

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



Trabajo terminal:

Consolidación de un Centro de Servicios Compartidos.

Caso: Intuitive Surgical Planta Mexicali

Presenta:

L.E. Zhou Jiewen

Para obtener el Diploma de:

Especialidad en Dirección Financiera

Director de Trabajo Terminal:

Dra. Zulema Córdova Ruiz

AGRADECIMIENTOS

Quiero dar las gracias al gerente del CSC Intuitive Surgical Planta Mexicali por haber aprobado la realización de este caso de estudio con la finalidad de mejorar la eficiencia de los procesos del centro y un agradecimiento a los compañeros del CSC que participaron brindando la información necesaria para el análisis de este caso.

Así mismo, quisiera dar las gracias a la Dra. Loreto María Bravo Zanoquera por su asesoría en la revisión y sugerencias para el contenido de este trabajo y a mi directora de trabajo terminal la Dra. Zulema Córdoba Ruiz por su apoyo en la realización de esta investigación.

RESUMEN

La empresa Intuitive Surgical implementó un Centro de Servicios Compartidos (CSC´s) en el que trasladó los puestos de cuentas por pagar, gastos de viaje y activos fijos del corporativo localizados en Estados Unidos a la planta de Mexicali, B.C. debido al aumento en la cantidad de facturas y reportes a procesar en los últimos años.

Dada la falta de experiencia en la implementación de CSC´s, la consolidación de este nuevo departamento no se ha logrado, por lo que sigue siendo ineficiente los procesos de facturación y gastos de viaje. Con este caso de estudio se pretende generar una estrategia de trabajo eficaz para disminuir el número de reportes y facturas pendientes de procesar, para lo cual, se realizará un análisis documental de los procesos mencionados y se realizarán entrevistas con las personas involucradas.

Palabras claves: Centro de Servicios Compartidos, cuentas por pagar, facturación.

CONTENIDO	
AGRADECIMIENTOS	1
RESUMEN	2
CAPÍTULO 1	5
1. INTRODUCCIÓN	5
1.1. ANTECEDENTES	6
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.2.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	12
1.3 OBJETIVOS	13
1.3.1 OBJETIVOS EXPECÍFICOS	13
1.4. JUSTIFICACIÓN	14
1.5 SUPUESTO	14
CAPITULO II	15
2. MARCO TEÓRICO	15
2.1 CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS	15
2.1.1 BENEFICIOS DE LOS CSC's	23
2.1.2 ESTRUCTURA DE LOS CSC's	25
CAPITULO III	27
3. METODOLOGÍA	27
3.1 MÉTODO	27
3.1.1 ENTREVISTAS	28
3.1.2. SITUACIÓN ACTUAL	28
3.1.3. DESARROLLO	29
CAPITULO IV	31
4. RESULTADOS	31
CAPITULO V	35
5.1 CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	35
CAPITULO VI	37
6. REFERENCIAS	37
BIBLIOGRAFÍA	37

Figuras

Figura 1. Etapas de evolución de las organizaciones	10
Figura 2. Beneficios de la implementación de un CSC.	25
Figura 3. Los CSC agregan una nueva dimensión e importancia a la estructura de las organizaciones.	26
Figura 4. Distribución de la carga de trabajo en el CSC en Intuitive Surgical, planta Mexicali.	28
Figura 5. Matriz de datos. Recibo de facturas desde el primer trimestre de 2016 al cuarto trimestre del 2019.	31

Gráficas

Gráfica 1	11
Gráfica 2	17
Gráfica 3	18
Gráfica 4	24
Gráfica 5	32
Gráfica 6	33
Gráfica 7	34

CAPÍTULO 1

1. INTRODUCCIÓN

Los centros de servicios compartidos son un soporte que brinda soluciones, optimiza procesos, perfecciona modelos de negocio, reduce costos y errores. Las empresas en busca de cumplir los estándares globales que hoy la economía exige, han encontrado este modelo como herramienta para mejorar la prestación de servicios dentro de una estructura organizacional. El modelo de centro de servicios compartidos se caracteriza por unificar tareas administrativas altamente operativas y transaccionales, que buscan además estandarizar procesos y funciones. Muchas empresas han venido adoptando este modelo, en especial, en las áreas de soporte de las demás áreas del negocio, para que estas solo se enfoquen en la consecución de los objetivos estratégicos.

Las empresas que quieran implementar este modelo deberán tener claro sus necesidades, contar con los recursos, las herramientas claves recomendadas y utilizadas por otros centros de servicios compartidos, que le sirvan para diseñarlo, implementarlo y consolidarlo. Su éxito dependerá de una buena elección de los procesos que se administrarán.

Hoy, los centros de servicios compartidos están tomando mucha fuerza entre las empresas alrededor del mundo, como una estrategia para poder alcanzar grandes objetivos dentro de la organización. Desde medianas empresas hasta las más grandes multinacionales están focalizados en desarrollar este tipo de modelos, para así aumentar la productividad en las empresas, reduciendo los costos y unificando las áreas de la compañía (Huber & Danino, 2013). No obstante, una vez implementado un centro de servicios compartidos, no termina ahí, su estabilización conlleva un tiempo que no para todas las empresas es el mismo; requiere de un proceso de maduración de los procesos y funciones, con el apoyo constante de la alta dirección y de una buena gestión del talento humano, dispuestos a gestionar el cambio, que permita alcanzar los beneficios del

modelo de negocio “centro de servicios compartidos”. Es así como dichos centros de servicios compartidos se han venido convirtiendo en la herramienta que ha permitido a las empresas generar en la economía un progreso mundial, en tanto se ven obligadas a expandirse y ubicarse en otros lugares nacionales e internacionales, así como a estandarizar eficiente y eficazmente los distintos procesos que realizan de manera interna y externa.

1.1. ANTECEDENTES

Las compañías a menudo enfrentan presiones que las obligan a mejorar los niveles de servicios, reducir costos y mejorar sus controles para mantener la eficiencia de sus procesos internos (Deloitte, 2012). La calidad del servicio o producto que se vende es un factor primordial, por lo que las empresas deben crecer en otros ámbitos como la competitividad para abrirse a otros mercados y para poder lograr estos objetivos, las empresas han recurrido desde hace varios años a los servicios compartidos (SC), un modelo operativo en el cual una entidad se especializa en brindar un servicio altamente transaccional para distintas unidades de negocio (UN) a fin de reducir costos, consolidar funciones administrativas y evitar la duplicación de esfuerzos entre varias UN (Coronel, 2017). Desde medianas empresas hasta las más grandes multinacionales están focalizados en desarrollar este tipo de modelos, para así aumentar la productividad en las empresas, reduciendo los costos y unificando las áreas de la compañía (Huber & Danino, 2013).

Es importante señalar que al utilizar servicios compartidos, las compañías buscan consolidar y estandarizar un conjunto diverso de sistemas, procesos y funciones, logrando economías de escala, que difícilmente podrían obtener actuando solas o de manera independiente (Deloitte, 2012). Cuando una organización implementa un centro de servicios compartidos es importante que tenga a la par claridad en los procesos, y considere prioritario trabajar en la gestión del cambio, debido a que la adopción de este

proyecto involucra cambios radicales en toda la organización, y conllevan a un replanteamiento de los valores, creencias y actitudes, que hasta la fecha estaban inmersas (Bergeron, 2002). Los centros de servicios compartidos (CSC) surgen en la década de los noventa como una estructura formal dentro de las organizaciones. La búsqueda por la consolidación de los procedimientos y reducción de los costos en las empresas hace necesario conocer los niveles de integración de los servicios compartidos en las organizaciones. Desde finales de los 90, por ejemplo, los servicios compartidos a gran escala se han convertido en algo común en el sector privado, empleado por empresas como Ford, General Electric, Hewlett Packard, Pfizer y British Petroleum (Joha & Janssen, 2006). (Henricks, 2001) comentó que “Centralizar las funciones de la empresa, de la manera que ahora se conoce como el modelo de 'servicios compartidos', es una de las últimas tendencias en los negocios de hoy y quienes la practican dicen que pueden reducir costos mientras mejoran la calidad de los servicios compartidos.” Cabe resaltar que los servicios compartidos son una estrategia de negocio popular.

(Alvarado, 2013), mediante un estudio realizado por parte de Accenture acerca de los Centros de Servicios Compartidos, explica que las compañías deben pasar por 5 etapas de evolución para que las empresas sean exitosas y competitivas. Éstas son las siguientes:

1) Excelencia en los procesos. Se refiere a la integración de la empresa, los procesos y la tecnología. Esta etapa brinda una visión global para la simplificación y estandarización a lo largo de la organización de los procesos y las tecnologías utilizadas. Los Centros de Servicios Compartidos iniciaron junto con el surgimiento de la reingeniería de procesos a finales de los años ochenta. Este inicio fue complicado, incluso hoy en día muchas de las organizaciones no han superado esta primera etapa debido a la falta de estandarización, disciplina y la aplicación de Lean Six Sigma.

2) Excelencia en los servicios. Esta etapa orienta a las organizaciones a operar como un negocio con un servicio único e integrado. Líderes de las organizaciones de servicios compartidos afirman que la excelencia en los procesos va más allá de la entrega del servicio central. La gestión de las expectativas es un principio fundamental, donde es necesario preguntarse, ¿cuáles son los servicios y las responsabilidades tanto del cliente como del proveedor del servicio? La excelencia en los servicios abarca los procesos de gestión de la demanda, relaciones, comunicaciones y desempeño, entre otros.

3) Mejora continua. A esta etapa se le conoce como la impulsora del desempeño de las organizaciones. Un estudio anterior reveló que los **Top Performers** planifican de manera proactiva, financian y persiguen agresivamente las oportunidades de mejora continua. Actualmente, la mejora continua impulsa la capacidad de progresar y evolucionar de estas organizaciones junto con el valor de los servicios compartidos.

