



**Colegio de Estudios  
Superiores de Administración**

**Lineamientos para la implementación de un Centro de Servicios Compartidos como  
estrategia empresarial en BaseFirma**

**Presentado por:**

**Elsy Vannessa Padilla Garzón**

**MBA**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración**

**Bogotá**

**2021**

**Lineamientos para la implementación de un Centro de Servicios Compartidos como  
estrategia empresarial en BaseFirma**

**Presentado por:**

**Elsy Vannessa Padilla Garzón**

**Tutor**

**Edgardo Cayón Fallon**

**MBA**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración**

**Bogotá**

**2021**

## Contenido

1. Introducción .....	5
2. Estado del arte.....	9
3. Marco Teórico.....	20
4. Metodología .....	25
5. Conclusiones .....	34
6. Bibliografía .....	37

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1 - Localización CSC en el mundo .....	6
Ilustración 2 - Áreas donde se enfocan los CSC.....	8
Ilustración 3 - Mejoras de los CSC .....	11
Ilustración 4 - Beneficios de los CSC .....	14
Ilustración 5 - Locación de los CSC en Colombia.....	15
Ilustración 6 - Países donde está ubicada BaseFirma .....	26
Ilustración 7 - Ingresos operacionales BaseFirma 2019 .....	26
Ilustración 8 - Variación Alquiler oficinas por país 2019 vs 2018 .....	27
Ilustración 9 - 20 países con peores salarios promedios en el mundo .....	29
Ilustración 10 - Costos y gastos actuales .....	30
Ilustración 11 - Modelo de costos y gastos propuestos con CSC .....	30
Ilustración 12 - Ahorro estimado .....	30
Ilustración 13 - Matriz DOFA.....	32
Ilustración 14 - Reporte Simulación-Ahorro BaseFirma .....	34

## Apéndices

Apéndice 1 - Supuestos de entrada .....	39
Apéndice 2 - Simulación.....	40

## 1. Introducción

Todas las compañías permanecen en una búsqueda frecuente de mejoras en todos los aspectos; buscan forma de mejorar sus productos o servicios, formas de imponerse en el mercado, de ser más competitivos, más eficientes, mantener control corporativo y en la permanente búsqueda de formas para reducir sus costos e incrementar su productividad y generar valor agregado.

Un Centro de Servicios Compartidos (CSC) se podría definir como la consolidación y mejora continua de actividades, procesos y personal que se da en las diferentes áreas internas de las compañías; por lo cual es importante aclarar cuál es la diferencia frente a una simple centralización, la cual se identifica cuando los procesos tienen enfoque sobre todo en servicio hacia el cliente y permanecen monitoreados estos sus niveles de servicios; “entonces la diferencia de un CSC contra un esquema de outsourcing es que este último busca transferir las actividades realizadas dentro de la compañía a un proveedor externo a través de una relación contractual.” (KPMG, 2012).

Lo que se ha buscado con los CSC es optimizar los recursos de las organizaciones, tener control sobre los procesos, reducir costos como grupo; por lo cual es importante tener claridad de que cuando hablamos de CSC no es lo mismo que un outsourcing.

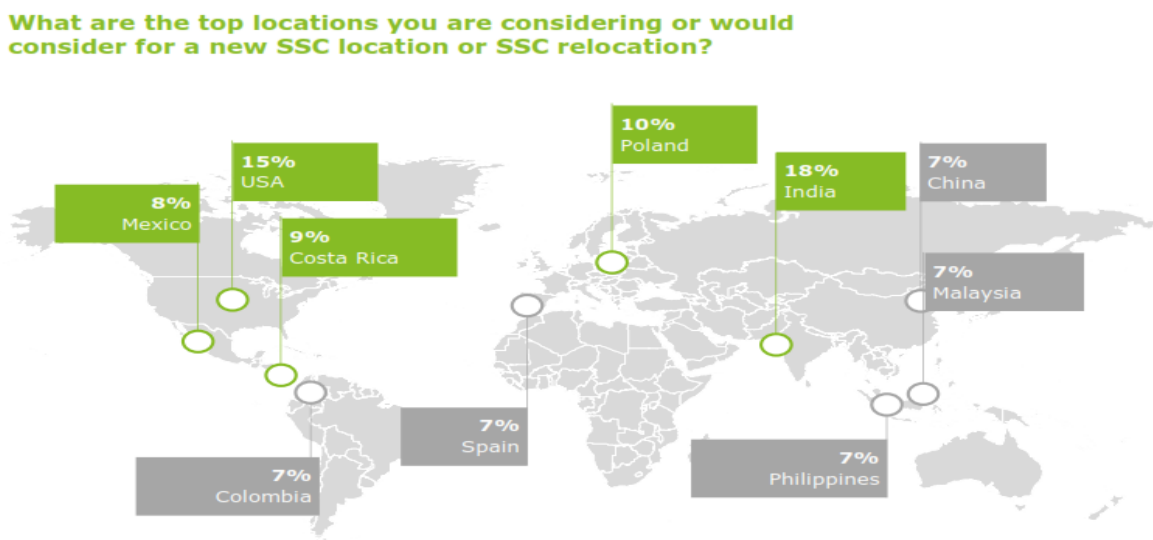
Constituir un CSC no es una tarea fácil, en el entendido que se necesitan muchos recursos, talento humano con muchas habilidades, conocimiento amplio en el funcionamiento de las diferentes áreas que se quieren centralizar en búsqueda de ahorro de costos y gastos y grandes habilidades de reacción en tomas de decisiones que afecten al grupo regional; por lo cual toma tiempo su implementación de forma eficaz, para evitar riesgos como por ejemplo

desconocimiento de normas cuando se centralizan servicio en un solo país de diferentes países, lo que llevaría a que se generen sanciones o multas, o riesgos cambiarios cuando no es muy claro el comportamiento de las diferentes monedas de los país con los que se trabaja.

Para la consecución de estas mejoras dentro de las organizaciones, están implementando mecanismos que ofrecen valor agregado al grupo como un todo, sobre todo en el área administrativa que ayuden a la mayor eficiencia en sus procesos y a mantener un control general, lo que se conoce como centro de servicios compartidos.

Los centros de servicios compartidos nacen en los noventa en búsqueda de automatización de procesos, profesionalizar las organizaciones con diferentes unidades de negocios y reducción de los costos de operación (Janssen & Joha, 2006). Aunque este modelo nace en los Estados Unidos, se ha prolongado por todo el mundo y Colombia aparece como un nuevo participante de interés para las compañías en Centros de Servicios Compartidos como se muestra en la siguiente gráfica:

*Ilustración 1 - Localización CSC en el mundo*

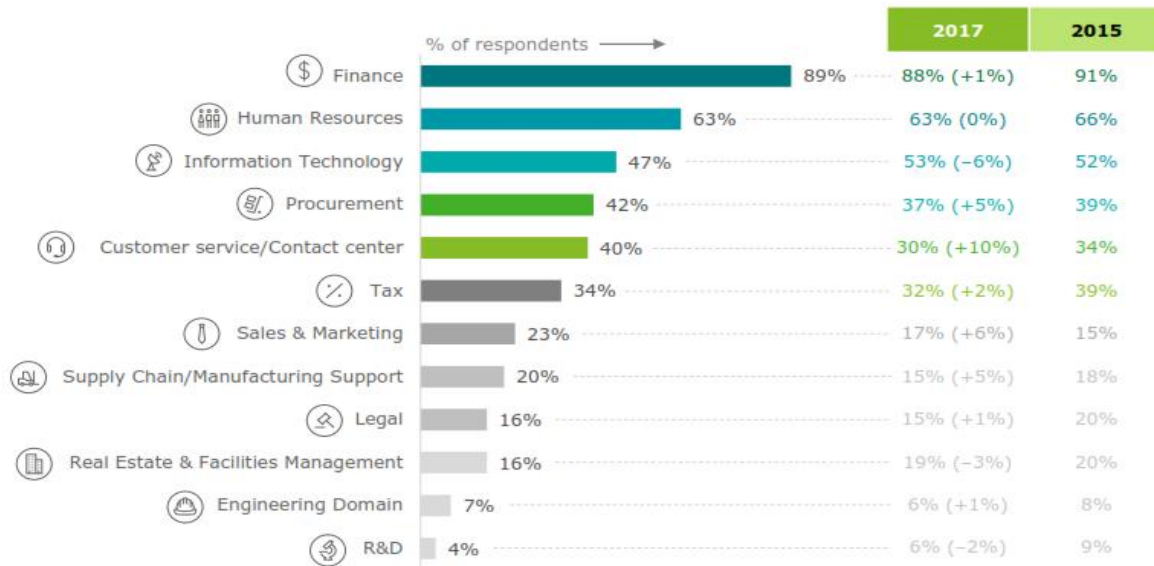


Fuente: Deloitte: Global Shared Services survey results, 2019.

Aunque muchas compañías están optando por la implementación de centro de servicios compartidos por las razones mencionadas anteriormente, primero se debe tener claro las necesidades específicas de cada área de la compañía y cuál es la mejor opción para mejorar los procesos en dichas áreas; para lo cual las compañías deben establecer claramente un proceso de planeación y proyección financiera y evaluación antes de la implementación y mantener de forma constante un proceso de supervisión. La implementación de un centro de servicios compartidos inicia generalmente enfocándose en cumplir con los objetivos estratégicos que tenga cada compañía y en esta búsqueda se integran procesos, personas que atiendan diferentes usuarios ubicados en diferentes países, líneas de negocios, zonas geográficas, incluso otras compañías.

Según el último estudio realizado por la firma Deloitte en 2019 sobre la encuesta global de centro de servicios compartidos las áreas más predominantes donde se realizan funciones de este modelo son finanzas, recursos humanos y tecnología como se puede ver en la siguiente gráfica:

Ilustración 2 - Áreas donde se enfocan los CSC



Fuente: Deloitte: Global Shared Services survey results, 2019.

