo de información entre los diferentes sitios o localidades de la empresa, tanto a nivel nacional o extranjero, es esencial para la comunicación entre la casa matriz y las filiales. Igualmente estas tecnologías permiten creación de CSC virtuales como se mencionó en las Tendencias a futuro, del capítulo 4.3.3 En cuanto a la tecnología para aplicaciones, la empresa debe contar con computadores (servidores de aplicación) de gran capacidad que permitan soportar la operación centralizada de un sistema ERP para toda la empresa. Estas dos iniciativas pueden convertirse en proyectos dentro de la organización y si no están implementados se convierten en una de las prioridades de la organización, debido a que la infraestructura tecnológica es la que permite la base para consolidar los datos y los procesos del CSC.

La infraestructura puede variar dependiendo del tipo de CSC. Cuando se soportan clientes externos se puede requerir servicios de infraestructura tecnológica más robustos, mayores controles en los accesos y en la seguridad de los datos y en muchos casos también se requiere implementar tecnologías de portales de negocios (Soluciones WEB) para atender a los clientes externos.

Aplicaciones de Tecnología:

Los procesos de estandarización y consolidación pueden requerir la implementación de varios proyectos como lo pueden ser:

- Proyecto de implementación de Sistemas ERP: Es necesario contar con un ERP centralizado que le permita a toda la organización y al CSC compartir datos y unificar procesos. Para la fase inicial de análisis de requerimientos del proyecto de implementación del ERP, es de gran ayuda tener o construir modelos para todas las áreas y procesos como el especificado en el Capítulo anterior de estandarización. Estos modelos permiten guiar los procesos de adecuación del ERP a la realidad actual o esperada por la empresa, y permiten ser la guía sobre que funcionalidades se deben activar, desarrollar y probar para garantizar la correcta implementación del sistema y funcionamiento posterior del CSC.
- Proyecto de implementación de Inteligencia de negocios: Estas tecnologías pueden convertirse en la base para generar los indicadores de gestión del CSC, que serán base para establecer si el CSC está cumpliendo con los

acuerdos de servicios establecidos con los clientes. Sistemas de inteligencia de negocios integrados en línea con el sistema ERP pueden permitir generar en tiempo real indicadores sobre los avances en las actividades del CSC. Estos indicadores deben ayudar a focalizar los esfuerzos de las personas que laboran en el CSC indicando los avances y retrasos en las actividades diarias.

- Proyecto de implementación de Tecnologías Workflow: Para un CSC de un área de tesorería se puede requerir la instalación de tecnologías como el Workflow que permitan automatizar el flujo de documentos en la organización. En este ejemplo, el registro de las facturas se hacen con base a un documento digitalizado(escaneado) lo cual permite que desde otra localidad diferente a la que tiene la factura física, pueda realizar el registro del documento en el sistema de información. Adicionalmente, este Workflow permite realizar los diferentes procesos de aprobación requeridos para garantizar la correcta gestión y auditoria del proceso de compras.
- Proyecto de implementación de Tecnologías OCR (reconocimiento óptico de caracteres): Un proyecto de implementación de estas tecnologías permitirá, utilizar como base un documento digitalizado (escaneado), para realizar reconocimiento de caracteres, palabras y frases dentro del mismo que serán la entrada para otros procesos automáticos como el registro de facturas.
- Proyecto de implementación de Tecnologías de portales de negocios: Estas tecnologías permiten que los usuarios de la organización puedan tener acceso a varios servicios de tecnología y del CSC utilizando internet. Se podrían utilizar como puerta de entrada a los sistemas de Workflow, ERP, y otros servicios como la solicitud de servicios del CSC, esta solicitud de servicios permite hacer seguimiento formal a los requerimientos de los clientes y permite que el CSC pueda facturar de una manera objetiva a cada cliente por los servicios prestados. Igualmente se pueden utilizar estas tecnologías para realizar encuestas de satisfacción de los clientes, una vez sus requerimientos se hayan concluido. Dentro de los portales de negocios, generalmente hay aplicaciones que permiten tener contacto con los proveedores permitiéndoles consultar el estado de las facturas y pagos. Esto ayuda a elevar la satisfacción de los proveedores debido a la consulta rápida vía WEB y una información objetiva y con alta disponibilidad; adicionalmente esto ayuda a disminuir el tiempo que las personas del CSC puedan requerir para atender llamadas telefónicas de los proveedores para consultar el estado de sus facturas.
- Proyecto de implementaciones localizadas de acuerdo a los requerimientos legales y fiscales de cada país: Tal como se comentó en el capítulo 4 los proyectos de implementación de CSC y nuevas tecnologías no pueden ser ajenos a los requerimientos fiscales o legales de cada país. Por ejemplo, para el registro de facturas de proveedores se deben tener en cuenta los impuestos sobre las ventas, registro de retención de impuestos y otros

impuestos que dependen de cada país. Igualmente se debe tener en cuenta la legislación del país sobre el tratamiento de documentos físicos y digitalizados y, por ejemplo, si es posible registrar facturas de proveedores con base a documentos digitalizados o si se debe hacer obligatoriamente con base a documentos físicos.

Tal como se enunció en los capítulos anteriores y en este capítulo, la tecnología se convierte en uno de los pilares para la construcción de CSC, En el documento (White Paper) “Shared Services” la compañía SAP menciona: “los CSC han sido posible gracias a la rápida evolución de la Tecnologías de información. Sin estos avances, los procesos no se podrían haber concentrado efectivamente en los CSC, la comunicación entre las personas sería muy difícil de estructurar y moderar, y la enorme cantidad de datos no podría ser razonablemente procesada. Por lo tanto, las tecnologías de información aparecen como una condición necesaria para implementación del CSC y debe ser administrada consecuentemente” (Sap Business Solution Architects Group., 2004).