La mejora continua se encuentra relacionada directamente al valor percibido por el cliente y a la viabilidad de las organizaciones de servicios compartidos actuales. Cada vez más organizaciones invierten en la mejora continua y se ubican en niveles de madurez superiores. Existe un aumento del porcentaje del presupuesto operativo dedicado a la mejora continua. Casi el 25% de los encuestados ha construido una capacidad formal de tipo Lean Six Sigma. Por su parte, el *benchmarking* es una de las herramientas más utilizadas en las organizaciones, la cual permite el desarrollo de una cultura de mejora continua al establecer una línea base que identifica las oportunidades de progreso y establece los objetivos.

4) Marketing del Valor Generado. Muchas organizaciones de servicios compartidos buscan asumir roles más estratégicos, esto significa pasar de la eficiencia (reducción de los costos de operación) a la efectividad de los procesos (mejorar los resultados del negocio). La creación de valor y de confianza se genera en este momento.

En la generación de valor se utilizan los datos obtenidos para avanzar en la cadena de valor y es así en que el análisis de la información generada se convierte en un ejemplo que demuestra cómo las operaciones de servicios compartidos colaboran en la cadena y ofrecen una ventaja competitiva con respecto a los métodos de Inteligencia de Negocios tradicionales.


Sin embargo, es necesario realizar un intenso y extensivo Marketing de Valor Generado, lo que se traduce en que saber demostrar el éxito es un factor fundamental para que las organizaciones de servicios compartidos logren crear confianza, mantenerla y generar impulso con sus clientes.

5) Integrated Business Services (IBS). IBS es la etapa más desarrollada que se ha identificado en las organizaciones y actualmente una tendencia de los modelos de servicios; implica la adaptación al mercado, idiomas, procesos de toma de decisión y especialización de la gente. IBS permite a las organizaciones beneficiarse de escalas globales mientras mejora su acercamiento a los clientes locales. Esta etapa consiste en: Una entidad independiente que reporta a gerentes de primera línea. Es conducida como un negocio, lo cual le permite tomar decisiones de abastecimiento, geografía e inversiones. Gestiona servicios multifuncionales operados por una combinación de proveedores dependientes y tercerizados que responden a una organización común y a un marco de gestión de servicios consistente. Es una propiedad estratégica y gestiona procesos de inicio a fin; realiza la gestión de acuerdo a los estándares de procesos globales y con el apalancamiento de los sistemas comunes. Es responsable de reducir los costos y mejorar el servicio en todos los servicios prestados por sí misma o gestionados a través de socios.

Hace tres años, 8% de los líderes de las organizaciones de servicios compartidos reportaba a un CEO. Hoy en día, ese número se ha incrementado al 17%; lo que muestra

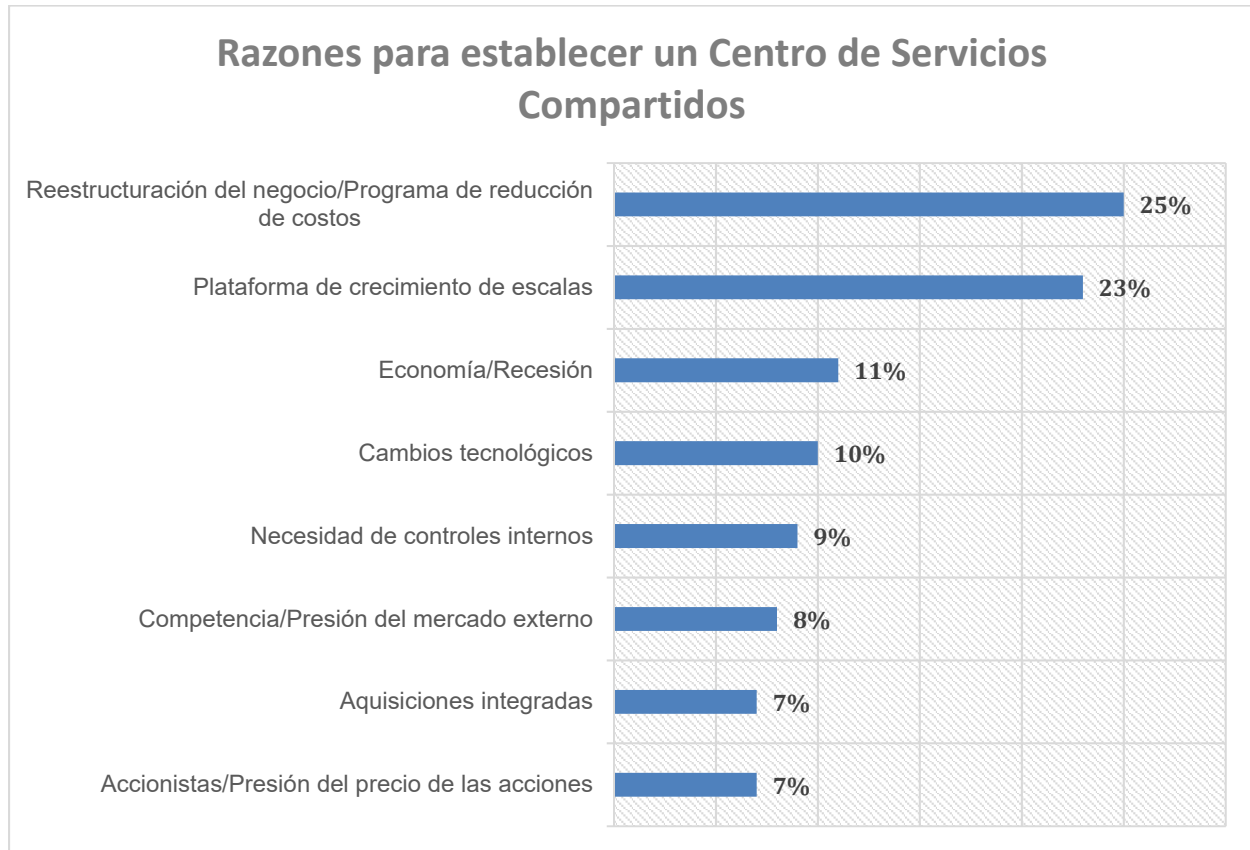
la madurez de los servicios compartidos y su nivel de preparación para comenzar a ofrecer servicios de negocios integrados (Alvarado, 2013).

Figura 1. Etapas de evolución de las organizaciones

Evolución de las organizaciones	Aspectos fundamentales
 <ol style="list-style-type: none">5. Servicios de negocios integrados Expansión de valor4. Marketing del valor agregado Creación de valor y confianza3. Mejora continua Impulso al desempeño2. Excelencia en los servicios Impulso a la productividad1. Excelencia en los procesos Aspectos básicos	<ul style="list-style-type: none">• Las organizaciones de servicios compartidos se han percatado de que la excelencia en los procesos es fundamental para la integración de servicios• La falta de disciplina afecta el cumplimiento de los objetivos de los servicios compartidos• Las diferencias regionales siempre plantean un desafío para las implementaciones globales• Aquellas organizaciones multirregionales que no cuentan con procesos globales tienden a una mayor complejidad y mayores costos

Fuente: Accenture, 2013.

Gráfica 1.



Fuente: Deloitte. Encuesta Global de Shared Services 2013.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La instalación de CSC, es una tendencia que ha transformado el panorama de los procesos administrativos y financieros en la última década. Consisten principalmente en la concentración de procesos comunes a disposición de varias localidades o compañías; principalmente de naturaleza transaccional bajo una sola organización, que brinda la ejecución de tales procesos, desde un enfoque de servicio, en condiciones de preacuerdo con las entidades que lo reciben. Esto último es lo que permite diferenciar el concepto de servicios compartidos, de una centralización corporativa, donde generalmente la casa matriz rige sobre las condiciones en que asumirá los procesos (Acuña, 2006).

De hecho, Elizabeth Ferrarini mencionó en ComputerWorld, que los CSC han sido adoptados por la mitad de todas las empresas de Fortune 500 (Hillstrom & Collier, 2002). Según explica (Piña, 2005), este concepto empresarial busca crear la infraestructura para procesar transacciones de alto volumen a través de uno o varios CSC. La elección sobre la mejor estrategia para los CSC dependerá de las necesidades y posibilidades del negocio, ya sea que el trabajo se realice vía insourcing, fuera del país, offshore; o la mezcla de algunas o todas las posibilidades (Deloitte, 2012).

Según (IMT, 2011), en entrevista con Gustavo Bohórquez, gerente senior de BearingPoint3, señala que la mayoría de las empresas están organizadas en forma centralizada o descentralizada, fluctuando de un modelo al otro, con objeto de encontrar una fórmula que evite los problemas de cada esquema. Por lo anterior, los CSC se han consolidado como un modelo de organización, principalmente dentro de las grandes empresas. Al ser una UN independiente, que integra determinados procesos de soporte y los provee bajo el criterio de servicio, los CSC son una estrategia para hacer más eficientes las operaciones de las organizaciones (IMT, 2011). En México, los CSC se han venido implementando desde hace ocho años, especialmente en corporativos del sector financiero, manufacturero, de servicios y bienes de consumo masivo, según señala Bohórquez.

1.2.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Debido al rápido crecimiento de la empresa Intuitive Surgical en los últimos años, las facturas de pago a proveedores, las auditorías de los reportes de gastos de viaje, el pago a cirujanos que promocionan los productos de la empresa, el pago de gastos de viaje de candidatos a entrevista, entre otros, aumentaron de tal manera que la capacidad actual de procesamiento ya no es suficiente, como consecuencia, los proveedores que han sido afectados retrasan los envíos de material; los cirujanos ponen más condiciones en los

contratos de colaboración con la empresa y los reportes de gastos de viaje a menudo se tienen que realizar dos veces o más ya que el tiempo límite de auditoría y aprobación es rebasado.