“Desde 1999, Deloitte ha estado realizando encuestas bienales para comprender cómo las organizaciones de servicios compartidos están aprovechando las prácticas y tendencias líderes para abordar sus desafíos comerciales y satisfacer mejor las necesidades de sus clientes”.

(Deloitte, 2019)

Las compañías buscan implementar los centros de servicios compartidos con el objetivo de “reducir los gastos generales y aumentar la eficiencia de la prestación de servicios de apoyo como recursos humanos, finanzas y adquisiciones una vez para múltiples agencias” (Elston & MacCarthaigh, 2016, pág. 1).

La globalización de los mercados y el desarrollo de nuevas tecnologías, están obligando a todo tipo de compañías a encontrar formas de ser más competitivas, de que generen mayores rentabilidades, que se disminuya el tiempo en procesos de ejecución, que se puedan centrar más en decisiones estratégicas; por lo cual como parte de desarrollar mejores prácticas de mercado,



los CSC son una alternativa que de la mano con una buena gestión en la toma de decisiones y en comunicación asertiva; ayudan a las compañías a ser día a día más competitivas y permanecer a la vanguardia de los cambios que trae el mercado cambiante.

El propósito de esta investigación es conocer las ventajas y desventajas en el proceso de implementación de un centro de servicios compartidos tomando como referencia a BaseFirma.

¿De qué manera se beneficia BaseFirma al decidir implementar un centro de servicios compartidos en Colombia?

Para lograr el propósito de esta investigación debemos:

- Entender las etapas que se generan en la implementación de un centro de servicios compartidos
- Ilustrar la situación actual y la necesidad de implementación de un centro de servicios compartidos
- Investigar elementos adicionales que se deben tener en cuenta antes de la implementación de un centro de servicios compartidos dentro de una compañía
- Analizar cuáles son las áreas de BaseFirma que necesitarían la implementación de este modelo
- Proponer ideas para una efectiva implementación del centro de servicios compartidos para BaseFirma

## 2. Estado del arte

Los centros de servicios compartidos nacen como una estrategia de innovación, una forma de ser más competitivos, más eficientes, mantener control corporativo y lo más importante como una

estrategia de reducción de costos, incrementar productividad y generar valor agregado en un grupo económico.

Según menciona Herráiz López & Guijarro (2016), se define la ventaja competitiva como una circunstancia donde una compañía le toma ventaja al resto de sus competidores, la cual se debe sostener en el tiempo y supone debería ser una ventaja que sea difícil de alcanzar por la competencia (Herráiz López & Guijarro, 2016). “Puede estar motivada, por ejemplo, por una tecnología superior, por un menor costo de un factor de producción, por un acceso privilegiado a materias primas o a un mercado, o por un mayor reconocimiento de la marca” (Herráiz López & Guijarro, 2016)

En el año 1998 en un informe emitido por The Economist Intelligence Unit (1998), se describen los Servicios compartidos como: " El reparto de las funciones de negocio estandarizados y consolidadas o procesos con una mentalidad de servicio para garantizar un funcionamiento eficaz (Masini & Zeynep, 2007). Del mismo modo, los mismos autores proponen diferentes nombres para los servicios compartidos, como “internalización”, “servicios internos”, “servicios de oficina” o “servicios de personal” (Masini & Zeynep, 2007). Los diferentes nombres dependen de cada organización y de la necesidad que se genera en términos de que tipos de servicios se buscan centralizar en las compañías.

La década de los noventa, fue importante para que las diferentes compañías en todo el mundo iniciaron con los modelos que buscaban la disminución de costos y gastos y formas de tener mayor control en los diferentes procesos internos y externos; ejemplo de ellos son empresas multinacionales como Ford, General Electric, Hewlett Packard, Pfizer y British Petroleum; luego se unieron muchas otras compañías del sector privado y de diferentes sectores como recursos humanos, marketing y desarrollo IT (Herráiz López & Guijarro, 2016).

Compañías como Deloitte, KPMG, PwC, y Ernst & Young fueron pioneras en diseñar e implementar estos modelos. El siguiente cuadro muestra la evolución de los Centros de Servicios Compartidos según Deloitte:

*Ilustración 3 - Mejoras de los CSC*

<b>Fin 1980s/90s</b> <i>Facilitar procesos sc</i>	<b>Inicios 2000s</b> <i>Operar los procesos End to End en el csc</i>	<b>Mediados 2000s +</b> <i>SC como un centro de información y automatización</i>
<b>Mejoras</b>	<b>Integración</b>	<b>Transformación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Limitado a la función financiera</li> <li>&gt; Centros de procesamiento de transacciones</li> <li>&gt; Modelos de organización centralizada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Maximizando las tecnologías disponibles (ERP)</li> <li>&gt; Maximización de la estandarización de procesos y datos</li> <li>&gt; Vista end-to-end de los procesos</li> <li>&gt; Incremento en el alcance HR, IT</li> <li>&gt; Diversos modelos organizacionales</li> <li>&gt; Centros de procesamiento automatizados</li> <li>&gt; Administración del servicio implementada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Maximización de la integración de tecnología (ERP-ebusiness)</li> <li>&gt; Incremento en el alcance de procesos y datos estandarizados</li> <li>&gt; Incremento del alcance de la cadena de valor</li> <li>&gt; Centros de información es la próxima ola de los sc</li> <li>&gt; Beneficios no derivados del elemento "gente"</li> </ul>

Fuente: Los Centros de Servicios compartidos : razones ,pros y contras en el ámbito financiero

(2016)

El rápido crecimiento de la competencia, innovación y la progresiva globalización de la economía causada por la reducción de las barreras comerciales, y la aparición de nuevos operadores del mercado que se benefician de las ventajas de costes laborales significativas hace que las compañías busquen idear estrategias para reducir costos y mejorar la eficiencia de sus operaciones. (Masini & Zeynep, 2007). En los últimos años la externalización de las actividades de servicios a terceros contratistas ha sido una característica clave de los sectores público y privado enfocados en aumentar la eficiencia y eficacia del proceso en una organización. Una alternativa de este enfoque es el concepto emergente del Centro de Servicios Compartidos para

las que se afirma que, mediante la concentración de las actividades de servicios en un solo sitio, especialmente elegido para este propósito, el Centro de Servicios Compartidos puede también reducir los costos, mejorar la calidad y generar una orientación al cuasi - mercado pero, con un beneficio adicional y es que tanto el control y conocimiento se queda ubicado dentro de la jerarquía de la empresa. (Helbert & Seal, 2009).

Los servicios compartidos se dan en diferentes áreas de una organización dependiendo de las necesidades de cada una, incluso de la ubicación de las compañías, lo que se convierte en un gran reto para los profesionales que hacen parte de estos equipos, ya que deben ser profesionales más integrales. Para el caso de los profesionales en el área contable y financiera de acuerdo con (Cacciaguidi-Fahy, Currie, & Fahy, 2002), se han generado una serie de oportunidades y desafíos para los Centros de Servicios Compartidos financieros, por lo cual en esta rama que se ofrece dentro de los centros de servicios compartidos la función financiera tiene una posición única para tomar un papel de liderazgo en el proceso de cambio de una empresa, ya que toca todos los puntos de la cadena de valor. La función financiera tiene la propiedad general de gestión de la información y la entrega. Con el fin de convertirse en un agente de cambio efectivo dentro de la organización, las finanzas deben redefinir su propio papel. Debe transformarse a un verdadero socio de negocios. (Cacciaguidi-Fahy, Currie, & Fahy, 2002).

En la práctica es probable que la creación y operación de un Centro de Servicios compartidos tenga ramificaciones para el diseño organizativo más amplio, el cambio organizacional implica invariablemente tres ejes interrelacionados, técnicos, culturales y políticos. (Tichy, 1983). De acuerdo con ISG (2013) un modelo de servicios compartidos con éxito normalmente incorpora los siguientes temas:

1. Recursos de la compañía enfocados.

2. La propiedad del proceso como característica clave.
3. Los valores críticos de la asociación, el trabajo en equipo y el valor agregado.
4. Aprovechamiento eficaz de las herramientas y la tecnología.
5. Responsabilidad por parte de especialistas con principios de gobernanza de enfoque de servicio (Internos y Externos)
6. Un centro de excelencia y un activo de la compañía para desarrollar el talento.
7. Resultados que hacen hincapié en el cumplimiento eficiente de los requisitos de los clientes.
8. Punto focal para las mejores prácticas de la compañía.

“Según la consultora Chazey Partners (2019), una organización puede obtener un ahorro en su operación de entre el 20% y 40% si concentra sus actividades administrativas y de soporte en un Centro de Servicios Compartidos (CSC).” (EMIS, 2019). Estos modelos de CSC se fortalecen en las organizaciones y se vuelven alternativas muy viables a la hora de reducir costos y gastos comunes, control interno, estandarización y mejora de procesos establecidos, generar eficiencia y mejorar las economías de escala (EMIS, 2019).

Como afirma Herráiz López & Guijarro (2016) “los objetivos más perseguidos al implementar un CSC son reducción de costos e incremento de la calidad, aunque la transparencia de los procesos y la rapidez del servicio, junto con la retención del capital humano clave, adquieren mucha importancia” En el siguiente cuadro vemos cuales son los beneficios de los CSC y a través de que se logran según (Herráiz López & Guijarro, 2016).