5.3.3.4. PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL CSC:

En los apartes anteriores se mostraron los componentes de diseño que hacen posible la integración y funcionamiento de los procesos de una organización dentro de un CSC. A continuación se muestran los procesos administrativos que se deben diseñar dentro del CSC. Estos componentes permiten que una estructura de gobernabilidad o arquitectura organizacional del CSC, pueda gestionar los requerimientos, problemas o solicitudes al interior del mismo y que permita, igualmente, garantizar la calidad de los procesos, la atención a los usuarios, y los procesos de facturación y cobro por los servicios prestados a los clientes.

El objetivo de estas actividades es diseñar los procesos administrativos que permitan el funcionamiento y gobernabilidad del CSC, esta actividad contiene estas sub-actividades:

- Catálogo de Servicios, Lista de precios y facturación: se indica cada uno de los servicios que el CSC prestará a sus clientes y la metodología utilizada para cobrar o facturar estos servicios.
- Indicadores de Gestión, SLA: esta actividad permite medir el desempeño del CSC y busca garantizar la calidad en el servicio y atención a los clientes. los indicadores de gestión y SLA serán la base para que el CSC pueda cobrar sus servicios a los clientes y de esta forma poder establecer los ahorros, beneficios y rentabilidad generada por el CSC.

- **HERRAMIENTA 1:** Indicadores de Gestión y acuerdos en niveles de Servicios (SLAs).

El objetivo de este componente es entregar los indicadores de gestión del CSC que permitan definir los acuerdos de servicio SLA que deben ser garantizados por el CSC junto con los clientes internos en la organización. Estos indicadores se convierten entonces en una guía objetiva para medir el desempeño del CSC, asegurar la calidad y la satisfacción de los clientes y comparar el desempeño frente a otras soluciones disponibles en el mercado como el Outsourcing y otros CSC.

Los acuerdos de servicios son un contrato entre el CSC y sus clientes, los cuales permiten establecer los compromisos del CSC y los niveles de servicio los cuales se deben comprometer. La definición de los SLA pueden estar conformados por los siguientes componentes especificados por la compañía SAP en su "White Paper" sobre los CSC. "Los Principales capítulos de un SLA incluye la definición de las expectativas de los clientes, que servicios harán parte del CSC, la frecuencia requerida para los servicios y los estándares de calidad. Un Capítulo muy importante son las obligaciones para cada una de las partes y qué acontecerá cuando el CSC no entregue los servicios de acuerdo al contrato o cuando los clientes no cumplan con sus obligaciones." (Sap Business Solution Architects Group., 2004). Estos contratos pueden llegar a tener un contexto legal cuando el CSC presta servicios a organizaciones externas a la organización donde surge, pero cuando solamente presta servicios a una sola organización, de la cual hace parte, generalmente se suele mencionar a que niveles de la organización se deben escalar los problemas cuando estos se presenten.

Los SLA tienen como base los indicadores de gestión que sean establecidos dentro del CSC y los que sean establecidos junto con los clientes; como una herramienta para soportar la construcción de estos indicadores y su alineación con los objetivos de la organización se puede utilizar un Balance ScoreCard tal como comenta Kaplan y Norton en su libro *The Strategy-Focused Organization*.

- **HERRAMIENTA 2:** Catálogo de Servicios.

Este componente de catálogo de servicios entrega como resultado una lista de todos los servicios que el CSC presta; adicionalmente es aconsejable indicar los precios que cobra el CSC por cada servicio. El conocer el Catálogo de servicios y la periodicidad con la cual son requeridos por las unidades de negocio o clientes del CSC, permite planificar adecuadamente

los recursos necesarios y por tanto reducir los costos de los mismos. Adicionalmente este catálogo de servicios permite que al interior del CSC se generen ordenes de trabajo puntuales hacia un cliente específico con servicios específicos, lo cual permitirá facturar los servicios prestados con mayor precisión en lugar de utilizar procesos de distribuciones que pueden generar distorsiones y pueden hacer más complejo determinar oportunidades para reducir costos en servicios que no agreguen valor.

Junto al catálogo de precios se debe establecer procedimientos que permitan indicar cuándo estos precios deben ser cambiados de acuerdo a las variaciones del mercado y los periodos de validez para cada catálogo de servicios.

Los Indicadores de gestión, SLAs, catálogos de servicios y precios de los mismos se deberían ser lo más estandarizados y simples posibles, tal como recomienda la empresa SAP: “La recomendación general es nuevamente la simplicidad. Ofrecer servicios muy especializados es técnicamente posible de administrar, pero requerirán esfuerzo extra y mayores costos. Adicionalmente, incrementar la complejidad suele llevar a complicaciones que no son fácilmente perceptibles” (Sap Business Solution Architects Group., 2004).

- **HERRAMIENTA 3:** Facturación y Cobro de Servicios.

El Modelo de operación del CSC debe indicar cómo se realizaran los procesos de facturación y cobro por los servicios prestados por el CSC. Cuando el CSC presta servicios solamente a la organización a la cual pertenece, el proceso de cobro y pago generalmente es más informal que cuando se prestan servicios a clientes externos. En ambos casos todo depende de los métodos utilizados para establecer los precios de los productos y la recepción o no de órdenes de servicio u órdenes de trabajo por parte de los clientes hacia el CSC. Cuando existen métodos formales estos dos conceptos de precios por Catálogo de servicios y ordenes de trabajo permiten realizar fácilmente los procesos de facturación por concepto de prestación de servicios, pero cuando no existen estos métodos formales (Factura) o no existe la necesidad de estos debido a los procesos internos establecidos por la compañía, se utilizan otros métodos como distribuciones de las actividades realizadas por el CSC a cada una de las unidades de negocio que han recibido los servicios del CSC durante el periodo de facturación. Para establecer estas distribuciones, generalmente se utilizan llaves o indicadores de distribución porcentuales o basados en otras características como los ingresos de la unidad de negocios o la cantidad de usuarios de cada unidad de negocio, etc. Los sistemas ERP permiten realizar procesos de facturación entre unidades de negocio o entre

compañías filiales o para la otra metodología mencionada, también permiten realizar distribución de gastos hacia las unidades de negocio que han recibido los servicios del CSC.