Dadas estas circunstancias, la empresa decidió abrir un centro de servicios compartidos en la planta de Mexicali, B.C. para atacar esta problemática, sustituyendo los puestos existentes en Estados Unidos por más puestos en México. Sin embargo, los procesos de reclutamiento, contratación, inducción y transición se prolongaron más tiempo de lo que se había planeado y como resultado de esto la cantidad de reportes pendientes por procesar siguió aumentando. Dada esta situación se plantea la siguiente pregunta a resolver:

¿Cuál sería el procedimiento adecuado a implementar en el CSC para eliminar el tiempo de atraso de procesamiento de facturas?

1.3 OBJETIVOS

Generar una estrategia de trabajo eficaz para disminuir el número de facturas pendientes de procesar.

1.3.1 OBJETIVOS EXPECÍFICOS

1. Realizar un análisis de las facturas que no se han podido procesar.
2. Categorizar por tipo de problema las facturas que no se pueden procesar.
3. Determinar una estrategia de trabajo en equipo que provea solución a los problemas identificados en las facturas que no se pueden procesar.

4. Sugerir la elaboración de un manual del proceso de consolidación del centro de servicios compartidos, el cual servirá de guía para futuros proyectos de esta naturaleza y conducirá a la búsqueda de mejora continua para este nuevo departamento.

1.4. JUSTIFICACIÓN

El Centro de Servicios Compartidos (CSC) que se consolidó en la ciudad de Mexicali es el primero que se implementa en la empresa Intuitive Surgical. Los procesos que se llevan a cabo en el CSC son del área de finanzas, las actividades principales del departamento son: Cuentas por pagar, Activos Fijos y Gastos de viaje.

Siendo este el primer proyecto de esta naturaleza, en el que los puestos que estaban establecidos en un país se mueven a otro, implica un reto enorme para los directivos, los nuevos contratados y las personas y/o empresas que reciben servicio de esta nueva entidad, ya que, como cualquier otro proyecto, siempre hay desfase en el tiempo de finalización de las etapas del mismo debido a múltiples problemas que ya se hicieron mención en el planteamiento del problema para este caso en específico. Es por ello que con este estudio de caso se pretende buscar una solución a las problemáticas mencionadas y documentar el proceso de consolidación del CSC para que sirva de referencia para futuros proyectos de esta naturaleza y al mismo tiempo sirva para buscar la mejora continua del CSC hasta especializarse y pueda absorber otras actividades.

1.5 SUPUESTO

La falta de experiencia en la administración de CSCs que alberga funciones de diferentes tipos de departamentos ha hecho que su consolidación sea más lenta de lo planeado.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS

Los centros de servicios compartidos son una respuesta usual y eficaz de numerosos grupos empresariales latinoamericanos, para afrontar con garantías las exigencias de su entorno y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, en particular, aquellos vinculados a la gestión de procesos y servicios a las unidades de negocio a menor coste y con mayor eficiencia (Bagán, 2011) Progresivamente, estos centros de servicios compartidos se han convertido en un elemento de transformación operativa de las organizaciones, por los beneficios en productividad y los servicios internos, lo que hace que la distribución de gastos fijos sea más eficiente y se aprovechen de manera más eficiente los costosos sistemas de información, que cada día se ofrecen en los mercados. Novoa lo plantea, cuando expresa que como solo se realiza una inversión en un primer momento, las organizaciones que han adoptado centros de servicios compartidos, tienen acceso a las mejores y más avanzadas tecnologías en las áreas que tienen consolidadas (Novoa, 2012). Pues, debido al alto número de datos y transacciones que se realizan diariamente, es de vital importancia tener sistemas de software y hardware de la más alta gama con la capacidad suficiente que permita realizar el trabajo de manera adecuada sin atrasos o dificultades.

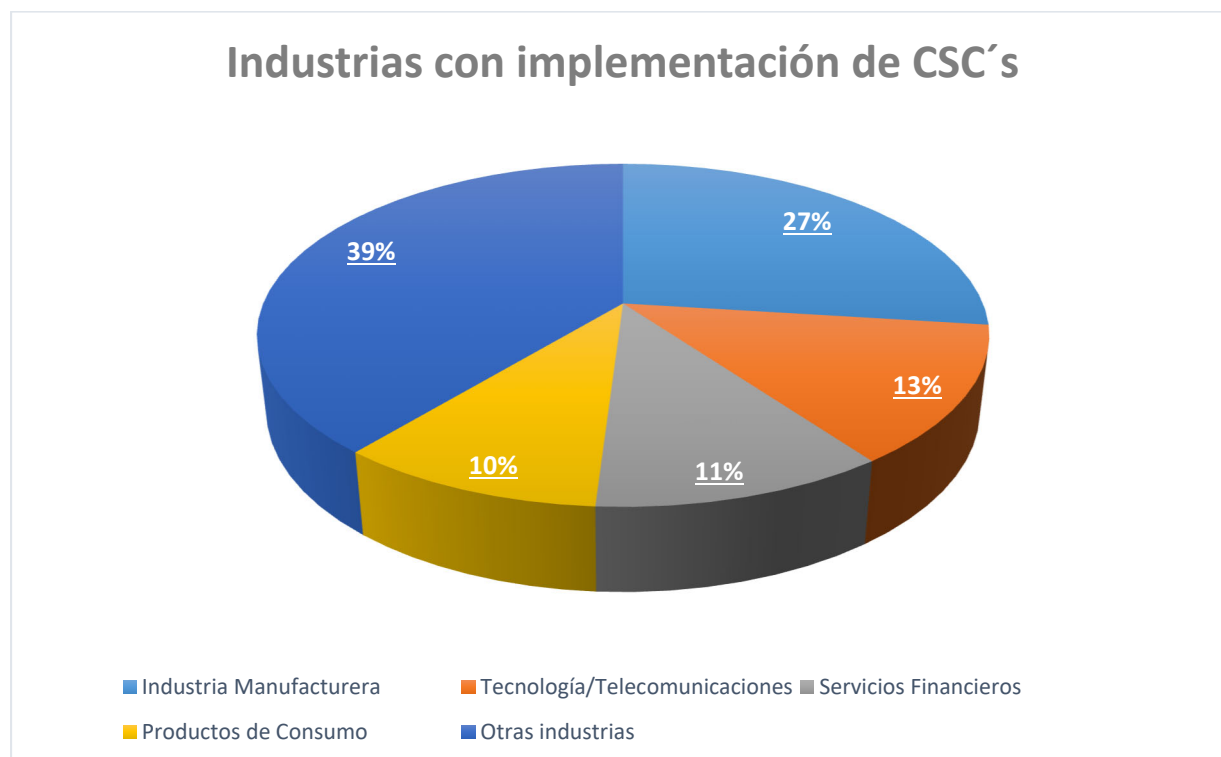
Los procesos de automatización son asumidos desde la infraestructura de redes y comunicaciones hasta las diferentes aplicaciones que soportarán la operatividad. La infraestructura comprende las telecomunicaciones y redes de computadores, que permiten la integración entre las sedes facilitando compartir recursos y documentos a muy bajos costos. Cuando un proceso tiene muchas variables, su mantenimiento se hace complejo y, por tanto, difícil de consolidar. La automatización de actividades facilita el soporte centralizado de las mismas de una forma eficiente (Moreno, 2010).

Algunos de los procesos que generalmente son llevados a SC son: Finanzas, Recursos Humanos, Tecnologías de la Información, Compras y Adquisiciones y otros esquemas se han incorporado como el área Legal, Servicios generales, Ventas, Mercadeo y Servicio al Cliente y Abastecimiento (Deloitte, 2012).

Desde 1999 Deloitte realiza de forma bianual, una encuesta Global de Servicios Compartidos, brindando información significativa al público en general sobre la evolución y tendencia de estos modelos de negocio, presentada en forma de infografía y extenso con más detalles del estudio.

En la encuesta de 2015, con un número de 311 empresas encuestadas, indicó que la industria manufacturera (industria a la cual pertenece Intuitive Surgical) es la que predomina en la implementación de CSCs al ubicarse en el primer lugar con 85 centros, es el equivalente al 27% del gran total, seguido de Tecnología/Telecomunicaciones con 13%, Servicios financieros con 11% y Productos de consumo con el 10%. Así mismo, el 34% de los encuestados respondieron que tienen 1 CSC, mientras que el 16% tienen más de 5 CSCs. Otra de las preguntas que se aplicó en esta encuesta es la localización de los CSC's, la región preferida para establecer un CSC en el 2015 fue Europa con el 27%, US/Canada con el 19% y la región de Asia Pacífico con el 17% (Encuesta Global de Shared Services 2015).

Gráfica 2.