Ilustración 4 - Beneficios de los CSC

Beneficios CSC	A través de ....
REDUCCIÓN DE COSTOS	A través de <b>economías de escala</b>
	Obtiene <b>eficiencias</b> a través de la mejora de procesos
SIMPLIFICACION Y ESTANDARIZACION DE PROCESOS	<b>Controles</b> internos, compliance y gobierno corporativo
	Mejor <b>información</b> ejecutiva, fiable y actualizada
	Procesos <b>documentados y estandarizados</b> , permite evaluar y comparar áreas de negocios y facilita la toma de decisiones
MEJOR CALIDAD EN EL SERVICIO	Mejora la experiencia del <b>usuario</b>
	Mayor eficiencia en la <b>administración</b> de la demanda del trabajo
	<b>Combinación</b> de servicios entre unidades de negocio
SOPORTE AL CRECIMIENTO FUTURO DE LOS ACCIONISTAS	Añanza nuevos <b>modelos</b> operativos
	Centrarse en la <b>mejora continua</b>
	Mejora <b>gestión del riesgo</b> operacional y el control
	Mayor énfasis en el <b>valor agregado</b> , cambiando la relación entre los negocios y sus áreas de soporte
	Mayor <b>flexibilidad</b> en adaptación a cambios en las necesidades del negocio, y aumento de la confianza.
	Habilidad para incorporar <b>nuevas actividades</b> de negocio con valor añadido sin costos proporcionales de infraestructura
	<b>Incrementar habilidades y herramientas para las adquisiciones y fusiones de negocios</b>
LAS UNIDADES DE NEGOCIO SE ENFOCAN EN ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	<b>Organizaciones más sencillas y efectivas</b>
	<b>Liderazgo</b> en su rama de la economía, unidades de negocio centradas en actividades que agregan valor, en su "Core Business"
	<b>Aprovechamiento de conocimientos y recursos</b> , permitiendo la especialización funcional
	Aumento de la <b>productividad</b>
	<b>Mejoran los niveles de</b> servicio para aumentar la retención de los clientes
<b>Ventaja competitiva</b> frente a los competidores mediante menores costos, enfoque a los clientes y mejor toma de decisiones	

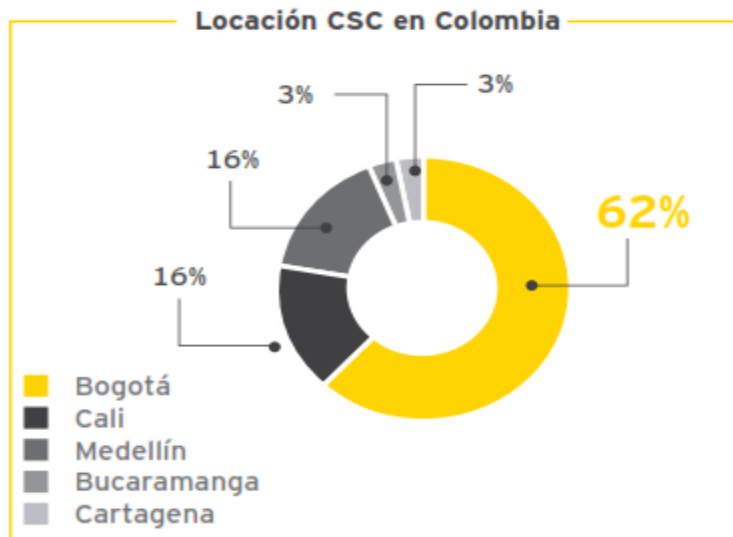
Fuente: Los Centros de Servicios compartidos : razones ,pros y contras en el ámbito financiero

(2016)

Es común que los CSC generen muchos beneficios a las compañías para las funciones fijas o funciones tradicionales de cualquier sector; en línea con lo que reporta Procolombia, en Latinoamérica la gran parte de servicios que se prestan son “finanzas”, “tecnología”, “recursos humanos” y “servicios administrativos”; de todos los servicios que se prestan Colombia se destaca mucho en tecnología (42%), servicios generales y administrativos (39%), y recursos humanos (35%) y Bogotá como la ciudad donde más se establecen ; esto se ve reflejado y argumentado en que compañías como Diageo desde el 2012 y Johnson & Johnson que opera desde 2017” (EMIS, 2019).

Según la tercera encuesta latinoamericana de centros de servicios compartidos en Colombia (2016) “la ciudad que cuenta con el mayor número de CSC es Bogotá (62%), seguida de Medellín y Cali (16%) y se atienden desde Colombia países como: Panamá, Ecuador, Perú, México, Chile, Costa Rica, Brasil y Estados Unidos” (Procolombia, 2016).

*Ilustración 5 - Locación de los CSC en Colombia*



Fuente: 3° Encuesta Latinoamericana de Servicios Compartidos (2016)

Como se ha reportado Colombia es un país muy atractivo para las compañías que quieren establecer CSC, además del ahorro en costos de personal, afirma Procolombia (2013) que American International Group (AIG) anunció en Colombia una buena inversión para desde el país dar soporte y vía libre a diferentes procesos de “back office” de sus filiales de América Latina, lo cual reafirma el crecimiento continuo que tendría Colombia en estos servicios, generando en el país crecimiento porque se incrementan las fuentes de generación de empleos y mejor formación al talento humano del país (Procolombia, 2013).

Las compañías que tienen presencia regional usan los CSC para ayudar a monitorear, administrar y supervisar con mayor celeridad procesos comunes (Procolombia, 2013); pero no basta con la intención de querer establecerlos, es importante que las empresas deben tener acceso y recursos para contar con las mejores tecnologías y procesos al menor costo posible (Cacciaguidi-Fahy, Currie, & Fahy, 2002).

Si bien vemos que los CSC son una herramienta fundamental para reducir costos en operaciones de soportes, también vemos que ayudan a mejorar los servicios prestados, toda vez que buscan ofrecer servicios con altos estándares de calidad para ofrecer un mejor servicio al cliente y así darle a la compañía la libertad de poder concentrarse en mejorar sus procesos estratégicos claves del core del negocio que busquen generar valor y no enfocarse en funciones transaccionales del día a día. (KPMG, 2012).

Muchas organizaciones luchan en su búsqueda para establecer una organización de servicios compartidos con éxito. A menudo, la estrategia comienza con una consolidación de las instalaciones y recursos. Si bien este es un paso necesario en la primera fase de un plan, una



mera consolidación sin una estrategia a largo plazo para un modelo de prestación de servicio no será suficiente. (ISG, 2013).

Las compañías que buscan expandirse y localizarse en diferentes países ven a los CSC como una opción que les ha permitido hacerlo con mayor certeza, ya que esta herramienta les ayuda a estandarizar eficiente y eficazmente la variedad de procesos que se realizan de manera interna y externa en las compañías y les ha permitido a las empresas generar en la economía un progreso mundial. (Marín, 2016).

Sin duda él porque es importante un Centro de Servicios Compartido dentro de una organización no es discutible, sin embargo, las empresas que quieran implementarlo deben hacer un diagnóstico inicial y de acuerdo con sus necesidades, tener recursos suficientes, las capacitaciones al personal, que le sirvan para diseñarlo de forma efectiva, implementarlo y consolidarlo. Ya que el éxito del funcionamiento óptimo dependerá de acertar en cada detalle durante la implementación, sin dejar a un lado el monitoreo constante sobre todo durante el proceso de estabilización.

Hay puntos a favor y en contra en establecer un centro de servicios compartidos, de acuerdo con el informe ACCA Research Report No. 79 (2002), el principal inconveniente de la creación de un centro de servicios compartidos es la rotación del personal. Los servicios compartidos pueden ofrecer un entorno extremadamente cambiante durante la fase de puesta en marcha. Sin embargo, una vez que las unidades de negocio se han centralizado, el trabajo se hace menos desafiante y muchos funcionarios se moverán para encontrar puestos más desafiantes. Gran parte de los conocimientos adquiridos en la fase de seguimiento del trabajo pueden perderse para la organización; además que la ausencia de un sistema informático completo también puede ser un

inconveniente, ya que puede afectar el logro de la eficiencia del proceso mediante la estandarización. (Cacciaguidi-Fahy, Currie, & Fahy, 2002)

La tendencia en Latinoamérica es creciente cuando hablamos de CSC, de acuerdo con Procolombia y EY, Colombia tiene alrededor de cincuenta CSC creados, esto gracias a que el país muestra mayor dinamismo, disposición y crecimiento frente a los otros países de Latinoamérica; de hecho “más del 60% de los CSC del país exporta servicios a regiones como Estados Unidos, Canadá, México, entre otros, según datos de Invest in Bogotá”. (EMIS, 2019). Encontramos que en países como Uruguay los Centros de Servicios Compartidos tienen algunos beneficios fiscales en búsqueda de promover las inversiones de los grupos multinacionales. De acuerdo con Paullier Olivera (2016), los Centros de Servicios Compartidos son centros regionales que pertenecen a un grupo multinacional, y que tienen por actividad exclusiva la prestación a sus partes vinculadas. (Paullier Olivera, 2016)

En línea con Zamorano Velásquez & Ruiz Sarmiento (2014), hay cuatro frentes en los que todas las compañías que implementan CSC se ven claramente beneficiadas: “Estratégicos”, “de valor”, “de calidad” y “de disminución de tiempos”; a su vez se identifican ventajas estratégicas ya que ayuda a “disminución de riesgos”, “aceleración de fusiones y adquisiciones”, “apoyo al crecimiento y establecimiento de nuevos modelos de negocios”; además de reducción de costos y gastos de productividad, optimización de los diferentes recursos, mejor calidad en los servicios prestados y reducción en tiempos (Zamorano Velásquez & Ruiz Sarmiento, 2014).

General Electric fue una de las primeras empresas en implementar Servicios Compartidos. Comenzaron creando un centro para servicios financieros y contables en 1984. Esto dio lugar a una disminución del staff de un 30 % (Lacity y Fox, 2008). DEC (Digital Equipment

Corporation) creó un centro en 1985, que llevó a una reducción de 450 empleados y resultó en ahorros de \$ 40 a \$ 50 millones anuales (Davis, 2005). En el caso de Reuters, los CSC eran altamente efectivos. Los resultados fueron una reducción del 47% del staff de finanzas, mejores servicios globales, mayor control de costos y compliance, Reuters ha ganado varios premios por su implementación. (ALONSO, 2017)

De acuerdo con un estudio realizado por PwC (2012), de los 486 CSC implementados, las compañías pueden alcanzar ahorros hasta del 46% de sus costos de operación; pero los resultados se identifican luego de pasar un periodo superior a tres años (PwC, 2012), cuando las compañías ya estén maduras y hallan implementado todo lo necesarios para tenerlo establecido de forma exitosa.