EJEMPLO HERRAMIENTA 2: CATÁLOGO DE SERVICIOS, PRECIOS Y FACTURACIÓN DE SERVICIOS:

A continuación se muestra un ejemplo hipotético de un catálogo de servicios de un CSC el cual contiene un listado de los servicios que el CSC prestará a sus clientes. En el gráfico 31 se muestra un ejemplo de un catálogo donde se incluyen los precios unitarios por cada servicio (hipotéticos). El tener un precio por cada tipo de servicio o actividad puede facilitar el proceso de facturación hacia los clientes del CSC por concepto de cobro de servicios. Los precios deben ser acordados previamente con los clientes de tal forma que los clientes conozcan el valor de cada actividad y el acuerdo de servicios establecidos por ambas partes. Un ejemplo de un catálogo de servicios para el área de tesorería de un CSC financiero puede ser:

Gráfico 33- Catálogo de servicios para el CSC del área financiera:

CSC CATALOGO DE SERVICIOS– ÁREA FINANCIERA.

	PRECIO
TESORERÍA/CUENTAS POR PAGAR:	
• Pago utilizando proceso automático por transferencia.	1 USD
• Pago utilizando proceso automático por cheques	1 USD
• Pago utilizando proceso individual (cheques o transferencias)	2 USD
• Registro de documentos (facturas, notas)	3 USD
• Numero de tareas de Workflow procesadas.	1 USD.
GESTIÓN DE VIAJES Y GASTOS DE VIAJE:	
• Registros de documentos contables.	1 USD
• Numero de reportes de viajes procesados.	3 USD
DATOS MAESTROS:	
• Creación de clientes, proveedores	2 USD.
• Creación de materiales	3 USD.
• Modificación de clientes, proveedores y materiales.	1 USD

La utilización o no de una lista de precios depende del proceso que utilice el CSC para cobrar los servicios a los clientes. Para realizar este cobro el CSC puede utilizar alguna de estas dos metodologías:

1. Distribuciones de los gastos del CSC a las unidades de negocio que recibieron los servicios durante un periodo: En este caso el CSC puede tener un catálogo de servicios acordado con los usuarios de sus servicios

pero no es necesario definir un precio unitario para cada servicio. esto debido a que el CSC solamente distribuirá sus gastos del periodo a cada uno de sus clientes en la organización utilizando factores o claves de distribución. A continuación se presenta un ejemplo hipotético de las claves de distribución utilizadas por un CSC y la distribución :

Como propuesta para realizar las distribuciones, en el ejemplo anexo se muestran los volúmenes hipotéticos de información o transacciones realizadas por un CSC en las áreas de contabilidad, tesorería, datos maestros y activos fijos, estos volúmenes se desagregan por cada uno de los países a los cuales el CSC presta sus servicios, se han seleccionado algunos países que podrían corresponder a una organización hipotética que tenga presencia en los mismos. Estos volúmenes de información pueden ser la base para definir unos criterios de distribución de los gastos de cada una de las áreas del CSC a cada uno de los países a los cuales se presta servicio.

TABLA 8: Ejemplo Volúmenes hipotéticos de información procesados por un CSC:

AREA	ACTIVIDAD	País				TOTAL
		COLOMBIA	VENEZUELA	PERU	ECUADOR	
CSC CONTABILIDAD	REGISTROS CONTABLES REALIZADOS	4.800	3.000	2.400	1.800	12.000
CSC TESORERÍA	FACTURAS Y PAGOS PROCESADOS	7.000	6.000	5.000	2.000	20.000
CSC DATOS MAESTROS	REPORTES DE VIATICOS PROCESADOS	225	100	125	50	500
CSC ACTIVOS FIJOS	ACTIVOS FIJOS PROCESADOS	3.000	2.500	2.500	2.000	10.000

Tomando como base la tabla anterior, se pueden definir unas claves de distribución porcentual por cada área del CSC y por cada país. En la tabla siguiente se muestra un ejemplo de estas claves y los porcentajes relativos para cada área y país de acuerdo a los valores hipotéticos de la tabla anterior:

TABLA 9: Ejemplo Claves de distribución para un CSC:

	CLAVE DISTRIBUCIÓN	País			
		COLOMBIA	VENEZUELA	PERU	ECUADOR
CSC CONTABILIDAD	VOLUMEN DE OPERACIONES REALIZADAS	40%	25%	20%	15%
CSC TESORERÍA	VOLUMEN DE OPERACIONES REALIZADAS	35%	30%	25%	10%
CSC DATOS MAESTROS	VOLUMEN DE REPORTES DE VIATICOS PROCESADOS	45%	20%	25%	10%
CSC ACTIVOS FIJOS	VOLUMEN DE ACTIVOS FIJOS PROCESADOS	30%	25%	25%	20%

De acuerdo a lo comentado, Los valores a distribuir corresponden a los gastos incurridos por el CSC financiero durante el período. Se anexa en la tabla siguiente un ejemplo hipotético de los gastos por cada una de las áreas del CSC:

TABLA 10: Ejemplo hipotético de Gastos incurridos en un período por un CSC: (USD 000's)

	CLAVE DISTRIBUCIÓN	GASTOS MES
CSC CONTABILIDAD	VOLUMEN DE OPERACIONES REALIZADAS	70
CSC TESORERÍA	VOLUMEN DE OPERACIONES REALIZADAS	40
CSC DATOS MAESTROS	VOLUMEN DE REPORTES DE VIATICOS PROCESADOS	30
CSC ACTIVOS FIJOS	VOLUMEN DE ACTIVOS FIJOS PROCESADOS	45
	TOTAL GASTO AREA FINANCIERA	185