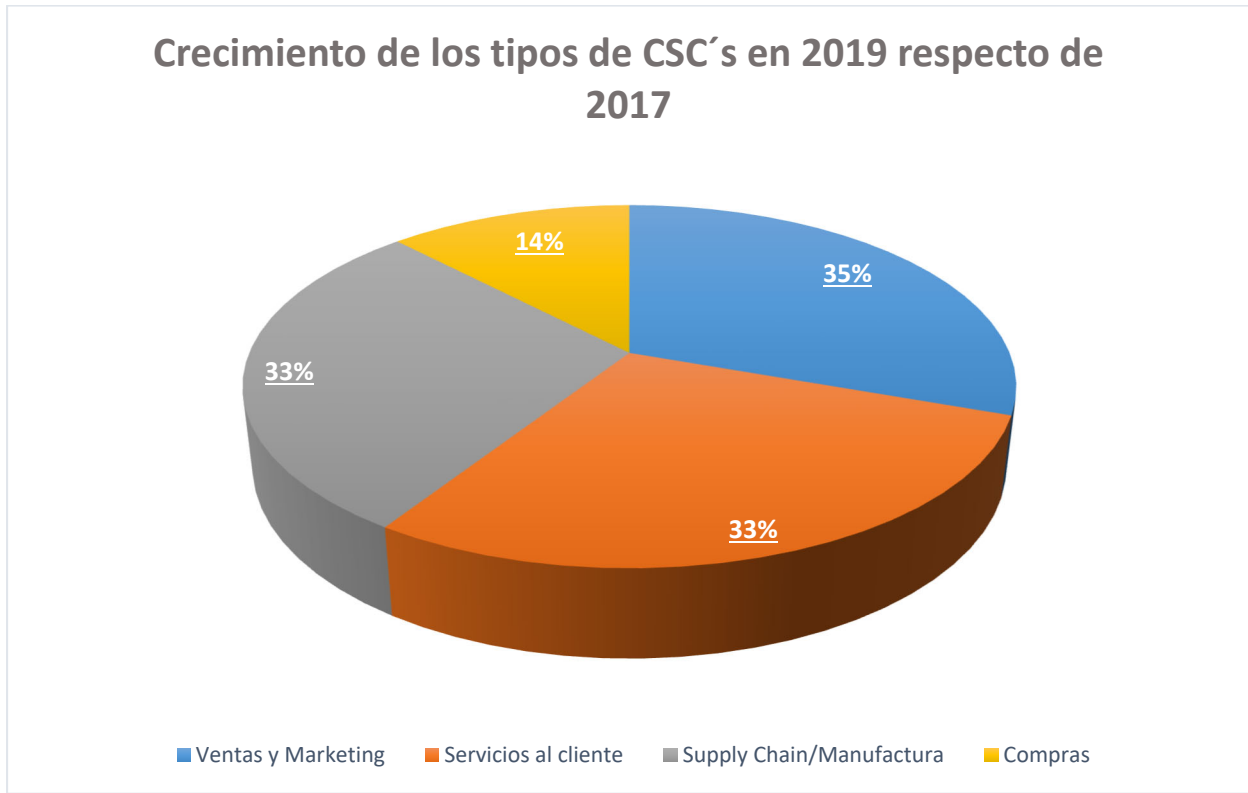


Fuente: Deloitte. Resultados de la encuesta Global de Servicios Compartidos 2015.

Por otro lado, en la encuesta de 2019, 379 empresas fueron encuestadas. El resultado arrojó que los tipos de CSCs que crecieron en mayor proporción respecto de 2017 fueron Ventas y Marketing con 35%, seguido de Servicio al Cliente con 33%, Soporte de Supply Chain/Manufactura 33% y Compras con un incremento del 14% (Resultados de la encuesta Global de Servicios Compartidos 2019).

Respecto a la recuperación de la inversión en la implementación de CSCs, la encuesta de CSCs de 2019 de Deloitte indicó que el 80% de los encuestados informaron que recuperaron su inversión en los primeros 3 años y de éstos, el 50% lo hicieron en 2 años (Resultados de la encuesta Global de Servicios Compartidos 2019).

Gráfica 3.



Fuente: Deloitte. Resultados de la encuesta Global de Servicios Compartidos 2019.

Las empresas alrededor del mundo están en la constante búsqueda de mejorar sus operaciones, la competitividad, la imagen de la compañía, los ingresos, el servicio ofrecido y en reducir costos y errores; principalmente en momentos de dificultades económicas como la que se vive hoy en día. Para lograr estos objetivos las organizaciones están implementando, desarrollando o mejorando modelos de prestación de servicios que ayudan a fortalecer un esquema ya establecido e implementar un modelo de procesos y estructuras, alineado a los objetivos estratégicos de crecimiento y expansión, que llevan a aumentar la productividad en las empresas y a reducir los costos (Velásquez, 2014).

De acuerdo a la firma PWC, un Centro de Servicios Compartidos (CSC) es una unidad de la Corporación que se encarga de llevar adelante determinados procesos y actividades que estaban anteriormente siendo realizadas de manera descentralizada en varias unidades de negocio / locación / región (Rozas, 2019).

Por otro lado, la firma Ernst & Young explica en su sitio web que un CSC provee una plataforma y modelo operativo que considera lo mejor tanto del mundo centralizado como del descentralizado, estandariza las funciones de soporte y se enfoca en la reducción de costos mediante las siguientes palancas de valor: 1) Simplificación de procesos, para aumentar la eficiencia y la eficacia; 2) Consolidación organizacional, mediante actividades en menos ubicaciones para administrar y conducir a economías de escala y 3) Consolidación de sistemas que generan mayor eficiencia a través de la estandarización y automatización de procesos (Young, E. &, 2019).

Mientras que Deloitte, por medio de un folleto informativo dice que un CSC es un modelo operativo en el cual una entidad se especializa en brindar un servicio altamente transaccional para distintas unidades de negocio (UN) a fin de reducir costos, consolidar funciones administrativas y evitar la duplicación de esfuerzos entre varias UN (Deloitte, 2012).

De acuerdo a estas definiciones, se puede resumir que un CSC es una unidad que concentra todas las actividades altamente transaccionales en una sola ubicación brindándole servicio a todas las unidades de negocio de la empresa, generando especialización y eficiencia al simplificar los procesos mediante la mejora continua, y lograr de esta manera, reducción de costos para la empresa.

Segun Deloitte (2012), algunos de los procesos que generalmente son llevados a CSC incluyen:

Finanzas: contabilidad general, cuentas por pagar, activos fijos, facturación, cuentas por cobrar, gastos de viajes, impuestos y administración de efectivo, entre otros.

Recursos Humanos: nómina, beneficios, entrenamiento y educación, servicios de relocalización, administración de datos de empleados, administración de compensaciones, por ejemplo.

Tecnologías de la Información (TI): Desarrollo de aplicaciones, mantenimiento de aplicaciones, monitoreo de sistemas, hosting de aplicaciones, operación de redes, entre otros.

Compras y adquisiciones: pagos, órdenes de compra, procesos de aprobación, creación de requisiciones, negociaciones y contratos, gestión de precios, por mencionar algunos.

Legal: soporte y coordinación en litigios, auditoría en medio ambiente, salud y seguridad, cumplimiento legal.

Servicios generales: mantenimiento, administración de activos y edificios, servicios de impresión, servicios de correo.

Ventas, mercadeo y servicio al cliente: facturación, administración de clientes, estrategia CRM (Administración de la relación con los clientes).

Abastecimiento: manejo de bodegas, comercio exterior, estrategia de distribución, administración de artículos.

El CSC de este caso de estudio es del tipo financiero, un 60% de las actividades son cuentas por pagar, un 20% gastos de viaje y el restante 20% se dedica a activos fijos. Las tres actividades de este centro proveen servicio y soporte a todas las subsidiarias localizadas en Estados Unidos, que suman más de 20 edificios, distribuidos en los estados de California, Georgia, Connecticut, Arizona, Massachusetts y Carolina del Norte.

Para delimitar el alcance del estudio, sólo se analizará la problemática que enfrenta el equipo de cuentas por pagar debido a su volumen de trabajo y porque es necesario reformular la estrategia de trabajo para que sea eficaz y eficiente para poder disminuir el número de facturas pendientes de procesar y así llegar a la meta establecida por el corporativo de tener sólo un 3% de facturas sin procesar.

De acuerdo a la definición del banco BBVA (2019), una factura es un documento mercantil que registra la información de una venta o una prestación de servicio. En ella constata físicamente que se ha realizado de forma legal y satisfactoria una operación entre dos partes, dándole validez y comunicando que se han abonado los correspondientes impuestos establecidos.

En México, la emisión de factura es de manera electrónica, con el objetivo de dificultar la generación de comprobantes apócrifos y con esto reducir los fraudes y la evasión fiscal (Luna, 2018).

El Comprobante Fiscal Digital por Internet es el nombre propio de la factura electrónica. CFDI son las siglas de Comprobante Fiscal Digital por Internet o, dicho en español, de la factura electrónica. Hace años, cuando el uso de las computadoras no estaba tan extendido como en la actualidad, la facturación se hacía con recibos de tinta y papel. Pero desde 2004, año en que Hacienda aprobó el uso de facturas electrónicas, esto empezó a cambiar (Álvarez, 2018).

Desde 2014 toda la facturación se realiza por vía electrónica; actualmente se usa la versión 3.3 del CFDI. Las facturas electrónicas son archivos informáticos escritos en formato XML, para ser válidos estos deben ser timbrados a través de la aplicación del SAT o por un proveedor autorizado de certificación (PAC). Los PAC son empresas que cuentan con la autorización del SAT para la generación de facturas.

Al timbrar una factura electrónica se generan dos archivos, XML y PDF. El PDF es la presentación física del XML y se usa como respaldo de la transacción tanto para el emisor y el receptor, aunque el archivo realmente importante es el XML.

Como puede intuirse, las facturas pueden contar con información delicada para las empresas que las emiten tanto como para los contribuyentes que las reciben. Si alguien tiene acceso a ellas puede hacerse una idea muy fiel de la actividad de un negocio o incluso de una persona física. Por ello, los CFDI están encriptados con estándares de seguridad bastante sofisticados.

Algunos de los datos con los que debe contar son el RFC del emisor y el receptor, domicilio fiscal del emisor, el número de folio asignado por el SAT y su sello digital. Asimismo, en tanto que un CFDI ampara la existencia de una transacción comercial, debe tener inscrito las características de la misma, como unidad de medida y la descripción y código del bien o servicio vendido, entre otros.

A diferencia de los países de América Latina, en los Estados Unidos no existe la necesidad de mantener un software local para control de ventas, mucho menos la obligatoriedad de impresión de Cupón Fiscal o Nota Fiscal (Combo, 2019).

Por eso, no existe la obligatoriedad de contratar un software de gestión (ERP) para su empresa. Se puede enviar una factura con un modelo simple de Google Docs o de Word, por ejemplo. Pero estos softwares no ofrecen ninguna herramienta de control, y ahí es donde se encuentra el mayor peligro.

Para un mundo tan globalizado como en el que se vive hoy en día es importante tener un buen control de las transacciones de compra y venta en una compañía, así como la

protección de los datos. Para ellos existen softwares sofisticados y de alto costo como lo son SAP, Oracle, Ariba, por mencionar algunos.