Según menciona Procolombia (2019), Colombia tiene ventajas al momento en que las compañías decidan establecer Centros de Servicios Compartido, ya que hay factores que lo hacen diferente a los demás países, uno de esos es que Colombia es un país de regiones y las decisiones no se centralizan en las principales ciudades del país, es decir hay variedad de ciudades del país donde es viable y se ofrecen buenas condiciones para establecer un CSC; además de la variedad en las diferentes áreas de los CSC, “ya que comparado con América Latina, donde el 98% de los Centros presta servicios transaccionales tradicionales como finanzas, Colombia ha logrado destacarse en la prestación de servicios de tecnología (42%), servicios generales y administrativos (39%), y recursos humanos (35%)” (Procolombia, 2019).

Para lograr una efectiva implementación de un centro de servicios compartidos, se cree que el aspecto más importante es la comunicación entre las áreas que prestaran estos servicios y que los equipos que formen parte de esas áreas conozcan bien el funcionamiento de la compañía y tengan un enfoque claro de los objetivos corporativos a alcanzar basados en la sinergia de costos

entre los equipos de trabajo. La hipótesis es que siempre que exista una sinergia de costos cuyo costo total sea menor al de las áreas duplicadas en el caso específico de BaseFirma, implementar un centro de servicios compartidos siempre será una buena opción para las mejoras continuas de las compañías, para ser más eficientes, para tener un mayor control y mejorar los procesos.

### 3. Marco Teórico

Los centros de servicios compartidos no son conocidos ampliamente, teniendo en cuenta que empezaron a mostrarse e implementarse a partir de los noventas buscando centralizar algunas funciones, también conocidos como servicios de “back office” de las áreas de servicios generales, área financiera, información, talento humano, compras, impuestos, auditoría, entre otros. para el mejor desempeño dentro de las organizaciones. Existen varias teorías básicas sobre la expansión comercial internacional y la estrategia de gestión, donde se exponen algunas implicaciones normativas y recomendaciones para la estrategia empresarial, a partir de las nuevas ideas sobre las responsabilidades mundiales de las empresas.

En la literatura sobre gestión estratégica se ha tratado de aplicar perspectivas basadas en los recursos sobre la estrategia en entornos caracterizados por la turbulencia y el cambio. En particular, en la esfera de los procesos dinámicos y coevolutivos en las organizaciones (Lewin y Volberda, 2003) guarda relación directa con los retos para mantener la ventaja competitiva frente a las presiones para reducir los costos y producción provocados por la tecnología cambiante, los mercados y la competencia, que son las principales fuerzas que intervienen en la deslocalización (Doh, 2005). La deslocalización en términos generales de acuerdo con Muñoz Guarasa (2007) “se puede definir como aquel proceso por el cual una empresa situada en un lugar toma la

decisión de abandonar su actividad parcial o totalmente para situarla en otro lugar, cualquiera que sea la causa que la determine” (Muñoz Guarasa, 2007).

La deslocalización proporciona más pruebas de que los factores tradicionales no son suficientes condiciones para el avance del desarrollo económico. Por el contrario, la combinación de una dotación crítica como mano de obra con un factor adicional como la educación, parece ser un poderoso incentivo para que las compañías consideren la posibilidad de desvincular sus actividades básicas de producción y servicios (Doh, 2005).

Menciona Dos Santos (2002), que “la teoría de la dependencia, que surgió en América Latina en la década de 1960, intentaba explicar las nuevas características del desarrollo socioeconómico de la región, iniciado de hecho entre 1930-1945” (Dos Santos, 2002) y que desde entonces, “las economías latinoamericanas, bajo el impacto de la crisis económica mundial iniciada en 1929, se habían orientado en dirección a la industrialización, caracterizada por la sustitución de productos industriales importados desde las potencias económicas centrales por una producción nacional” (Dos Santos, 2002).

Así la deslocalización suscita inquietudes sobre un nuevo tipo de dependencia. La deslocalización, cuando no está relacionada con la demanda interna, puede exacerbar la dependencia de los países en desarrollo del capital y los recursos de las naciones industrializadas. De ser así, los países en desarrollo se vuelven vulnerables a los caprichos de las compañías multinacionales que probablemente prefieren trasladar la producción de países desarrollados a países en desarrollo, o de un país en desarrollo a otro (Doh, 2005).

Adicional a las teorías de dependencia, se habla de teorías de la competencia internacional, donde como menciona Doh (2005) en 1996, Vernon describió el modelo del ciclo de vida del

producto internacional, el cual propone que las innovaciones intensivas en capital y sofisticadas tecnológicamente son típicamente desarrollados en los Estados Unidos para el mercado interno, y que avanzan a través de varias etapas en las que la producción se traslada a otros países desarrollados y finalmente a los países en desarrollo que se convierten en plataformas para las exportaciones a su país de origen y a otros mercados desarrollados (Doh, 2005).

De acuerdo con Doh (2005) las empresas buscan desarrollar y desplegar sus recursos a través de las fronteras internacionales para aprovechar las asimetrías de conocimientos y capacidades; ya que cuando se combina con construcciones relacionadas con la ubicación y la propiedad, se proporciona un fundamento sofisticado y multidimensional para la producción internacional, donde se propone que las compañías escojan los lugares de inversión, desarrolle los vínculos estratégicos internacionales prioritarios y seleccione los modos de entrada teniendo en cuenta tres conjuntos de variables: las ventajas de la propiedad, las ventajas de la ubicación, y las ventajas de la internalización.

La deslocalización tiene implicaciones para la gestión estratégica, ya que plantea problemas a los entendimientos colectivos relacionados con el desarrollo y el despliegue de las capacidades a nivel de cada empresa. La deslocalización, tanto como proceso interno como estrategia comercial, podría ser un resultado de la gestión satisfactoria de los recursos, y podría representar en sí misma una aplicación directa de las capacidades a nivel de cada empresa y al mismo tiempo, puede reflejar la mercantilización de una función de producción y erosionar beneficios derivados de la gestión de recursos y capacidades si se convierte en una actividad considerablemente imitable y no exclusiva de una empresa (Doh, 2005).

La tendencia de deslocalizar algunas funciones dentro de las compañías es en aumento, como lo menciona Doh, (2005) Forrester Research estimó recientemente que para 2005 se trasladarán al

extranjero 830.000 empleos en el sector de servicios de los Estados Unidos, lo que representa un aumento del 40% con respecto a la proyección de 588.000 empleos que hizo en noviembre de 2002. Forrester también estimó que las empresas estadounidenses enviarán 3,4 millones de empleos en el sector de los servicios al extranjero para 2015.

Sin duda hay diferentes factores que afectan los resultados de la externalización de las diferentes áreas de las empresas; existe la teoría de los costos de transacción donde sustenta que “los costos de contratación y los costos de transacción tienen profundas implicaciones en la asignación de recursos y en la estructura de la organización económica” (Ramírez Gómez, 2010), lo cual se soporta a través de “la relación directa de los costos de realizar transacciones con los procesos de asignación de los derechos de propiedad” (Ramírez Gómez, 2010).

Con la anterior vinculación, se analizan dos aspectos, “por un lado la organización económica considerada desde su base material en términos de disponibilidad y circulación de factores productivos y de otro lado las instituciones políticas y sociales que se consideran esenciales para el desarrollo de los mercados” (Ramírez Gómez, 2010).

La tecnología ha permitido que los cambios en las diferentes áreas se adapten al cambio a la hora de implementación de Centros de Servicios Compartidos. El modelo de servicios compartidos tiene que convertirse en un modelo de servicios profesionales (Ulrich & Grochowski, 2012)

De acuerdo con Ulrich & Grochowski (2012), para que el área de recursos humanos cambie de un servicio compartido a modelo profesional de servicios compartidos debe abordar los siguientes pasos:

1. Definir las opciones básicas de diseño organizacional.
2. Alinear la organización de recursos humanos con la organización empresarial.

3. Organizar para convertir el conocimiento de recursos humanos en productividad del cliente
4. Aclarar las responsabilidades de cada función de recursos humanos.
5. Crear un contrato de compromiso de cómo los roles de recursos humanos trabajarán juntos.

Sin embargo para el área de recursos humanos que aborda temas corporativos, los profesionales deben enfocarse en las siguiente áreas de vital importancia para lograr un éxito dentro de la organización ya que ellos: crean una relación de cultura e identidad coherente y firme, dan forma a los programas que implementan la agenda del CEO, se aseguran de que todo el trabajo de recursos humanos realizado dentro de la corporación están alineados con los objetivos de negocio, controlan las disputas entre centros de especialización y recursos humanos, son los principales responsables de nutrir el nivel corporativo a los empleados y garantizan el desarrollo profesional de recursos humanos. (Ulrich & Grochowski, 2012)

El inicio de las prácticas de externalización se empieza a implementar con el Outsourcing, el cual es una práctica que inicia desde la era moderna y era utilizado como una estrategia de negocio por muchas compañías; su término se creó en 1980 para narrar o representar el crecimiento que mostraban grandes empresas a nivel mundial que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores (Romero Pérez, 2003).

Bajo la teoría de agencia se exponen “elementos teóricos y empíricos del Outsourcing como una estrategia de gestión en búsqueda de la maximizar beneficios, mayor productividad, concentración en la estrategia empresarial, calidad en productos o servicios ofrecidos y máximo aprovechamiento de la información de las organizaciones” (Duque Ceballos, González Campo, & García Solarte, 2014).