Tomando como base las claves de distribución y los gastos de la Tabla 8, se realiza la distribución en la tabla anexa:

TABLA 11: Ejemplo de distribución de gastos de un CSC incurridos en un período (USD 000's):

	CLAVE DISTRIBUCIÓN	País				TOTAL
		COLOMBIA	VENEZUELA	PERU	ECUADOR	
CSC CONTABILIDAD	VOLUMEN DE OPERACIONES REALIZADAS	28,00	17,50	14,00	10,50	70,00
CSC TESORERÍA	VOLUMEN DE OPERACIONES REALIZADAS	14,00	12,00	10,00	4,00	40,00
CSC DATOS MAESTROS	VOLUMEN DE REPORTES DE VIATICOS PROCESADOS	13,50	6,00	7,50	3,00	30,00
CSC ACTIVOS FIJOS	VOLUMEN DE ACTIVOS FIJOS PROCESADOS	13,50	11,25	11,25	9,00	45,00
		69,00	46,75	42,75	26,50	185,00

Esta tabla ejemplo genera como resultado los valores que el CSC debe cobrar a cada uno de sus clientes o en este caso a los países a los cuales les presta servicios.

2. Cobro mediante unidades de servicio prestadas a los clientes: En este caso, sí es necesario definir precios a cada uno de los servicios prestados, y es muy importante contar con herramientas que permitan monitorear las solicitudes de los clientes de tal forma que se pueda cobrar objetivamente los servicios

prestados por el CSC. En la tabla anexa se muestra la cantidad hipotéticas de servicios prestados por cada una de las áreas del CSC multiplicada por el precio de cada tipo de servicio, esto nos da en definitiva los valores a ser cobrados al cliente de acuerdo a los servicios solicitados:

TABLA 12: Ejemplo hipotético de cobro de servicios de un CSC a un cliente utilizando lista de precios:

		PAÍS : COLOMBIA		
ARÉA	ACTIVIDAD	CANTIDAD	PRECIO USD	VALOR USD
TESORERÍA	# DE PAGOS POR CHEQUE AUTOMATICOS	100	\$ 1	\$ 100
TESORERÍA	# DE PAGOS POR TRANSFERENCIA AUTIMATICO	500	\$ 1	\$ 500
TESORERÍA	# DE CHEQUES MANUALES GENERADOS	50	\$ 2	\$ 100
TESORERÍA	# DE FACTURAS PROCESADAS	200	\$ 3	\$ 600
		VALOR TOTAL A FACTURAR :		\$ 1.300

La definición de la metodología utilizada para cobrar los servicios a los clientes en muchos casos depende del tipo de CSC. Cuando el CSC trabaja como una unidad de negocio al interior de la organización y únicamente presta servicios al interior de la organización generalmente, se utiliza la metodología de distribución de gastos. Adicionalmente, el CSC podría aumentar un porcentaje definido a sus gastos para representar la rentabilidad esperada y cobrar estos valores a sus clientes mediante claves de distribución como se mostró en los ejemplos anteriores. Cuando el CSC presta servicios a clientes externos a la organización, se es casi que obligatorio tener un catálogo de servicios con una lista de precios asociada; para esto la empresa debe poder acumular las unidades de servicios prestadas a cada cliente con la finalidad de poder facturar los valores de una forma clara y mucho más objetiva que un proceso de distribución.

Los procesos administrativos revisados en esta sección tienen como finalidad soportar la implementación y gestión de un gobierno propio de los CSC. Se revisaron dos herramientas que pueden servir para hacer seguimiento al cumplimiento de metas de los integrantes y funciones de los CSC la cual corresponde a los indicadores de gestión. Esta herramienta esta soporta en los indicadores establecidos por el Balance Scorecard la cual corresponde a la herramienta revisada dentro del implementador denominado estrategia. Los catálogos de servicio corresponden a una herramienta que sirve para acordar con los usuarios cuales son los servicios que el CSC debe prestar y cuál será la forma en que se cobraran estos servicios. Durante la sección se revisan algunos ejemplos de catálogos de servicios y facturación de los mismos.

5.4. RESUMEN DE ESTRUCTURA, COMPONENTES Y RELACIONES.

Con la finalidad de resumir los conceptos vistos durante este capítulo, se construirá un diagrama que represente la estructura de un CSC con sus componentes y relaciones. Para esto se utilizará un diagrama denominado Mapa Cognitivo. Un mapa cognitivo es una herramienta diseñada para capturar el pensamiento de una persona, sobre un problema en particular, por medio de un diagrama (Eden & Ackermann, 1998). Este mapa busca representar el modelo de un sistema de conceptos utilizados por un emisor para comunicar la naturaleza de un problema. Este modelo también busca mostrar como los diferentes conceptos se relacionan con otros conceptos mediante la orientación de acciones o mediante una red de causas (Rosenhead & Mingers, 2002). Esta red no muestra únicamente las causas o implicaciones entre los diferentes conceptos sino que estos también son ordenados mediante una representación jerárquica. Esta representación jerárquica ayuda a agrupar los diferentes conceptos y entender como unos grupos micro soportan otros grupos macro en la jerarquía. Los grupos superiores pueden representar los diferentes objetivos o metas que se esperan alcanzar soportados en los grupos intermedios e inferiores los cuales pueden indicar los medios y las herramientas que se utilizan para la consecución de los objetivos. De acuerdo a lo anterior estos mapas se pueden construir de dos maneras (Rosenhead & Mingers, 2002), la primera, partiendo de la meta hacia los medios y opciones detalladas (e.g herramientas); la segunda, partiendo de las opciones detalladas hacia los medios y las metas que se desean alcanzar.