En estos ERP's, la generación tanto de las órdenes de compra como las facturas basta con realizar un sólo click, ya que la información del cliente y del proveedor se dan de alta en el sistema a partir de un acuerdo de compra venta, así que cada vez que se genera una orden o una factura, no es necesario registrar toda la información nuevamente. Y a diferencia de los requerimientos de facturación en México, en Estados Unidos no se requiere el sello digital, basta con detallar la información de lo que se está comprando especificando la cantidad y descripción del bien o servicio, los términos de pago, el tiempo de entrega, los datos bancarios y la dirección de ambas contrapartes así como el número de la orden y factura.

2.1.1 BENEFICIOS DE LOS CSC's

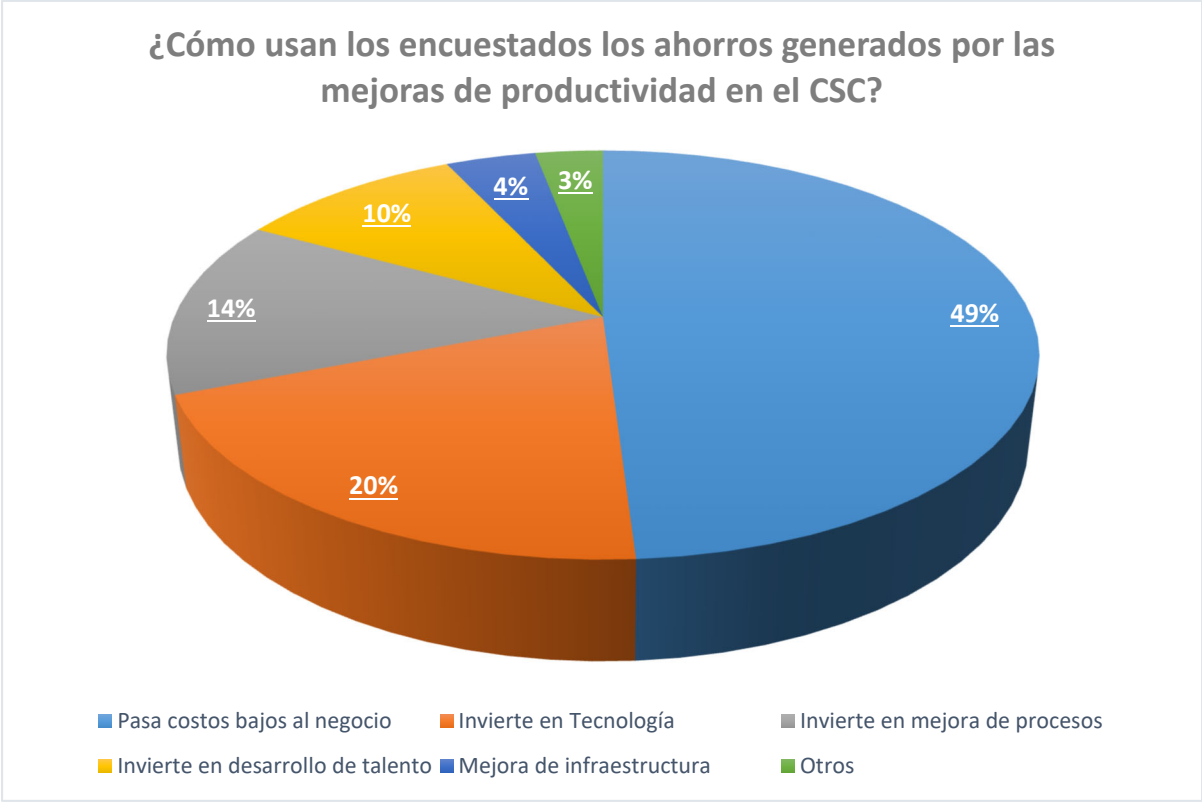
La creación y supervisión de un CSC ha dejado de ser una tarea exclusiva del equipo de finanzas a una actividad en la que los líderes de las organizaciones tienen participación y se preocupan en que se consolide de manera adecuada y pueda reflejar los resultados tanto en productividad como ahorro en corto tiempo.

Respecto a la recuperación de la inversión en la implementación de CSCs, la encuesta de CSCs de 2019 de Deloitte indicó que el 80% de los encuestados informaron que recuperaron su inversión en los primeros 3 años y de éstos, el 50% lo hicieron en 2 años (“Resultados de la encuesta Global de Servicios Compartidos 2019”, 2019).

De los ahorros que fueron posible generar, el 49% de las empresas lograron bajar su nivel de costos a nivel compañía, el 20% decidió en invertir en tecnologías, el 14% prefirió

invertir en la mejora de los procesos, el 10% en desarrollar el talento humano, un 4% en mejoramiento de la infraestructura y el 3% en otras mejoras.

Gráfica 4.



Fuente: Deloitte. Resultados de la encuesta Global de Servicios Compartidos 2019.

De acuerdo a la firma Ernst & Young, los beneficios de la implementación de un CSC se pueden agrupar en 4 factores: 1) Reducción de Costos, 2) Mayor flexibilidad, 3) Aumento de Ingresos y 4) Mejor Calidad.

Figura 2. Beneficios de la implementación de un CSC.

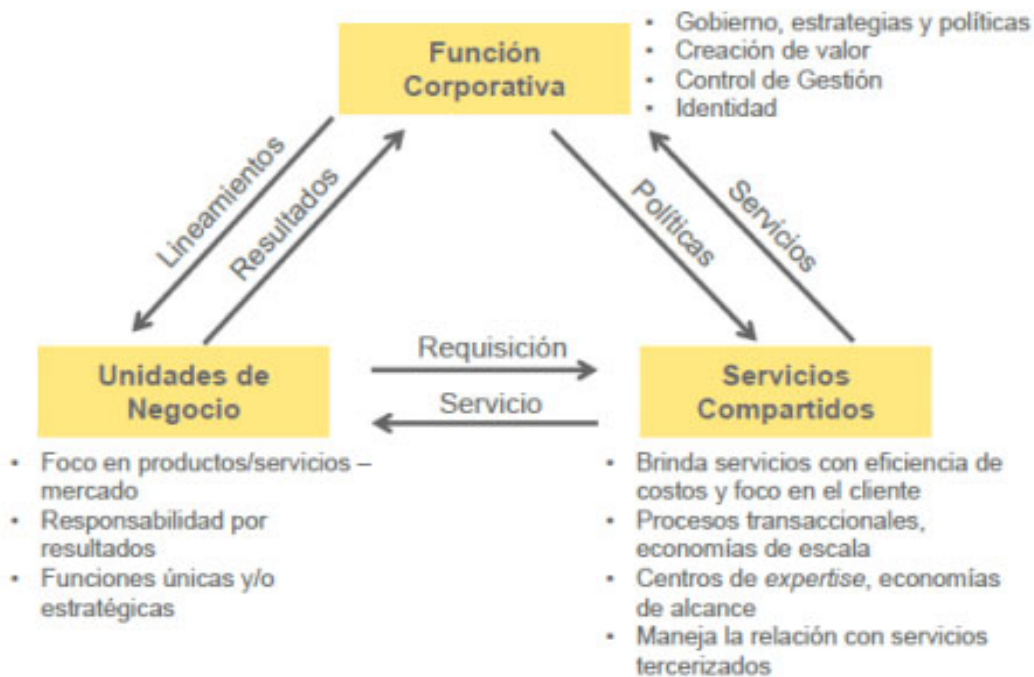
Reducción de Costos	Economías de escala
	Obtiene eficiencias a través de la mejora de procesos, estandarización de sistemas y la información
	Reducción de costo per cápita por ubicación en locación de bajo costo
Mayor flexibilidad	Infraestructura centralizada flexible a cambios en las necesidades de negocio, la estructura y el volumen cíclico
	Habilidad para añadir nuevas actividades de negocio con valor agregado, sin costos de proporcionales de infraestructura
Aumento de Ingresos	Las Unidades de Negocio pueden centrarse en actividades que agreguen valor
	Mejora los niveles de servicio para aumentar la retención de clientes
	Aprovechamiento de conocimiento y recursos
Mejor Calidad	Niveles de servicio explícitos
	Mejora la gestión del riesgo operacional y el ambiente de control
	Afianza nuevo modelos operativos
	Centrarse en la mejora continua
	Mejora el manejo de Rendimiento
	Mejora cumplimiento/Sarbanes-Oxley (SOX)
	Mejora gerencia corporativa
	Hace mayor énfasis en el valor agregado y cambia la relación entre los negocios y sus áreas de soporte

Fuente: Encuesta de CSC 2008 Latam, Ernst & Young.

2.1.2 ESTRUCTURA DE LOS CSC's

La estructura de los centros de servicios compartidos permite visualizar las necesidades de cada una de las unidades de negocio, la cual da los lineamientos de las funciones que requieren ser estandarizadas y las cuales serán medidas, de acuerdo con los niveles de eficiencia que este alcance en sus procesos y servicios, tal y como se muestra en la figura 1.

Figura 3. Los CSC agregan una nueva dimensión e importancia a la estructura de las organizaciones.



Fuente: Ernest & Young, 2011.

Moreno (2010) es recurrente en afirmar que es muy necesario actuar en el marco de la ética y respeto por las personas, creando un ambiente laboral favorable, con el fin de que la organización sea valorada por su respeto y trato justo con los empleados, lo cual es benéfico para la imagen de la empresa tanto en las personas que se quedan en la organización como en aquellas que podrían llegar a salir de la misma. Ahora bien, es primordial que la organización no genere falsas expectativas en éstas, 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.

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 MÉTODO

El tipo de investigación es de enfoque cualitativo, de tipo descriptivo, debido a que se va a plantear lo más relevante de la situación e identificar los problemas y los actores implicados. (Hernández Sampieri, 2014), indica que el prototipo de investigación y la investigación como tal, se genera, fundamenta y construye a partir de ideas, sin importar el enfoque que se quiera dar a la aplicación, con la finalidad a darle una posible solución a algún problema. Asimismo, reseña el tipo de investigación como un suceso de pasos a seguir, que guía en la dirección que se pretende ir para alcanzar lo planteado. Se pretende comprobar la existencia o no de investigaciones precedentes sobre el objeto de estudio en cuestión, se intenta explorar, investigar, indagar, ahondar, en el tema de estudio, con el fin de alcanzar el objetivo trazado, para tal fin, se utilizará el tipo investigación exploratoria.