En línea con Ulrich & Grochowski (2012) “para elaborar un modelo de servicios profesionales se requiere un cambio en la mentalidad de servicio, actualizaciones de talento, y eficaz gestión de las tensiones inherentes” (Ulrich & Grochowski, 2012)

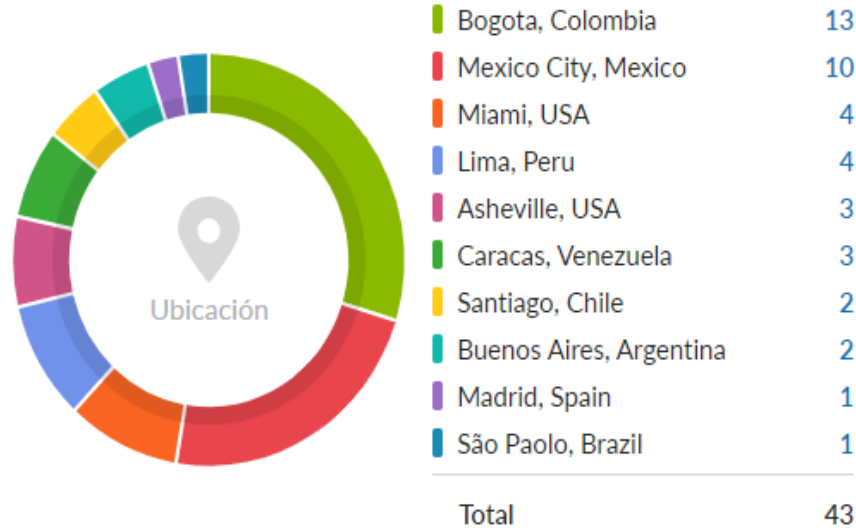
#### 4. Metodología

El desarrollo de la investigación se hará a través de una investigación analítica, se partirá de la hipótesis planteada sobre la eficacia y eficiencia que trae un centro de servicios compartidos, además se hará en base a datos y hechos comprobables para poder desarrollar cada uno de los objetivos y llegar a una conclusión razonable; para ellos se tomara como referencia compañías donde se hallan implementado este tipo de servicios y algunos resultados obtenidos. Además se tomara como fuente de recolección de datos, el método inductivo en base a compañías que los han implementado en busca de llegar a conclusiones relacionadas con lo planteado desde el problema; la eficiencia y beneficios de implementar un CSC para BaseFirma; se tendrán en cuenta variedad de artículos, documentos de sitios web, libros, información académica que de un enfoque con claridad para desarrollar el problema de investigación donde se pueda identificar los beneficios e implicaciones que pueda traer a BaseFirma la implementación del Centro de Servicios Compartidos.

Para el presente estudio vamos a hacer el caso de BaseFirma, la cual es una firma prestadora de servicios en el ámbito de precios de transferencia a escala mundial, localizada en 9 países como son Colombia, Mexico, Estados Unidos, Perú, Venezuela, Chile, Argentina, España y Brasil.

Ilustración 6 - Países donde está ubicada BaseFirma

Ubicación Report



Fuente: BaseFirma

BaseFirma registro unos ingresos globales de aproximadamente \$4.196.200 dólares en 2019 distribuidos de la siguiente manera:

Ilustración 7 - Ingresos operacionales BaseFirma 2019

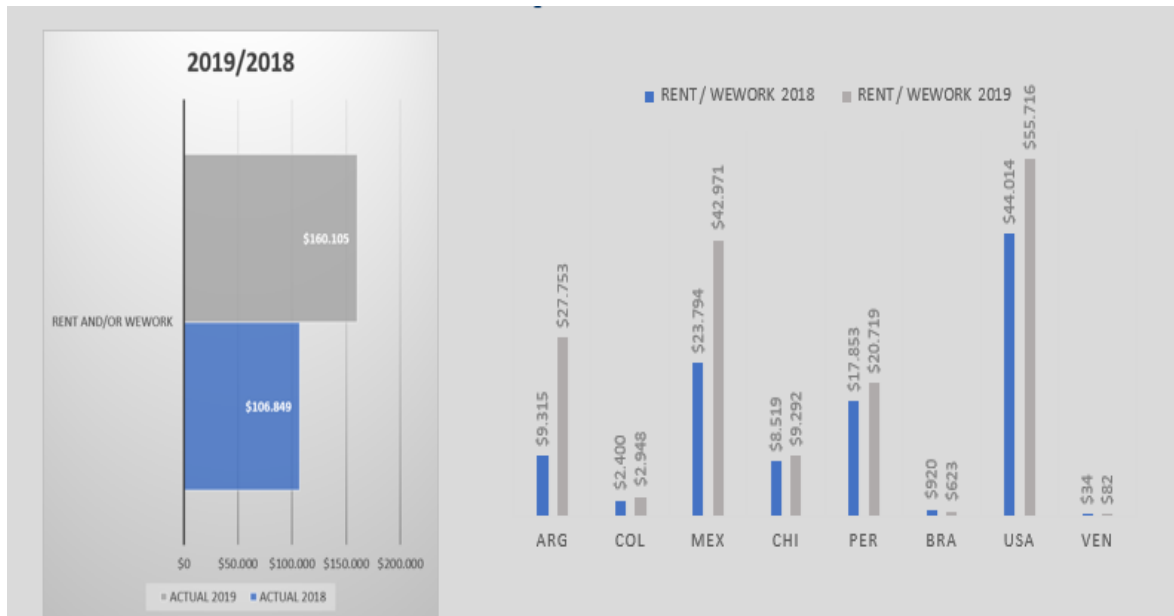
	ARGENTINA	USA	VENEZUELA	PERU	CHILE	MEXICO	COLOMBIA	BRAZIL	TOTAL
OPERATING INCOME	198.933	1.765.842	1.631	261.624	217.721	822.010	720.909	207.522	4.196.193

Fuente: Propia

Por ser una compañía de servicios sus costos y gastos principales están en la nómina que representa entre el 65% y 70% de los costos y gastos de la compañía, alquileres de oficina ya que

solo dos países Colombia y una oficina de las dos que están en Estados Unidos tienen oficinas propias, gastos de viaje y pagos de bases de datos que son la base para el desarrollo del objeto social.

*Ilustración 8 - Variación Alquiler oficinas por país 2019 vs 2018*



Fuente: Propia

Para el desarrollo de la metodología, se elaborará un modelo el cual busca ilustrar la situación actual de BaseFirma y que permita mostrar a través de cifras reales al 2019 como fue la situación de cada país y cuál es la propuesta que se busca implementar con la implementación del centro de servicios compartidos, identificando pros y contras para el periodo de tiempo evaluado.

Para la presente tesis nos vamos a enfocar en los costos y gastos que nos permitan lograr sinergia, teniendo en cuenta que estos son mercados de oportunidad, que no son autosostenibles, por lo cual para mejorar los resultados hay que buscar una sinergia que me permita seguir explorando el mercado sin estar atado a costos fijos como la nómina de administrativos sobre todo en países donde el costo de la nómina es bastante alto.

El centro de servicios compartidos nos permite atacar la nómina y los alquileres de oficinas de forma agresiva. En términos de la nómina el CSC apoyaría las actividades administrativas de operaciones pequeñas como Argentina, Chile, Perú, Venezuela y Brasil y se generaría ahorros de costos de personal que les permitirían crecer su operación teniendo en cuenta los menores costos en los que incurrirían si se centraliza todo desde Colombia. En términos de alquileres de oficinas el CSC ayudaría a la eliminación de este costo mensual, que además está contratado en dólares en cada país donde está ubicado y por temas de tasa de cambio afecta de forma directa más a los costos de cada compañía y además en algunos países ayudaría a la disminución de este costo, teniendo en cuenta que algunos países tienen oficinas muy grandes o incluso dos oficinas donde a través de esta tesis se quiere demostrar que no es necesario mantenerlos y por el contrario es muy viable reducir estos costos a través de ajustes a los contratos de alquileres, entregas de alguna de las oficinas o cambios a espacios adecuados para ejercer la actividad.

Colombia que es el lugar donde se establecería el CSC, por su lado si tiene oficinas propias lo que significa que el costo mensual no es variable y solo estaríamos hablando de un costo de administración de alrededor de USD\$3.000 al año y en términos de costos de nómina Colombia de acuerdo (Picodi, 2020) esta entre los países con salarios más bajos en el mundo, donde ninguno de los países donde queremos reducir costos de nómina está por debajo de Colombia. A continuación, se ilustran los 20 países que de acuerdo con el estudio son los que tienen el salario promedio más bajo:

*Ilustración 9 - 20 países con peores salarios promedios en el mundo*

#	País	Salario neto promedio en USD
87	Armenia	\$ 333
88	Rwanda	\$ 326
89	Moldova	\$ 321
90	Colombia	\$ 310
91	Filipinas	\$ 308
92	Indonesia	\$ 306
93	Bangladesh	\$ 306
94	Túnez	\$ 298
95	Nicaragua	\$ 297
96	Georgia	\$ 284
97	Argelia	\$ 266
98	Sri Lanka	\$ 260
99	Uzbekistán	\$ 237
100	Egipto	\$ 218
101	Camboya	\$ 212
102	Pakistán	\$ 209
103	Nepal	\$ 192
104	Nigeria	\$ 184
105	Uganda	\$ 171
106	Cuba	\$ 36

Para la estructuración del modelo se usarán los estados financieros de cada una de las unidades de la compañía y el detalle de los gastos que se consideran pueden estarse duplicando o que quizás a través de la implementación del modelo se podrían reducir de forma significativa, sobre todo en los rubros de nómina y alquileres; ya que de forma indirecta se generara ahorro en otros rubros como gastos de viaje, costos indirectos pero que no son tan significativos como el impacto en los rubros que nos vamos a enfocar.