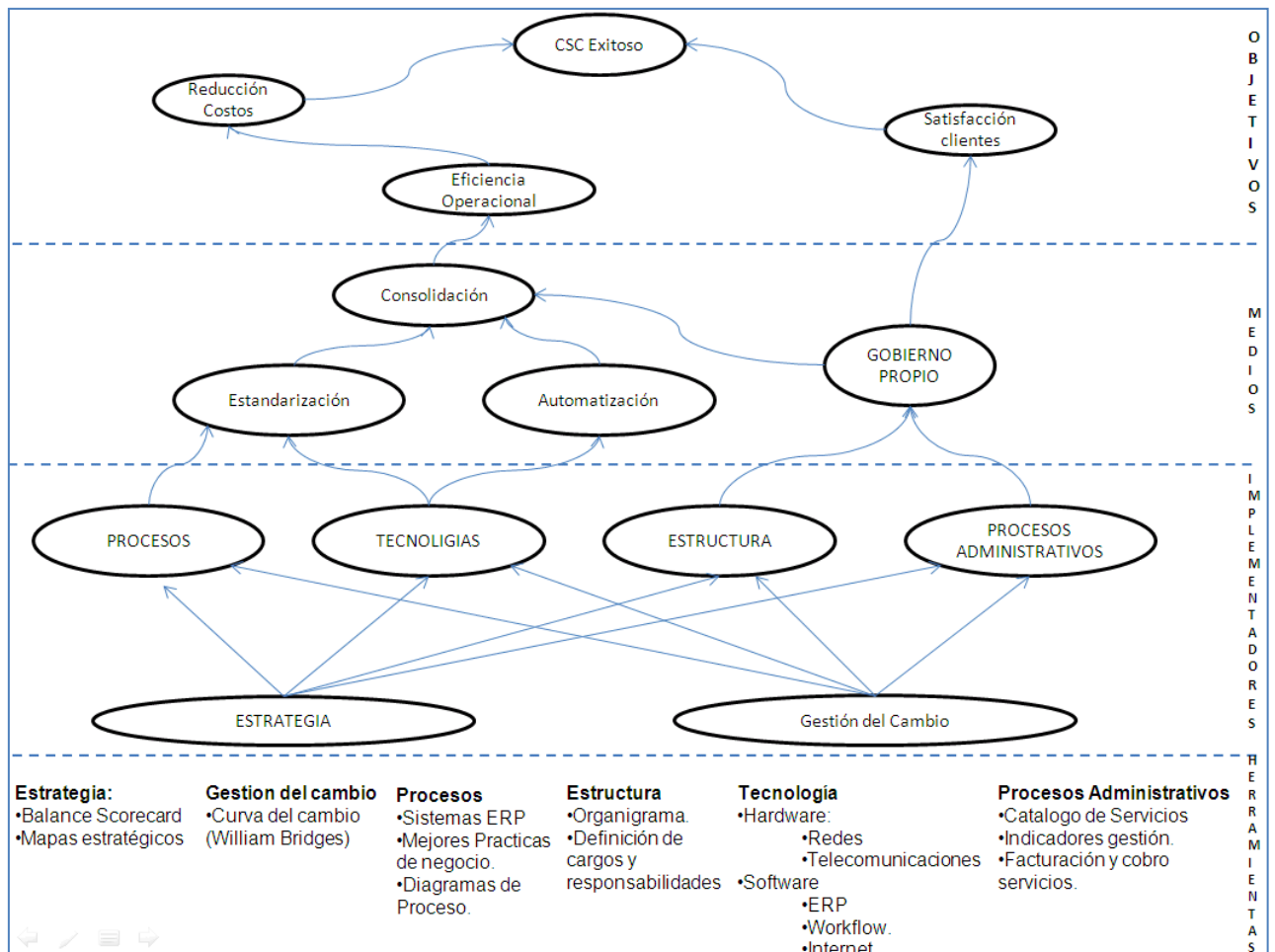
De acuerdo a lo anterior, El mapa cognitivo de un CSC tiene como finalidad comprender, mediante un diagrama, los diferentes componentes de un CSC, su relación de causalidad y como los componentes básicos o inferiores ayudan a soportar los diferentes componentes superiores dentro de una estructura para alcanzar los objetivos de un CSC.

Con la finalidad de construir un mapa cognitivo, primero se definirá una estructura jerárquica que soporte los componentes del modelo. La jerarquía superior se definirá como objetivos del CSC y esta, tal como se comento anteriormente, estará conformada por los principales beneficios que una organización espera alcanzar de un CSC, estos fueron revisados en el capítulo 4. Por debajo de esta jerarquía se buscará estructurar un conjunto de conceptos que sirvan para lograr los objetivos propuestos. En la sección 5.2 se desarrollaron estos conceptos bajo el nombre de medios o pilares. El siguiente nivel estará conformado por los conceptos y las herramientas que permiten alcanzar los medios y por tanto lograr los objetivos esperados. En la sección 5.3 se desarrollaron estos conceptos bajo el nombre de Implementadores.

La combinación de las jerarquías anteriores y sus componentes se presentan en el mapa cognitivo para un CSC de la gráfica 14.

Tal como se comentó, el objetivo de este diagrama es representar la relación de causalidad entre los diferentes componentes y las jerarquías de un CSC.

Gráfico 34- Mapa Cognitivo para un CSC.



El mapa cognitivo para un CSC indica que toda la estructura está soportada por la estrategia organizacional y los procesos de gestión del cambio. Esto se debe a que los CSC deben nacer como parte de los objetivos estratégicos de la organización de tal forma que se pueda garantizar el apoyo y el compromiso de la alta gerencia y la alineación con los objetivos de la compañía. La implementación de una estrategia y toda iniciativa que implique un cambio dentro de la organización debe superar los obstáculos generados por la resistencia al cambio de sus sistemas (personas, áreas, procesos, etc.), esta es la base que da importancia a los procesos de gestión del cambio como catalizadores que permitan facilitar el tránsito de los actuales modelos mentales de la organización hacia los nuevos modelos requeridos por los CSC.