La investigación se realizó aplicando el método descriptivo, no experimental transeccional, ya que se describió los centros de servicios compartidos, como modelo de negocio y herramienta utilizada hoy por las empresas para obtener eficiencia operativa, sin manipular las variables y recabando la información en un solo momento. El enfoque de investigación fue cualitativo, se aplicaron las técnicas de investigación de revisión de fuentes bibliográficas, revisión documental que permitió obtener información de centros de servicios compartidos, también se aplicó encuesta mediante entrevista para lo cual se efectuó visita a la empresa y de manera directa se entrevistó a elementos claves en el proceso de facturación y control de las mismas, y en particular para el desarrollo del estudio se utilizó el programa Excel con información exportada del programa SAP para las facturas pendientes de procesar.

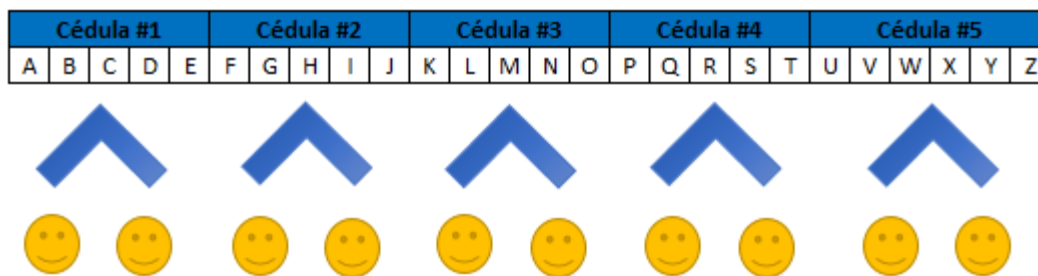
3.1.1 ENTREVISTAS

Para la obtención de la información para el análisis de datos se entrevistaron al gerente del CSC y a dos especialistas en cuentas por pagar. Como resultado, se obtuvo el procedimiento para descargar la base de datos de facturas en SAP recibidas desde el año 2016 hasta 2019 con corte al 15 de Noviembre, con los parámetros requeridos así como la interpretación del mismo reporte. Se obtuvo también, la descripción de la estrategia de trabajo que se implementó desde los inicios de este CSC y que hasta la fecha se sigue utilizando, sin embargo, de acuerdo al gerente del CSC, el número de facturas sin procesar no ha podido llegar al número meta que el corporativo ha establecido, que es el 3% sobre el total de facturas recibidas por trimestre.

3.1.2. SITUACIÓN ACTUAL

La estrategia que se implementó al formalizar el CSC en Mexicali fue el dividir en cinco grupos las letras del alfabeto la letra con que inicia el nombre de cada proveedor. A cada grupo de proveedores se le asignaron dos especialistas en cuentas por pagar para atender esas facturas, a cada par de especialistas se le dio el nombre de “Célula”. Se abrió una carpeta en Outlook para cada célula en donde deben colocan las facturas de sus proveedores. Este ejercicio se debe hacer 3 días por semana.

Figura 4. Distribución de la carga de trabajo en el CSC en Intuitive Surgical, planta Mexicali



Fuente: CSC Intuitive Surgical. Elaboración propia.

La problemática que identifican los especialistas en cuentas por pagar es que 1) en ocasiones se duplica el trabajo, ambas personas pueden estar atendiendo la misma factura con problemas y se dan cuenta de ello hasta que el proveedor lo menciona o uno de los especialistas se da cuenta y 2) algunas facturas se quedan sin atender ya que por descuido no todas son colocadas en la carpeta correspondiente.

Dados los puntos identificados anteriormente, es imperante generar una nueva estrategia que pueda ayudar a resolver los problemas de trabajo actuales y que al mismo tiempo reduzca el número de facturas sin atender de manera oportuna. Para ello, se propone lo siguiente:

- Descargar un reporte de facturas de proveedores desde el año 2016 hasta el día del reporte para obtener la cantidad de documentos recibidos durante este periodo; éstos se clasificarán de manera trimestral para ver la tendencia de recibo de facturas.
- Determinar, mediante fórmulas, el tiempo en que cada factura tardó en procesarse y así determinar el tiempo promedio de procesamiento por trimestre.
- Clasificar las facturas que fueron procesadas y pagadas a tiempo, las que se pagaron de manera tardía y las que no se han podido procesar.
- Sugerencia de una estrategia de trabajo y someterlo a prueba piloto.

3.1.3. DESARROLLO

Inicialmente se planeó descargar la base de datos de las facturas recibidas entre Enero 2016 hasta el 15 de Noviembre de 2019 (fecha de corte para efectos del análisis de datos de este estudio de caso), sin embargo, debido a la gran cantidad de datos y después de haber realizado múltiples intentos, el sistema SAP no pudo entregar el reporte como se pidió. Entonces, se replanteó la estrategia cambiando los parámetros para bajar los datos

de manera anual, trabajar en cada hoja de Excel acomodando los datos en una tabla pivote y finalmente llevarlos a una matriz para tener el resultado de todos los reportes juntos en una sola tabla. El sistema logró proveer el reporte, sin embargo, se enfrentó a otro problema. Dada una hoja de más de 30 mil celdas hacia abajo, cada movimiento realizado provocaba que el Excel se trabara por tiempo indefinido y por ello hacía imposible trabajar en ella.

Frente a este problema, nuevamente se tuvo que repensar en otros parámetros para la descarga de los datos. Por último se intentó obtener los datos de manera trimestral, esto implicó tener que bajar el mismo reporte 16 veces pero cada trimestre diferente. Por fin se tuvo éxito. En cada reporte, mediante fórmulas se determinó los días en que cada factura tardó en procesar su pago, una vez obtenido este dato, se sacó también el promedio de días en que se procesaron las facturas por trimestre.

El paso siguiente consistió en categorizar a las facturas que se pagaron a tiempo, tardío y pendientes de procesar en base a los días de procesamiento obtenidos en el paso anterior.

Una vez definidos estos datos en cada uno de los 16 reportes de Excel y resumirlos en una tabla pivote, los resultados fueron vaciados a una matriz para luego continuar con el análisis de los datos y realización de gráficas.

Figura 5. Matriz de datos. Recibo de facturas desde el primer trimestre de 2016 al cuarto trimestre del 2019.

T	Tarde	A tiempo	No procesado	Total
T1'16	26,632	8,770	-	35,402
T2'16	24,435	13,126	-	37,561
T3'16	24,329	16,760	-	41,089
T4'16	26,455	15,460	-	41,915
T1'17	32,266	16,227	-	48,493
T2'17	27,316	19,536	-	46,852
T3'17	27,265	19,519	-	46,784
T4'17	32,064	19,634	-	51,698
T1'18	34,848	18,928	-	53,776
T2'18	36,318	18,776	-	55,094
T3'18	32,861	21,015	-	53,876
T4'18	21,657	19,767	40,849	82,273
T1'19	11,255	21,457	69,303	102,015
T2'19	7,544	22,330	72,384	102,258
T3'19	8,534	19,352	74,673	102,559
T4'19	3,851	8,058	40,357	52,266

Fuente: SAP. Elaboración propia

CAPITULO IV

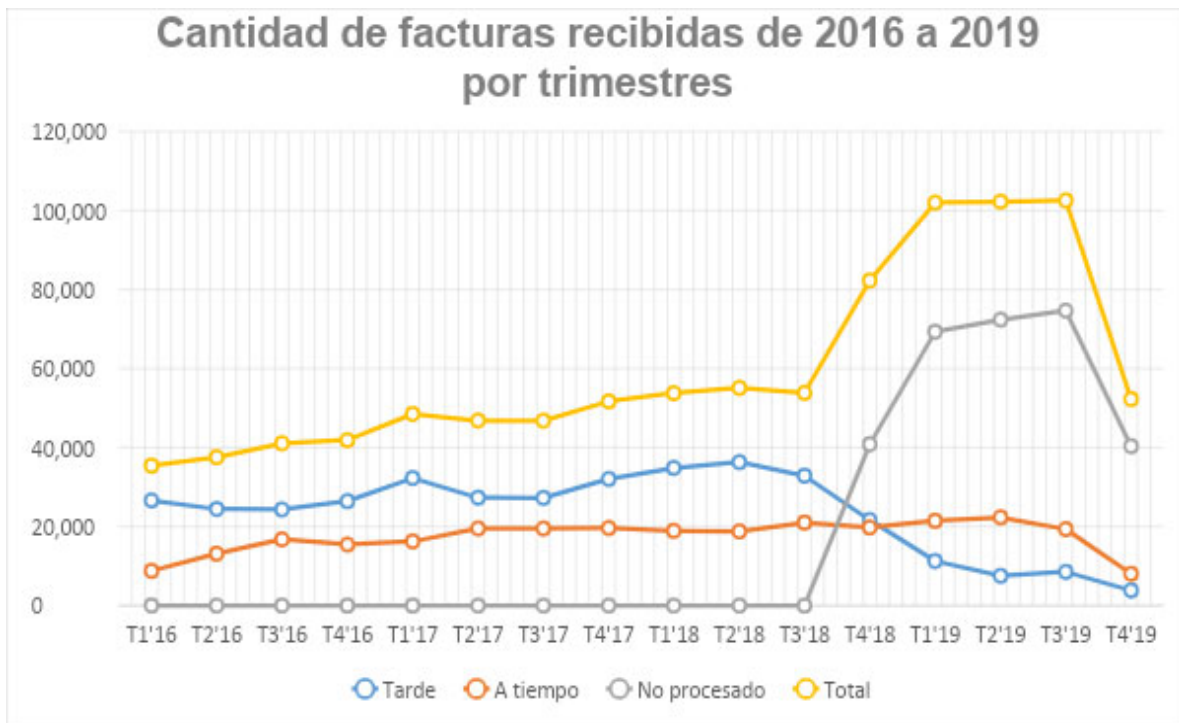
4. RESULTADOS

Los datos presentados en la gráfica 5 es el resultado de los reportes de facturas recibidas de manera trimestral desde el primer trimestre del 2016 (de aquí en adelante T + año para simplificar) hasta el T4 del 2019. Como se puede observar, el número total de facturas recibidas, indicado con la línea amarilla, ha ido incrementando de manera progresiva en promedio un 4% cada trimestre, sin embargo, a partir del T4'18, se presenta un aumento del 53% respecto del trimestre anterior y un 59% comparado con el mismo periodo de 2017. Con este dato se corrobora la justificación de la necesidad de la implementación del CSC debido al aumento de las facturas y además, se puede observar de manera clara que del T3'18 al T4'18 comienza a acumularse el número de facturas sin procesar (representado por la línea gris) pasando de cero a 40,849 facturas.