A continuación, se expone la situación actual de costos y gastos materiales en los que se generaría una reducción de acuerdo con el modelo propuesto en base a los costos y gastos actuales:

*Ilustración 10 - Costos y gastos actuales*

CONCEPTO	Argentina	Colombia	México	Chile	Perú	Brasil	USA	Total
	Actual	Actual	Actual	Actual	Actual	Actual	Actual	Actual
Alquiler	27.753	2.948	42.971	16.800	20.719	3.360	55.716	<b>170.267</b>
Costos totales nomina administrativos	28.854	30.485		19.671	43.223	26.400		<b>148.633</b>
<b>TOTALES</b>	<b>56.607</b>	<b>33.433</b>	<b>42.971</b>	<b>36.471</b>	<b>63.942</b>	<b>29.760</b>	<b>55.716</b>	<b>318.901</b>

*Ilustración 11 - Modelo de costos y gastos propuestos con CSC*

CONCEPTO	Argentina	Colombia	México	Chile	Perú	Brasil	USA	Total
	Modelo	Modelo	Modelo	Modelo	Modelo	Modelo	Modelo	Modelo
Alquiler	15.000	3.000	21.485	8.400	10.360	0	27.858	<b>86.103</b>
Costos totales nomina administrativos	0	56.193		0	0	0		<b>56.193</b>
<b>TOTALES</b>	<b>15.000</b>	<b>59.193</b>	<b>21.485</b>	<b>8.400</b>	<b>10.360</b>	<b>0</b>	<b>27.858</b>	<b>142.296</b>

*Ilustración 12 - Ahorro estimado*

CONCEPTO	Total		
	Actual	Modelo	% Ahorro
Alquiler	<b>170.267</b>	<b>86.103</b>	<b>49,4%</b>
Costos totales nomina administrativos	<b>148.633</b>	<b>56.193</b>	<b>62,2%</b>
<b>TOTALES</b>	<b>318.901</b>	<b>142.296</b>	<b>55,4%</b>

Adicional al modelo en donde se busca la comprobación de la hipótesis, también en línea con lo mencionado en el estado del arte se busca implementar una estrategia de innovación, una forma de ser más competitivos, más eficientes, mantener control corporativo y lo más importante como

base de esta tesis la viabilidad de reducción de costos, incrementar productividad y generar valor agregado en un grupo económico.

Por lo anterior el Centro de Servicios Compartidos ubicado en Colombia, ayudaría a generar ahorros en términos de monitorear vencimientos de impuestos para que no se generen pagos de sanciones por extemporaneidad, proyecciones fiscales para mejores planeaciones tributarias, monitoreos de presupuestos para descartar la desviación de recursos, planes de acción de acuerdo con la situación de cada país. Con el CSC se concentraría el control en un solo país y es más fácil identificar falencias y entrar a corregirlas en beneficio de toda la compañía y brindarles respuestas oportunas a los accionistas, adicional se podría tener oportunidades en términos de ventas cruzadas ya que centralizando los temas de facturación de los países desde Colombia se pueden identificar ventas regionales y buscar formas de crecer en el mercado.

Pero es importante también tener en cuenta que se deben abordar posibles fallas en el proceso de implementación que se pueden derivar del desconocimiento de las normas aplicables en los países, lo que llevaría a posibles costos no para la compañía.

Por lo cual continuación se presenta una matriz que nos permite identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en la viabilidad de la implementación del Centro de Servicios Compartidos.

Ilustración 13 - Matriz DOFA

Matriz DOFA implementación CSC BaseFirma

FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA		FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA	
<b>DEBILIDADES (-)</b>		<b>OPORTUNIDADES (+)</b>	
1	Desconocimiento de normatividad	1	Proyecciones fiscales eficaces
2	Poca comunicación con gerente país	2	Ubicación geográfica
3	Negación a reestructuración de áreas	3	Respuestas oportunas a los accionistas
4	Toma de decisiones individuales	4	Ventas cruzadas
5	Explorar nuevos mercados	5	Lograr economías de escala
<b>FORTALEZAS (+)</b>		<b>AMENAZAS (-)</b>	
1	Eficiencia y mejora en la productividad	1	Cambios en regulaciones
2	Toma de decisiones centralizada	2	Externalización
3	Mejora de controles internos	3	Contexto político y social
4	Estrategias de reducción de costos y gastos	4	Políticas cambiarias
5	Estandarización de procesos	5	Costos de los servicios

Para comprobar el modelo y en línea con el propósito de esta investigación el cual es conocer las ventajas y desventajas en el proceso de implementación de un centro de servicios compartidos tomando como referencia a BaseFirma; usamos la herramienta Risk Simulator 2021, donde segmentamos los rubros de alquileres y gastos de nómina por país, donde impacta de manera directa el ahorro y usamos variables de entrada (ver Apéndice 1-Supuestos de entrada) como costos mínimos y variables de salida como costos máximos por país.

Para la definición de los rangos mínimos y máximos de la simulación del modelo actual de BaseFirma y del modelo propuesto, se tomaron las dos variables que mas impactan al resultado esperado como son:

- Variables de alquiler, donde se analizó por cada país donde puede generarse impacto con el modelo propuesto el valor mínimo y el valor máximo de costos por este concepto en base a la ubicación de la oficina a alquilar, ya que es el factor determinante de un menor o mayor costo.



- Variables de costos administrativos, donde se analizó por país, dependiendo de a donde se espera llegar a tener mayor ahorro con el modelo propuesto, los costos mínimos y máximos en base a necesidad del cargo por país y los rangos de salarios por cada cargo; esta variable está afectada directamente por el costo de contratación en los diferentes países, donde se identifica que es mucho más beneficioso centralizar algunas actividades administrativas en Colombia y ahorrar ese costo en países donde el costo laboral es bastante algo.

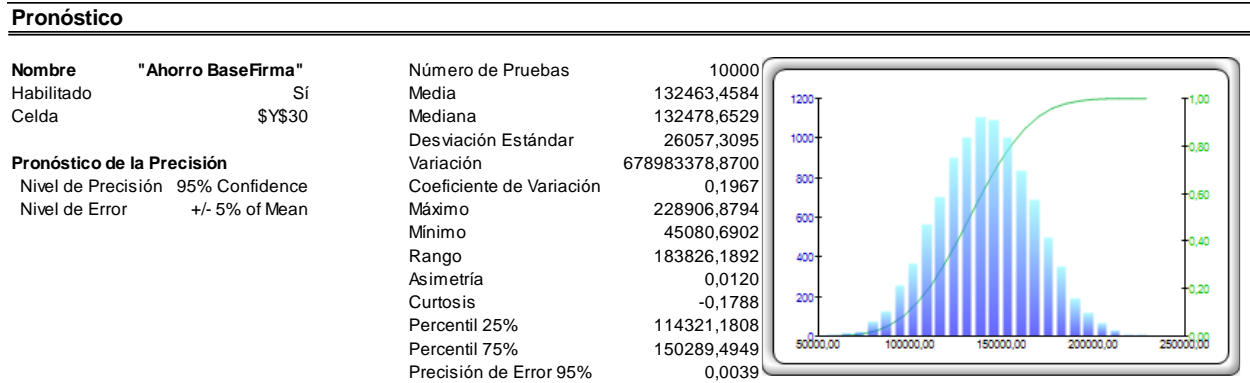
Dado que el alquiler es un rango pero que en la negociación final es un valor específico se escogió una distribución de tipo uniforme que le da igual peso de probabilidad a cualquier valor dentro del rango. Para el caso de los gastos administrativos se escogió una distribución de tipo triangular ya que se comportan alrededor de un promedio esperado con un mínimo y un máximo.

Después de correr la simulación con 10.000 pruebas y un nivel de precisión del 95%, comprobamos la viabilidad del modelo propuesto para BaseFirma y el ahorro de acuerdo con Risk Simulator oscilaría entre 45.080 dólares y 228.907 dólares. El rango de ahorro antes mencionado le da un aval al modelo propuesto para BaseFirma, dado que el ahorro estimado en el modelo es aproximadamente de 176.604 dólares, tomando como referencia los ahorros propuestos por país y alocando parte de esos costos en Colombia como país que centralizaría algunas operaciones administrativas de toda la compañía, teniendo además en cuenta que Colombia tiene unos de los mas bajos salarios promedios en el mundo y que tiene oficinas propias, sin deuda sobre ese patrimonio y no paga alquiler mensual.

Con el resultado del modelo, el cual fue comprobado con Risk Simulator 2021 y teniendo claridad sobre la matriz DOFA en la implementación de un centro de servicios compartidos en BaseFirma, podemos concluir que es viable la implementación de un centro de servicios

compartidos como estrategia empresarial en BaseFirma como se ve en el siguiente resultado de la simulación:

*Ilustración 14 - Reporte Simulación-Ahorro BaseFirma*



Fuente: Risk Simulator 2021

## 5. Conclusiones

En todo el proceso de esta investigación y en línea con el propósito que es, conocer las ventajas y desventajas en el proceso de implementación de un centro de servicios compartidos tomando como referencia a BaseFirma y responder a la pregunta sobre ¿De qué manera se beneficia BaseFirma al decidir implementar un centro de servicios compartidos en Colombia?, se logró exponer la fuerza que están tomando los CSC en las compañías alrededor del mundo, por la incidencia directa que tiene en problemas de sobrecostos, estandarización de procesos, control de procesos, toma de decisiones y direccionamiento estratégico; sin embargo, tiene muchos retos en el proceso de implementación, dentro de eso encontrar talento humano con muchas habilidades, conocimiento amplio en el funcionamiento de las diferentes áreas que se quieren centralizar en búsqueda de ahorro de costos y gastos y grandes habilidades de reacción en tomas de decisiones que afecten al grupo regional; por lo cual toma tiempo su implementación de forma eficaz.