A continuación se presentan algunos ejemplos sobre como leer la información del mapa cognitivo:

- Un sistema ERP es una herramienta que pertenece al componente de la tecnología (Implementador) el cual busca soportar la estandarización y automatización de actividades (medios) con la finalidad de consolidarlas para alcanzar eficiencias operaciones que permitan reducir costos y lograr de esta forma un CSC exitoso. La implementación de un sistema ERP debe estar fundamentado en los objetivos estratégicos de la compañía y debe ser implementado junto con los procesos de gestión del cambio que permitan facilitar la transacción del sistema anterior al nuevo.
- Un Diagrama de procesos es una herramienta que pertenece al componente de procesos (implementador) el cual busca soportar la estandarización de procesos y actividades con la finalidad de poder consolidarlos y obtener de esta forma eficiencia en la operación y ahorro en costos para un CSC exitoso.
- Este diagrama también se puede leer desde la parte superior hacia la inferior, como indica este ejemplo: Un CSC exitoso se construye bajo los objetivos de satisfacción de los clientes y el ahorro en costos el cual se consigue por medio de eficiencias operacionales generadas por la consolidación de procesos, la cual es facilitada por la estandarización y automatización de procesos y tecnologías junto con gobierno propio que garantice una estructura y procesos administrativos adecuados.
- La satisfacción de los clientes debe ser garantizada por un gobierno independiente el cual debe tener una estructura propia y unos procesos administrativos soportados por la estrategia y focalizados en la maximización de los beneficios para los clientes.

5.5. CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO.

Este capítulo tuvo como objetivo mostrar los diversos componentes tanto técnicos como administrativos que conforman un CSC. Con la finalidad de revisar los diversos componentes, estos fueron estructurados mediante el la siguiente jerarquía: Objetivos, medios, implementadores y herramientas. Esta jerarquía permitió agrupar los componentes y relacionarlos de tal forma que los componentes de las jerarquías inferiores colaboren en la consecución de las jerarquías superiores y por tanto de los objetivos de los CSC. Las herramientas revisadas a lo largo del capítulo deben actuar como soporte en la implementación de los diversos componentes llamados implementadores de los CSC, estos a su vez deben soportar la consecución de los componentes llamados medios o pilares y estos pilares son los conceptos que permiten alcanzar los objetivos de los CSC. Esta relación también se puede leer desde la parte superior (objetivos) hacia la inferior(herramientas), es decir, para alcanzar unos objetivos específicos, un CSC debe establecer unos fundamentos llamados medios, estos medios deben permitir alcanzar los objetivos mediante la implementación de unos conceptos llamados implementadores y un conjunto de herramientas indicadas para cada implementador.

Los componentes de un CSC se pueden dividir también en los procesos técnicos que hacen posible el funcionamiento del CSC, y en los procesos administrativos y de gestión del cambio que soportan el funcionamiento del CSC.

Los procesos técnicos están conformados por los componentes de consolidación el cual está fundamentado en los componentes de estandarización y automatización de los procesos y tecnologías de la organización. Estos componentes buscan lograr alcanzar los objetivos de eficiencia operacional y ahorro en costos. Los procesos administrativos corresponden a los componentes de construcción de un gobierno propio fundamentado en una estructura organizacional y los procesos administrativos. Todos estos componentes deben buscar lograr el objetivo de satisfacción de los clientes.

Todas estas relaciones se resumen en el mapa cognitivo que se encuentra en la sección 5.4.

6. CONCLUSIONES

Este documento ha centrado, inicialmente, su interés en mostrar la importancia, beneficios y limitaciones de los CSC para las organizaciones. Posteriormente, se han descrito los diversos procesos que deben ser sincronizados para la construcción de los CSC, se describen procesos “duros” los cuales hacen referencia a la construcción o implementación de estructuras, nuevos procesos y tecnologías, Balance Scorecard, y procesos “blandos” que hacen referencia a la gestión del cambio.

Los CSC presentan un conjunto de beneficios y limitaciones para las organizaciones. La búsqueda de beneficios motiva la creación de los CSC dentro de una organización y estos son impulsados por factores tanto internos como externos. Los principales motivadores internos encontrados son:

- ✓ La búsqueda de la eficiencia operacional mediante el ahorro en costos y las economías de alcance. Aunque la motivación inicial ha sido el ahorro en costos, las compañías han percibido otros beneficios derivados de la colaboración y la especialización.
- ✓ La búsqueda de la mejora en la productividad mediante la estandarización y optimización de procesos.
- ✓ La búsqueda de la satisfacción de los clientes internos dentro de la organización.
- ✓ La búsqueda de la organización en focalizarse en sus procesos críticos y la delegación a áreas especializadas (CSC) de los procesos que no corresponden al núcleo de la organización. Estos procesos se convierten en el núcleo de de los CSC los cuales deben garantizar la prestación del servicio con un costo y calidad competitivos.

Lo anterior ha sido posible mediante el uso de recursos especializados y centralizados en el interior de la organización, los cuales pueden prestar servicio a varias áreas de la compañía en diferentes lugares del mundo. Aunque existe una brecha entre los beneficios esperados y los percibidos, compañías de múltiples industrias en el mundo se han visto beneficiadas. Las brechas se pueden explicar por el grado de madurez de la organización en los pilares de los CSC (consolidación y centralización, estandarización, automatización uso de las tecnologías, gobierno propio y satisfacción de los clientes). Estos pilares y los implementadores de los CSC se pueden convertir en una herramienta para evaluar el grado de madurez de un CSC o de una organización que desee implementarlos.