Éste número sigue aumentando para el T1'19 cerrando con una cantidad de 69,303 y hasta lo que va del T4'19 con fecha de corte el 15 de Noviembre, se han acumulado 40,357 facturas con problemas que impiden su correcto procesamiento o aun no alcanzan su fecha límite de pago.

Por otro lado, la línea naranja muestra la tendencia de las facturas que fueron pagadas a tiempo, si bien la línea de tendencia es constante pero no ha habido crecimiento notable con la implementación del CSC. Y la línea azul representan las facturas que fueron procesadas de manera tardía, la cual iba en incremento, pero a partir del T4'18 se puede observar una disminución que se mantiene hasta el T3'19.

Gráfica 5

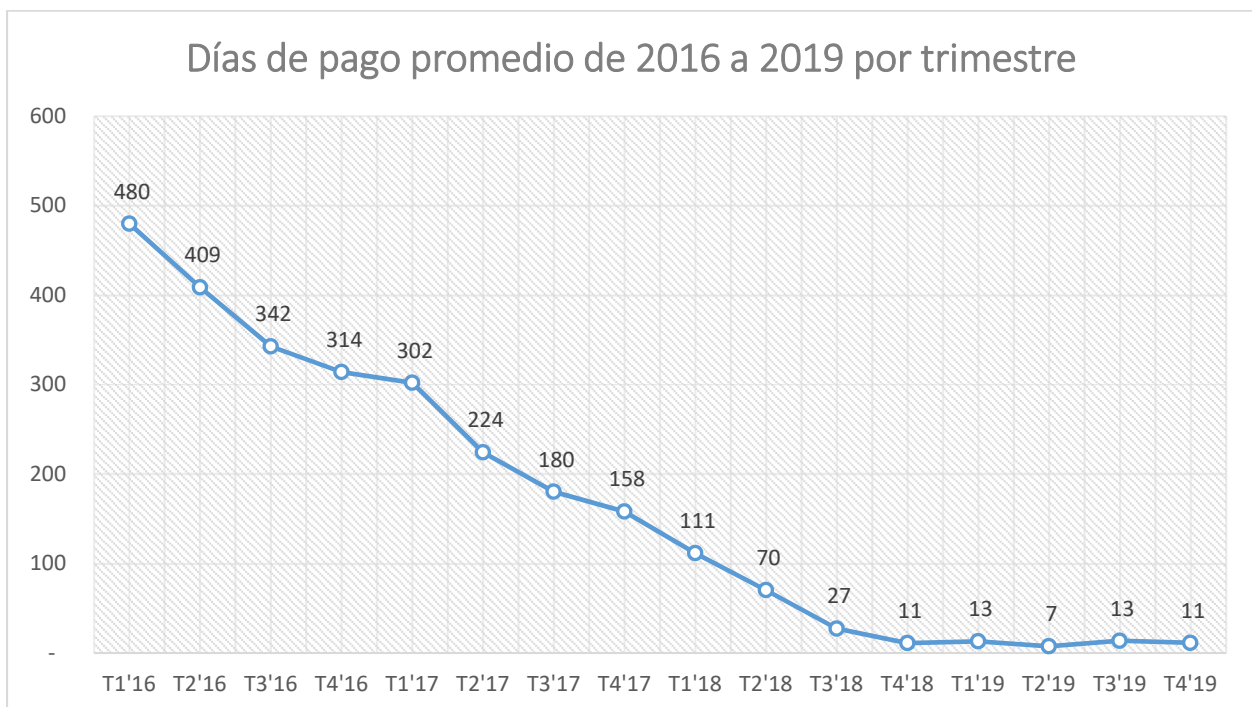


Fuente: SAP. Elaboración propia.

Por otro lado, en la Gráfica 6 se muestra la tendencia hacia la baja de los días promedio de procesamiento de facturas desde el T1'16 hasta el T4'19.

Al término del T1'16, los días promedio de pago fueron 480 días, para el mismo periodo de 2017, éste había bajado 37% al cerrar con 302 días. Ya con la implementación del CSC a comienzos de 2018, para el cierre del segundo trimestre, los días de procesamiento bajaron un 69% respecto del T2 del 2017. Éste dato confirmó que la decisión de implementar el CSC en la ciudad de Mexicali fue idónea ya que los datos reflejan y respaldan el desempeño de la mano de obra mexicana. Sin embargo, como se muestra en la gráfica 1, las facturas con problemas de procesamiento comenzaron a acumularse y el departamento requiere de una estrategia eficaz y eficiente para reducir esta incidencia y así lograr la consolidación de este departamento al crear el proceso adecuado para su ejecución.

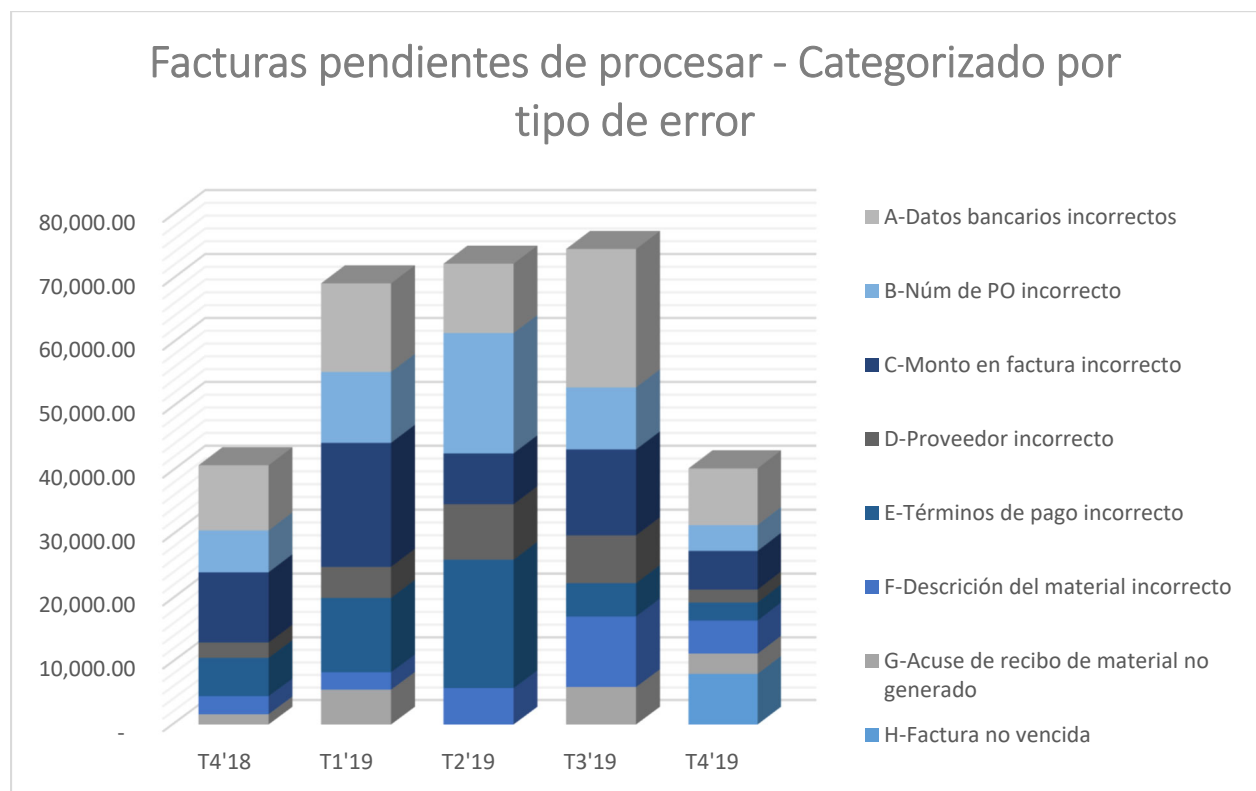
Gráfica 6



Fuente: SAP. Elaboración propia.

Para entender el por qué se fueron acumulando las facturas pendientes de procesar, se revisó una muestra con cada especialista de cuentas por pagar las facturas asignadas a su usuario. Para el caso de facturas que no se pueden procesar porque algún dato bancario es incorrecto, el número de la orden de compra está mal referenciado o los montos son incorrectos, SAP los clasifica de manera automática asignando un código A, B y C respectivamente ya que son errores comunes reconocidos. Sin embargo, hay facturas que tienen otros tipos de errores y para poder agruparlos por similitud de problema se han creado otras categorías, éstos son: D-El nombre del proveedor en la factura no coincide con el nombre en la orden de compra, E-Los términos de pago son incorrectos, F-La descripción del material o el material recibido es incorrecto, G-El acuse de recibo de material no se generó y H-Para las facturas que aun no vencen su fecha de pago.

Gráfica 7



Fuente: SAP. Elaboración propia.