Uno de los objetivos más perseguidos en esta investigación fue comprobar si a través de la implementación de un CSC para BaseFirma, llevaría a la compañía a obtener reducción en costos de operación; sin dejar de lado además identificar beneficios en los frentes estratégicos, de calidad y de disminución de tiempo en los procesos.

Para desarrollar esta investigación y concluyendo que BaseFirma por ser una compañía de servicios y sus costos más altos están en nómina que representa entre el 65% y 70% de los costos y gastos de la compañía y alquileres de oficina por no tener oficinas propias con excepción de Colombia y Estados Unidos y porque además todas las negociaciones de alquileres están en dólares en cada país; se decidió hacer un modelo donde la a través de la implementación de un CSC ubicado en Colombia se permitiera atacar estos dos frentes.

Como principales aspectos a considerar en el modelo se identificó que en términos de la nómina el CSC apoyaría las actividades administrativas de Argentina, Chile, Perú, Venezuela y Brasil, donde las operaciones nos son tan incrementales y en términos de alquileres de oficinas el CSC ayudaría a la eliminación de este costo mensual. Por su parte Colombia que es el lugar donde se establecería el CSC, tiene oficinas propias y en términos de costos de nómina Colombia, como esta soportado en el cuerpo de esta tesis está entre los países con salarios más bajos en el mundo, donde ninguno de los países donde queremos reducir costos de nómina está por debajo de Colombia.

En el modelo se incluyó un detalle de los gastos que se consideraron pueden estarse duplicando o que quizás a través de la implementación del modelo se podrían reducir, enfocándonos en gastos de nómina y alquileres; el modelo propuesto arrojo un ahorro de 176.604 dólares anuales.

Para comprobar la hipótesis de que es viable la implementación de un CSC en BaseFirma y que se beneficia al decidir implementarlo en Colombia, usamos la herramienta Risk Simulator 2021 y le incluimos todas las variables para correr la simulación y el resultado después de correr la simulación con 10.000 pruebas y un nivel de precisión del 95%, comprobamos la viabilidad del modelo propuesto para BaseFirma y el ahorro de acuerdo con Risk Simulator oscilaría entre 45.080 dólares y 228.907 dólares. El rango de ahorro obtenido en Risk Simulator comprueba la viabilidad del modelo par BaseFirma.

Desde mi punto de vista personal lograr implementar un CSC de forma exitosa requiere de mucho tiempo y esfuerzo, donde gran parte del éxito dependerá mucho del talento humano de la compañía, ya que debe mantenerse motivado a hacer su trabajo; por lo cual la compañía debe buscar formas de retención del personal para no generar muchas rotaciones y se pierda mucho tiempo en capacitaciones o buscando personal capacitado para manejo de operaciones centralizadas de diferentes países. Pero sin duda cuando este implementado los beneficios a los cuatros frentes: estratégicos, de valor, de calidad y de disminución de tiempos; van a ser notables y ayudara a la compañía a ser más competitiva, a través del mejoramiento en la gestión y desarrollo organizacional.

## 6. Bibliografía

- Ramírez Gómez, M. (2010). Costos de transacción y creación de empresas. *Revista Ciencias Estratégicas*, 18, 43-58.
- ALONSO, M. (2017). GESTIÓN DEL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES –CASO CARGILL . *Tesis de Masters in Business Administration*. Rosario: UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA.
- Cacciaguidi-Fahy, S., Currie, J., & Fahy, M. (2002). *Profession, Financial Shared Services Centres: Opportunities and Challenges for the Accounting*. London. Obtenido de file:///C:/Users/vanes/Downloads/Financial%20Shared%20Services%20Centres.en.es.pdf
- Deloitte. (2019). *Global Shared Services survey results*. Obtenido de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/shared-services-survey.html>
- Deloitte. (2019). <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/shared-services-survey.html>. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/shared-services-survey.html>
- Doh, J. (Mayo de 2005). Offshore outsourcing: Implications for international business and strategic management theory and practice. *Journal of Management Studies*, 42, 695-704.
- Dos Santos, T. (2002). *Teoría de la dependencia Balance y perspectivas*. México.
- Duque Ceballos, J., González Campo, C., & García Solarte, M. (2014). Outsourcing y Business Process Outsourcing desde la teoría económica de la agencia. *Revista Entramado*, 10, 12-29.
- Elston, T., & MacCarthaigh, M. (Julio de 2016). Sharing services, saving money? Five risks to cost-saving when organizations share services. *Public Money & Management.*, 36, 349-356. doi:10.1080/09540962.2016.1194081
- EMIS. (26 de 09 de 2019). *EMIS*. Obtenido de EMIS: <https://www-emis-com.cvirtual.cesa.edu.co/php/search/doc?dcid=661355614&ebSCO=1>
- Helbert, L., & Seal, W. (2009). *Shared Services as an organizational hybrid and the role of management accounting*. Loughborough University Business School.
- Herráiz López, M., & Guijarro, J. (30 de 06 de 2016). Los Centros de Servicios compartidos : razones ,pros y contras en el ámbito financiero. *Trabajo final de Master*. Universidad Politecnica de Madrid.
- ISG. (2013). *ISG*. Obtenido de ISG: <https://isg-one.com/articles/global-business-services-taking-business-support-functions-to-the-next-level>
- Janssen, M., & Joha, A. (2006). Motives for establishing shared service centers in public administrations. (E. Ltd, Ed.) *International Journal of Information Management*, 26, 102-115. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2005.11.006

- KPMG. (2012). *KPMG*. Recuperado el 23 de 02 de 2020, de KPMG: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2014/04/271112-Centros-de-Servicios-para-la-mejora-de-la-rentabilidad-de-las-empresas.pdf>
- Marín, L. M. (2016). Centro de servicios compartidos “Recurso humano y productividad”. *Trabajo de grado para optar por el título de Magíster en Administración con Énfasis en Gerencia*. Medellín, Colombia.
- Masini, A., & Zeynep, A. (2007). Effective strategies for internal outsourcing and offshoring of business services: An empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 239-256. Obtenido de <https://doi-org.cvirtual.cesa.edu.co/10.1016/j.jom.2007.02.003>
- Muñoz Guarasa, M. (2007). La deslocalización de los servicios: ¿mito o realidad? *Revista de Economía Mundial*, 16, 57-78. doi:1576-0162
- Paullier Olivera, M. (2016). Beneficios fiscales para los Centros de Servicios Compartidos. *IEEM Revista de Negocios*, 19, 46-47.
- Picodi. (11 de 08 de 2020). *Picodi.com*. Obtenido de Picodi.com: <https://www.picodi.com/co/ahorro-magazine/salario-promedio-donde-se-gana-mas-dinero-en-el-mundo>
- Procolombia. (16 de 09 de 2013). *Procolombia*. Recuperado el 22 de 02 de 2020, de Procolombia: <https://www.inviertaencolombia.com.co/noticias/772-colombia-se-consolida-como-destino-de-inversion-para-centros-de-servicios-compartidos.html>
- Procolombia. (2016). *3° Encuesta Latinoamericana de Servicios Compartidos*. Obtenido de <https://procolombia.co/publicaciones/3-encuesta-latinoamericana-de-servicios-compartidos>
- Procolombia. (30 de 01 de 2019). *Procolombia*. Obtenido de Procolombia: <https://www.inviertaencolombia.com.co/noticias/1217-razones-para-invertir-en-centros-de-servicios-compartidos.html>
- PwC. (2012). *PwC*. Obtenido de PwC: <https://www.pwc.es/es/publicaciones/sector-publico/assets/centro-servicios-compartidos-cambiar-estructuras.pdf>
- Romero Pérez, J. (2003). La externalización de actividades laborales (outsourcing). *Revista de Ciencias Jurídicas*.
- Tichy, N. (1983). *Managing strategic change: Technical, political, and cultural dynamics*. John Wiley & Sons.
- Ulrich, D., & Grochowski, J. (2012). From shared services to professional services. *Strategic HR Review*.
- Zamorano Velásquez, L., & Ruiz Sarmiento, W. (2014). *Centros de Servicios Compartidos y su evolución a Servicios Globales de Negocio*. Bogotá: CESA.

## Apéndices

### *Apéndice 1 - Supuestos de entrada*

CONCEPTO	Argentina		Colombia		México		Chile		Perú		Brasil		USA	
	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
<b>Variables Alquiler</b>														
Ubicación	\$15.000	\$60.000	\$3.000	\$3.500	\$21.485	\$42.000	\$8.400	\$24.000	\$10.360	\$24.000	\$3.360	\$12.000	\$27.858	\$60.000
Tasa de cambio	48,6	86,0	3.290,0	3.693,3	19,3	21,6	697,0	722,9	3,4	3,7	3,9	5,6	1,0	1,0
<b>Variables Costos totales nomina administrativos</b>														
Tasa de cambio	48,6	86,0	3.290,0	3.693,3	19,3	21,6	697,0	722,9	3,4	3,7	3,9	5,6		
Cargo	\$28.854	\$41.860	\$30.485	\$56.193			\$19.671	\$20.750	\$43.223	\$43.716	\$26.400	\$28.800		

## Apéndice 2 - Simulación

### Simulación - Modelo Tesis Final

#### General

Número de Intentos	10000
Pausar por un Error	No
Valor Sembrado	Siembre
Activar Correlaciones	No

#### Supuestos

<b>Nombre</b>	<b>"Alquiler Argentina actual"</b>
Habilitado	Sí
Celda	\$C\$7
Simulación Dinámica	No

<b>Rango</b>	
Mínimo	-Infinito
Máximo	Infinito

<b>Distribución</b>	Uniforme
Mínimo	15000
Máximo	60000



<b>Nombre</b>	<b>"Alquiler Argentina Modelo"</b>
Habilitado	Sí
Celda	\$D\$7
Simulación Dinámica	No