Como parte de la definición de la estrategia de un CSC, se deben revisar los factores del entorno organizacional que influyen a los CSC. En la sección 5.3.1 se revisan algunos de estos factores:

- ✓ Fusiones Organizacionales: las fusiones organizacionales pueden generar duplicidad de funciones las cuales pueden ser absorbidas por un CSC.
- ✓ Nuevos mercados: la incursión en nuevos mercados son una oportunidad para que un CSC pueda extender su operación en otros países o regiones.
- ✓ Competitividad: la búsqueda de ahorro en costos y los logros obtenidos por varias organizaciones hacen que
- ✓ Nuevas tecnologías: la evolución de la tecnología facilita la colaboración entre diferentes países, culturas, organizaciones y personas. Lo cual hace posible la prestación de servicios de forma remota.
- ✓ Educación: la educación genera ventajas competitivas en servicios de alto valor agregado lo cual es parte de la esencia de los CSC.
- ✓ Cultura: la colaboración entre diferentes culturas es un factor que puede beneficiar como perjudicar a un CSC si no se maneja de forma adecuada.

Los factores anteriores influyen la definición de la estrategia de la organización y el CSC, y pueden ser moderados por algunas limitaciones propias del modelo o de la cultura organizacional como lo pueden ser: el tamaño de la organización, el acceso a la tecnología, los modelos mentales de la organización y las diferentes culturas que intervienen dentro de una organización globalizada o que se encuentra en este proceso. Tal como se indicó en el documento, el tamaño de la organización puede ser clave en el momento de obtener economías de alcance, y la dependencia del modelo frente a los procesos de estandarización y automatización hace que si estos procesos no se realizan de forma adecuada el proyecto pueda fracasar al no percibir los beneficios esperados.

El proyecto de grado enfatiza en que, el éxito de los CSC requiere de una combinación tanto de habilidades duras como blandas y ninguna de las dos se pueden descuidar o despreciar. Estas habilidades se ven reflejadas en los pasos propuestos para la construcción de CSC:

- ✓ Estrategia y entorno organizacional.
- ✓ Modelo de operación del CSC.
 - Procesos – reingeniería y estandarización.
 - Estructura y Gobierno corporativo.
 - Tecnología.
 - Procesos administrativos.
- ✓ Gestión del cambio.

La estrategia es esencial debido a que lee el entorno y las capacidades de la organización para buscar ventajas competitivas que se puedan consolidar en el CSC. Si el CSC no está alineado con la estrategia organizacional no tendrá el

apoyo o la relevancia requerida para poder construir el rol que le ha sido encomendado. El modelo de operación se convierte en la base o plataforma estandarizada de procesos y tecnologías que permiten la operación eficiente de los CSC. Por último la gestión del cambio busca garantizar que los modelos mentales de la organización y las personas faciliten el proceso de adopción y aprendizaje.

Una de las principales barreras encontradas en la implementación de CSC puede estar constituida por la resistencia al cambio en la organización, más que por los procesos técnicos. En el capítulo 5.3.2 se muestra algunas teorías sobre la gestión del cambio y se recurre a la dinámica de sistemas para definir un modelo conceptual que permita identificar algunas barreras en el proceso de cambio de los CSC.

En la sección 5.3 se revisan las herramientas que pueden ser relevantes para la implementación de los componentes de los CSC.

En la sección 5.4 se resume la relación entre todos los diversos componentes que se recomiendan ser tenidos en cuenta en la implementación de los CSC.

Uno de los retos de los CSC es equilibrar las necesidades de reducción de costos frente a la búsqueda de una construcción de una organización inteligente que aproveche al máximo las capacidades de los equipos que laboran al interior de la misma. Cuando el foco está únicamente en el ahorro en costos la empresa puede desaprovechar o subutilizar muchos de los beneficios que los CSC pueden ofrecer.

Por último es necesario anotar que la creación de CSC debe ser tratada como un proyecto, con toda la formalidad de la metodología de proyectos. Tal como se ha revisado durante el documento, son muchas las variables que deben ser tenidas en cuenta, las cuales requieren un espacio en el tiempo para ser desarrolladas. La metodología de proyectos debe buscar ordenar todos estos pasos en un proceso lógico que permita su implementación de una manera eficiente y efectiva.

7. RECOMENDACIONES:

En este trabajo de grado se revisan los pasos necesarios para la construcción de CSC dentro de una organización. Estudios posteriores pueden tomar este documento como base para validar la implementación de los componentes propuestos en una organización.

Al inicio de este documento se mostró la evolución de los CSC. Un estudio posterior podría centrarse en revisar la aplicación y aplicabilidad del modelo de CSC en las empresas Vallecaucanas.

8. BIBLIOGRAFÍA

- A.Martin, J., & Eisenhardt, K. M. (2010). Rewiring : cross-business-unit colaborations in multibusiness organizations. *Academy Of Managment Journal.* , 53 (2), 265-301.
- A.T.Kearney. (2004). *Success Through Shared Services*.
- American Management Association. (1999). *AMA Workforce Survey*.
- Arthur Andersen Report. (12 de 1998). *Shared Services Business Case*. Recuperado el Junio de 2010, de Southern Illinois University:
http://www.siu.edu/pres/Arthur_Andersen/section1.html
- Bangemann, T. O. (2005). *Shared Services in Finance and Accounting*. Gower Publishing Limited.
- Barcelona Shared Services. (2008). *Cluster de Servicios Compartidos*. Recuperado el 03 de 2010, de <http://www.barcelonasharedservices.com/servicios-compartidos/>
- Bergeron, B. (2003). *Essentials of shared services*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Booz Allen & Hamilton. (1998). The Sharing Of Services. En B. A. Pasternack, & A. J. Viscio, *The Centerless Corporation* (págs. 224-240). New York: Simon & Schuster.
- Borman, M. (2009). *A Multi-Dimensional Framework To Assist In The Design Of Successful Shared Services Centers*. The University of Sydney.
- Borman, M. (2006). *The Design And Success Of Shared Services*. University of Sydney.
- Broadbent, M., Weill, P., & Clair, D. S. The Implications Of Information Technology Infrstructure For Business Process Redesign. (M. I. Center, Ed.) *Mis Quaterly* , 23 (2).
- CadburySchweppes. (2003). Latin America PROBE Workshop Summary. Sao Paulo.
- Davis, T. R. (2005). Integrating shared services with the Strategy and operations of MNEs. *Journal of general managment* , 31 (2), 9-15.
- Deloitte Consulting. (2000). *1999 Global shared service survey result. Unpublished*.
- Deloitte Consulting. (2004). *2003 Global shared service survey result. Unpublished*.
- Deloitte Consulting. (2009). *2009. Global shared service survey result*.
- Deloitte Consulting LLP. (2007). *2007 Global Shared Services Survey Results*.
- Deloitte. (08 de 2008). *Materiabiz*. Recuperado el Marzo de 2010, de <http://www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp?nid=38050>
- Deloitte Touche Tohmatsu. (2009). *La dimensión del capital humano en servicios compartidos*.