CAPITULO V

5.1 CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Hoy en día, las empresas se están moviendo rápidamente, con el fin de desarrollar y capitalizar las ventajas competitivas del entorno externo en el que se desenvuelven y que, al mismo tiempo, influyen de forma continua. Por lo tanto, “Estructura para el éxito” representa el deseo de las organizaciones para adaptarse a su formato de negocio en su entorno operativo (Wenderoth, 2014). Los centros de servicios compartidos son entonces una unidad autónoma de negocios netamente transaccional y operativa, enfocada en la prestación de servicios de soporte a las demás unidades de negocio de la organización, creada para promover reducción de costos, estandarización de procesos y eficiencia operativa, dando a la organización ventajas competitivas. Adoptar este modelo de negocios como herramienta estratégica de la organización, implica consolidar los procesos para servir a todos los usuarios y clientes de las demás áreas del negocio, permitiéndoles tomar decisiones ágiles y oportunas. La tecnología en los centros de servicios compartidos es primordial por cuanto permite la automatización de los procesos, reducción en tiempo de ejecución, aumenta la productividad, lo que en consecuencia, requería menos personal para la prestación de los servicios, si éstos no son utilizados para otras actividades de mayor valor agregado.

Con el análisis de los datos obtenidos de SAP y la información proporcionada por los empleados del CSC de Mexicali, se pudo observar que, si bien los días de procesamiento promedio han bajado 69% desde el T2 de 2017 hasta el T2 del 2018, hay una clara necesidad de reestructuración de la forma de trabajo actual, ya que las facturas pendientes de procesar se han venido acumulándose a partir del T3'18. Así mismo, la tendencia del número de facturas procesadas a tiempo mostrada en la gráfica 5 indica que no ha aumentado, sino que se ha mantenido en el margen de 20 a 21 mil facturas por trimestre y la finalidad que se busca conseguir con un CSC es que tenga la capacidad suficiente para procesar de manera eficiente todas las transacciones.

Se logró también, con el análisis de los datos, categorizar las facturas pendientes de procesar que SAP no tiene la habilidad de agrupar por su tipo de error. De esta manera, se crearon 5 categorías adicionales a las 3 que SAP asigna automáticamente por ser errores comunes reconocidos, obteniendo 8 categorías. Para sistematizar la clasificación de estos errores en SAP, se recomienda asignar a un encargado del área para trabajar en conjunto con los coordinadores de SAP y IT y mientras se logra lo anterior, se sugiere dedicar un tiempo durante la jornada laboral para atender estas facturas y si es necesario, realizar juntas de trabajo con los proveedores con mayor incidencia en estos problemas.

Adicionalmente, se sugiere asignar a cada especialista de cuentas por pagar un grupo de proveedores por letra de abecedario. De esta manera, la atención con el proveedor sería más personalizada y el seguimiento sería más eficiente ya que una sola persona está trabajando en un caso específico. Así mismo, el proveedor ya sabe que una persona es su punto de contacto y no dos, evitando confusión y trabajo innecesario.

CAPITULO VI

6. REFERENCIAS

BIBLIOGRAFÍA

Acuña, O. (2006). El ABC/ABM y su utilidad en la gestión de los centros de servicios compartidos. Revista Contaduría Pública - Academic OneFile. Web. 3 Jan. 2012., 52+.

Alvarado, F. (Marzo de 2013). Evolución de los Centros. Obtenido de Accenture: https://www.accenture.com/mx-es/~/_media/accenture/conversion-assets/dotcom/documents/local/es-la/pdf2/accenture-evolucion-de-los-centros-de-servicios-compartidos.pdf

Álvarez, J. L. (2018). ¿Qué es un CFDI? Recuperado el 12 de Diciembre de 2019 de El Contribuyente: <https://www.elcontribuyente.mx/2018/02/que-es-un-cfdi/>

Combo, C. (15 de Diciembre de 2019). ¿Cómo emitir una Invoice en una empresa en USA? Recuperado el 12 de Diciembre de 2019 de Company Combo: <https://companycombo.com/es/faq/como-emitir-una-factura-en-una-empresa-en-usa/>

Coronel, S. M. (2017). LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDO PARA EL GRUPO EMPRESARIAL DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ COLOMBIANA. Medellin, Colombia. Recuperado el 29 de Septiembre de 2019, https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12657/Santiago_MontoyaCoronel_2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Deloitte. (2012). *¿Qué son los Servicios Compartidos? Diferentes negocios, un solo soporte.* Recuperado el 29 de Septiembre de 2019, [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/process-and-operations/Shared-Services/mx\(es-mx\)Folleto_Shared_Services2011.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/process-and-operations/Shared-Services/mx(es-mx)Folleto_Shared_Services2011.pdf)

- Deloitte. (2015). *Encuesta Global de Shared Services 2015*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2019, <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/strategy/articles/encuesta-servicios-compartidos-2015.html>
- Deloitte. (2017). *Encuesta Global de Shared Services 2017*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2019, <https://www2.deloitte.com/co/es/pages/strategy/articles/encuesta-global-shared-services-2017.html>
- Deloitte. (Agosto de 2019). *Resultados de la encuesta Global de Servicios Compartidos 2019*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2019, <https://www2.deloitte.com/ar/es/pages/strategy-operations/articles/resultados-encuesta-global-servicios-compartidos-2019.html>
- Kamal, M., & Ziaee Bigdeli, A. (2012). *shared Services: Lessons From Private Sector for Public Sector Domain*. *Journal of Enterprise Information Management*.
- Young, E. &. (Agosto de 2011). *Shared Services Center. Concepto y Tendencias*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2019, <https://www.palermo.edu/economicas/contadores/contadores-2011/presentaciones/Sharedservices..pdf>
- Janssen, M., & Joha, A. (2006). Motives for establishing shared service centers in public administrations. *International Journal of Information Managment*, (26), 103-115.
- Hernández Sampieri, R. F. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill
- Bagán Celades, J. (2011). El futuro de los centros de servicios compartidos. (Spanish). *Estrategia Financiera*, 26(289), 54-59.
- Bergeron, B. (2002). *Essentials of shared services*. Hoboken (Nueva Jersey): John Wiley & Sons.

- Cronista (2009). Centros de servicios compartidos regionales. Una tendencia en ascenso en Latinoamérica. Recuperado el 10 de mayo de 2016, de: (<http://www.cronista.com/impresageneral/Centros-de-servicios-compartidos-regionalesUna-tendencia-en-ascenso-en-Latinoamerica-20090921-0006.html>).
- Deloitte (2015). Encuesta Global de Servicios Compartidos 2015. Situación de los centros en Latinoamérica y Argentina. Recuperado el 08 de octubre de 2019 de: (<http://www2.deloitte.com/ar/es/pages/operations/articles/global-shared-servicessurvey.html>).
- Deloitte. (2011). ¿Qué son los Servicios Compartidos? Diferentes negocios, un solo soporte. Recuperado el 29 de Septiembre de 2019, [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/process-and-operations/Shared-Services/mx\(es-mx\)Folleto_Shared_Services2011.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/process-and-operations/Shared-Services/mx(es-mx)Folleto_Shared_Services2011.pdf)
- Deloitte (2015). Global Shared Services Survey. Executive summary. Deloitte consulting LLP. Recuperado el 08 de octubre de 2019 de: ([https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/process-andoperations/Shared-Services/mx\(es-mx\)Folleto_Shared_Services2011.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/process-andoperations/Shared-Services/mx(es-mx)Folleto_Shared_Services2011.pdf)).
- Espinosa y López (2014). Shared Services Organization. Recuperado el 08 de octubre de 2019
- Ge Reports Latinoamérica (2015). GE apuesta al Centro de Operaciones Globales en Latinoamérica, sólo hay 5 en todo el mundo. Recuperado el 08 de octubre de 2019 de: (<http://www.gereportslatinoamerica.com/post/113511330136/ge-apuesta-al-centro-deoperaciones-globales-en>).de: (<http://scholar.google.es/scholar?hl=es&q=shared+services+organization&btnG=&lr=>).
- Huber y Danino (2013). Global Business Services Taking Business Support Functions on the Next Level. ISG Information Services Group. Recuperado el 12 de octubre de 2013, de: (http://www.isg-one.com/knowledgecenter/whitepapers/private/papers/White_paper_-_Global_Business_Services.pdf).

- Luna, C. (22 de Febrero de 2018). Factura Electrónica del SAT: todo lo que debes saber. Recuperado el 12 de Diciembre de 2019 de Alto Nivel: <https://www.altonivel.com.mx/finanzas-personales/sat/factura-electronica-sat/>
- Moreno, A. E. (2010). Análisis de los componentes claves para la construcción de Centros de Servicios Compartidos. Trabajo de Grado para optar por el título de Maestría en Administración con Énfasis en Gerencia Estratégica. Santiago de Cali. UNIVERSIDAD ICESI, Colombia.
- Novoa, R. (2012). Centro de Servicios Compartidos, clave para la productividad.
- Vargas Casillas, L. (2014). Liderazgo y competencias en una unidad de servicios compartidos. (Doctoral dissertation). Querétaro, México.
- Wenderoth, M. H. (2014). Four-Phase-Model for the Implementation of Shared Services. Kovac, Dr. Verlag. Hamburg (Germany).
- Zamorano, L.A. (2014). Centros de Servicios Compartidos y su evolución a Servicios Globales de Negocio. Trabajo de grado. COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN. Bogotá. Colombia.
- Henricks, M. (March de 2001). Learn to Share. Entrepreneur.
- Hillstrom & Collier (2002). Shared Services. En K. Hillstrom, & L. Collier, Encyclopedia of Small Business: JZ (pág. 1212). Gale Group.
- Joha, A., & Janssen, M. (2006). Motives for establishing shared service centers in public administrations. International Journal of Information Management No. 26, 103-115.
- Piña, J. (2005). La deslocalización de funciones no esenciales en las empresas: Oportunidades para exportar servicios. El caso de Chile. Santiago de Chile: Naciones Unidas CEPAL