<b>Rango</b>	
Mínimo	-Infinito
Máximo	Infinito

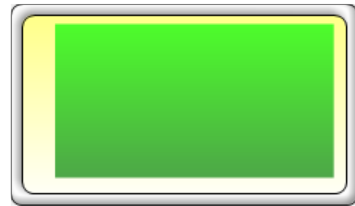
<b>Distribución</b>	Uniforme
Mínimo	15000
Máximo	60000



<b>Nombre</b>	<b>"Alquiler Colombia Actual"</b>
Habilitado	Sí
Celda	\$E\$7
Simulación Dinámica	No

<b>Rango</b>	
Mínimo	-Infinito
Máximo	Infinito

<b>Distribución</b>	Uniforme
Mínimo	3000
Máximo	3500



<b>Nombre</b>	<b>"Alquiler Colombia Modelo"</b>
Habilitado	Sí
Celda	\$F\$7
Simulación Dinámica	No

<b>Rango</b>	
Mínimo	-Infinito
Máximo	Infinito

<b>Distribución</b>	Uniforme
Mínimo	3000
Máximo	3500



<b>Nombre</b>	<b>"Alquiler Mexico Actual"</b>
Habilitado	Sí
Celda	\$G\$7
Simulación Dinámica	No

<b>Rango</b>	
Mínimo	-Infinito
Máximo	Infinito

<b>Distribución</b>	Uniforme
Mínimo	21485,36397
Máximo	42000



<b>Nombre</b>	<b>"Alquiler Mexico Modelo"</b>
Habilitado	Sí
Celda	\$H\$7
Simulación Dinámica	No

<b>Rango</b>	
Mínimo	-Infinito
Máximo	Infinito

<b>Distribución</b>	Uniforme
Mínimo	21485,36
Máximo	42000





**Nombre** "Alquiler Chile Actual"  
 Habilitado Sí  
 Celda \$1\$7  
 Simulación Dinámica No

**Rango**  
 Mínimo -Infinito  
 Máximo Infinito

**Distribución** Uniforme  
 Mínimo 8400  
 Máximo 24000



**Nombre** "Alquiler Chile Modelo"  
 Habilitado Sí  
 Celda \$J\$7  
 Simulación Dinámica No

**Rango**  
 Mínimo -Infinito  
 Máximo Infinito

**Distribución** Uniforme  
 Mínimo 8400  
 Máximo 24000



**Nombre** "Alquiler Peru Actual"  
 Habilitado Sí  
 Celda \$K\$7  
 Simulación Dinámica No

**Rango**  
 Mínimo -Infinito  
 Máximo Infinito

**Distribución** Uniforme  
 Mínimo 10359,71  
 Máximo 24000



**Nombre** Alquiler Peru Modelo"  
 Habilitado Sí  
 Celda \$L\$7  
 Simulación Dinámica No

**Rango**  
 Mínimo -Infinito  
 Máximo Infinito

**Distribución** Uniforme  
 Mínimo 10359,71  
 Máximo 24000



**Nombre** "Alquiler Brasil Actual"  
 Habilitado Sí  
 Celda \$M\$7  
 Simulación Dinámica No

**Rango**  
 Mínimo -Infinito  
 Máximo Infinito

**Distribución** Uniforme  
 Mínimo 3360  
 Máximo 12000



**Nombre** Alquiler Brasil Modelo"  
 Habilitado Sí  
 Celda \$N\$7  
 Simulación Dinámica No

**Rango**  
 Mínimo -Infinito  
 Máximo Infinito

**Distribución** Uniforme  
 Mínimo 3360  
 Máximo 12000



**Nombre** "Alquiler USA Actual"  
 Habilitado Sí  
 Celda \$O\$7  
 Simulación Dinámica No

**Rango**  
 Mínimo -Infinito  
 Máximo Infinito

**Distribución** Uniforme  
 Mínimo 27858,19  
 Máximo 60000



**Nombre** "Alquiler USA Modelo"  
 Habilitado Sí  
 Celda \$P\$7  
 Simulación Dinámica No

**Rango**  
 Mínimo -Infinito  
 Máximo Infinito

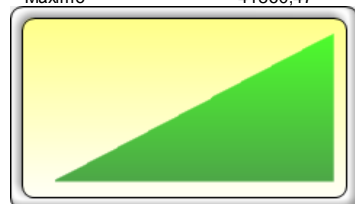
**Distribución** Uniforme  
 Mínimo 27858,185  
 Máximo 60000



**Nombre** Alquiler Argentina Actual"  
 Habilitado Sí  
 Celda \$C\$8  
 Simulación Dinámica No

**Rango**  
 Mínimo -Infinito  
 Máximo Infinito

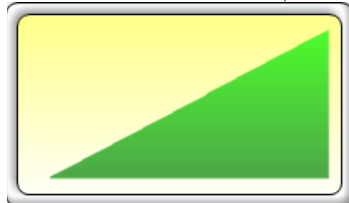
**Distribución** Triangular  
 Mínimo 28854,17  
 Mayor Probabilidad 41860,47  
 Máximo 41860,47



**Nombre** "Modelo Argentino"  
 Habilitado Sí  
 Celda \$D\$8  
 Simulación Dinámica No

**Rango**  
 Mínimo -Infinito  
 Máximo Infinito

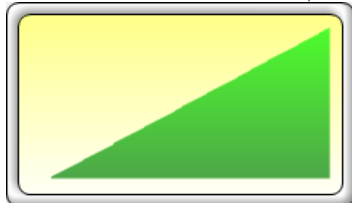
**Distribución** Triangular  
 Mínimo 28854,17  
 Mayor Probabilidad 41860,47  
 Máximo 41860,47



**Nombre** "Modelo Administrativo Colombia Actual"  
 Habilitado Sí  
 Celda \$E\$8  
 Simulación Dinámica No

**Rango**  
 Mínimo -Infinito  
 Máximo Infinito

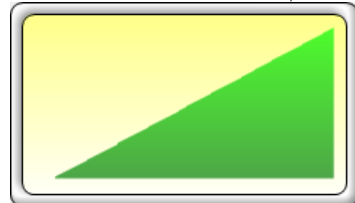
**Distribución** Triangular  
 Mínimo 30484,80413  
 Mayor Probabilidad 56192,91224  
 Máximo 56192,91224



**Nombre** "Modelo Colombia"  
 Habilitado Sí  
 Celda \$F\$8  
 Simulación Dinámica No

**Rango**  
 Mínimo -Infinito  
 Máximo Infinito

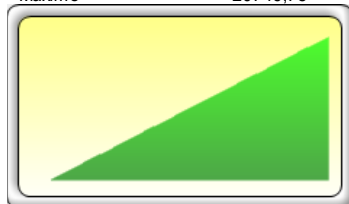
**Distribución** Triangular  
 Mínimo 30484,8  
 Mayor Probabilidad 56192,91  
 Máximo 56192,91



**Nombre** "Modelo Administrativo Chile Actual"  
 Habilitado Sí  
 Celda \$I\$8  
 Simulación Dinámica No

**Rango**  
 Mínimo -Infinito  
 Máximo Infinito

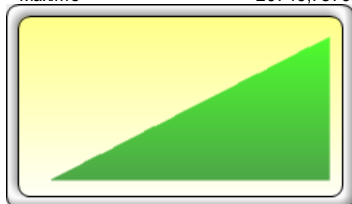
**Distribución** Triangular  
 Mínimo 19671,39  
 Mayor Probabilidad 20749,76  
 Máximo 20749,76



**Nombre** "Modelo Administrativo Chile"  
 Habilitado Sí  
 Celda \$J\$8  
 Simulación Dinámica No

**Rango**  
 Mínimo -Infinito  
 Máximo Infinito

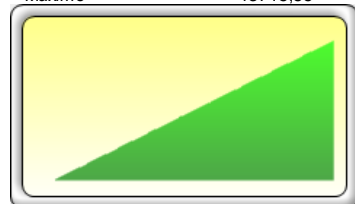
**Distribución** Triangular  
 Mínimo 19671,3881  
 Mayor Probabilidad 20749,75792  
 Máximo 20749,75792



**Nombre** "Modelo Administrativo Peru Actual"  
 Habilitado Sí  
 Celda \$K\$8  
 Simulación Dinámica No

**Rango**  
 Mínimo -Infinito  
 Máximo Infinito

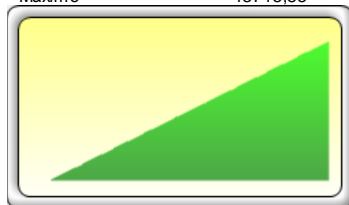
**Distribución** Triangular  
 Mínimo 43223,03  
 Mayor Probabilidad 43715,85  
 Máximo 43715,85



**Nombre** "Modelo Administrativo Peru"  
 Habilitado Sí  
 Celda \$L\$8  
 Simulación Dinámica No

**Rango**  
 Mínimo -Infinito  
 Máximo Infinito

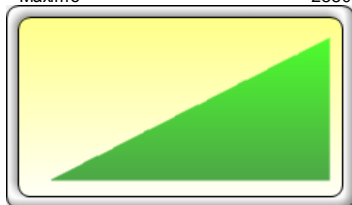
**Distribución** Triangular  
 Mínimo 43223,03  
 Mayor Probabilidad 43715,85  
 Máximo 43715,85



**Nombre** "Modelo Administrativo Brasil Actual"  
 Habilitado Sí  
 Celda \$M\$8  
 Simulación Dinámica No

**Rango**  
 Mínimo -Infinito  
 Máximo Infinito

**Distribución** Triangular  
 Mínimo 26400  
 Mayor Probabilidad 28800  
 Máximo 28800



**Nombre** "Modelo Administrativo Brasil"  
 Habilitado Sí  
 Celda \$N\$8  
 Simulación Dinámica No

**Rango**  
 Mínimo -Infinito  
 Máximo Infinito

**Distribución** Triangular  
 Mínimo 26400  
 Mayor Probabilidad 28800  
 Máximo 28800