Edelberg, G. S. (01 de 2006). "Hard Skills" y "Soft Skills": ¿conflicto o complemento? *Revista de Empresa* , 114-115.

Eden, C., & Ackermann, F. (1998). *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*. Sage Publications.

Everest Research Institute. (2009). *El potencial de Bogotá como destino para externalización de servicios y operaciones Offshore*.

Fernández, C. (10 de 2008). (E. & Young, Productor) Recuperado el 03 de 2010, de <http://www.materiabiz.com/mbz/ityoperaciones/nota.vsp?nid=22929>

Fischer, B. (2008). Getting the most out of financial shared services. *SAP Insider* , 1.

Fredy Kofman. (2006). *Metamangement- La nueva conciencia de los negocios*. Buenos Aires: Granica.

Friedman T. (2005). *La tierra es plana*. Editorial Planeta.

Goodpaster, K. (s.f.). Nota Sobre La Empresa Como Un Ambiente Moral. *Harvard Business Review* .

Hamilton, & Allen, B. (03 de 12 de 1999). *Revista Dinero*. Recuperado el 02 de 2010, de http://www.dinero.com/edicion-impresacolumnistas/servicios-compartidos_10725.aspx

Hamilton, B.-A. &. (03 de 12 de 2009). *Servicios Compartidos*. Recuperado el 02 de 2010, de *Revista Dinero*: http://www.dinero.com/edicion-impresacolumnistas/servicios-compartidos_10725.aspx

Invest in Bogotá. (2009). *Invest in Bogotá*. Recuperado el 03 de 2010, de <http://www.investinbogota.org/index.php?m=nodo/50>

Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *Desarrollo de la Estrategia- Capitulo 2*. En *The Execution Premium*. Harvard Business Press.

Kaplan, R., & Norton, D. (2001). The strategy focused organization. En *creating synergies through shared services* (pág. 192). Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Strategy Maps*. Harvard Business School Press .

Kaplan, R., & Norton, D. (1993). Putting The Balanced Scorecard To Work. *Harvard Business Review* .

Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balance ScoreCard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review* .

Kisloff, P. (2009). *Incoming invoices at shared service centers*.

Morton, S. (1991). *The Corporation of the 1990*. New York: Oxford University Press.

Nadler, D., & Tushman, M. (1997). *Competing by design*. New York: Oxford University Press.

Naranjo, A. (22 de 08 de 2006). *Centro de servicios compartidos*. Recuperado el 02 de 2010, de Revista Dinero: http://www.dinero.com/on-line/centro-servicios-compartidos_27118.aspx

National Audit Office. (2007). *Improving Corporate functions Using Shared Services*. LONDRES.

Patel, k. M., & ASUG(Americas'SAP.User's.Group). (2006). "Driving Financial Performance" Asug/Benchmarking case Study. *Driving Financial Performance how top organizations Excel*, (pág. 9).

Pfizer Incorporated. (2003). Region Andina Workshop GAP Analysis Finance. Sao Paulo.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and competitors*.

Reynolds, P., Hay, M., & S.M, C. (1999). *Global Entrepreneurship Monitor*.

Rodrigo Varela V. (2008). *Innovación Empresarial, Arte y Ciencia en la creación de empresas*. Cali: PEARSON, Prentice Hall.

Rosenhead, J., & Mingers, J. (2002). *Rational Analysis for a Problematic World Revisited*. Wiley.

Ruggini, J. (2006). *Making Local Government More Workable Through Shared Services. Government Finance Review* .

SAP AG. (s.f.). *Sap Best Practices*. Recuperado el 09 de 2010, de disponible on-line en: http://help.sap.com/bp_cp1600/

SAP AG. (s.f.). *Sap Best Practices - Food Overview*. Recuperado el 3 de 2010, de Disponible on-line en : http://help.sap.com/bp_cp1600/CP_DE/HTML/index.htm - Food Overview.ppt

SAP AG. (s.f.). *SAP Service MarketPlace – Best Practice Package-*. Recuperado el 03 de 2010, de <https://websmp208.sap-ag.de/bestpractices>

Sap Business Solution Architects Group. (2004). *Shared Services - SAP White Paper*.

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

Senge, P. (1990). *La quinta disciplina*. Editorial Granica.

Sher, G. (2005). How to Wield Influence and Stay Informed. En R. S. Kaplan, & D. P. Norton, *Robert S. Kaplan; David P. Norton* (pág. 7). Harvard Business School Publishing Corporation.

Tham, I. (2005). Shared services: Getting it right. *MIS Magazine* .

WebFinance Inc. (s.f.). *Business Dictionary*. Recuperado el 03 de 2010, de <http://www.businessdictionary.com/definition/best-practice.html>