

Crear un Centro de Servicios Compartidos *desde cero.*

Una guía para definir el modelo, evaluar la ubicación y construir una operación sostenible en América Latina.

La ubicación adecuada debe ser una consecuencia del modelo de servicios, no el punto de partida.

LA PRIMERA DECISIÓN

El modelo precede a la ubicación.

Un CSC no comienza con una ciudad. Comienza con una definición clara de propósito, alcance y ambición.

01

Propósito

Qué problema debe resolver: eficiencia, control, escala, experiencia, transformación o una combinación de ellos.

02

Alcance

Qué procesos, países, empresas, idiomas y niveles de interacción formarán parte del servicio.

03

Ambición

Hasta dónde debe evolucionar: transacciones, conocimiento especializado, analítica o soporte directo al negocio.

PREGUNTA DE CONTROL

Antes de preguntar dónde, responda para qué.

Si el propósito y el alcance todavía cambian según quién los explica, la organización aún no está lista para comparar ubicaciones.

Centralizar por lógica, no por costumbre.

Cada proceso debe analizarse según su capacidad de estandarización, su dependencia del conocimiento local y el valor que genera al negocio.

01

Transaccional

Alta repetición, reglas claras y potencial de automatización.

ESCALA

02

Especializado

Conocimiento técnico, criterio profesional e interacción frecuente.

CAPACIDAD

03

Estratégico

Decisiones, cercanía con el negocio y responsabilidad por resultados.

IMPACTO

CUATRO PREGUNTAS

01 ¿El proceso puede estandarizarse sin perder valor?

02 ¿Qué conocimiento debe permanecer cerca del país?

03 ¿Qué nivel de decisión tendrá el CSC?

04 ¿Cómo cambiará el alcance en tres años?

Una decisión equilibrada exige mirar el sistema completo.

El salario es un dato. La sostenibilidad depende de la combinación de siete dimensiones.

01

Talento

Profundidad, idiomas, liderazgo y crecimiento.

02

Costo total

Salarios, rotación, complejidad e infraestructura.

03

Tecnología

Conectividad, ecosistema y continuidad digital.

04

Estabilidad

Entorno económico, social y regulatorio.

05

Fiscal y legal

Cargas, cumplimiento y facilidad operativa.

06

Cultura

Comunicación, idiomas y cercanía con los países.

07

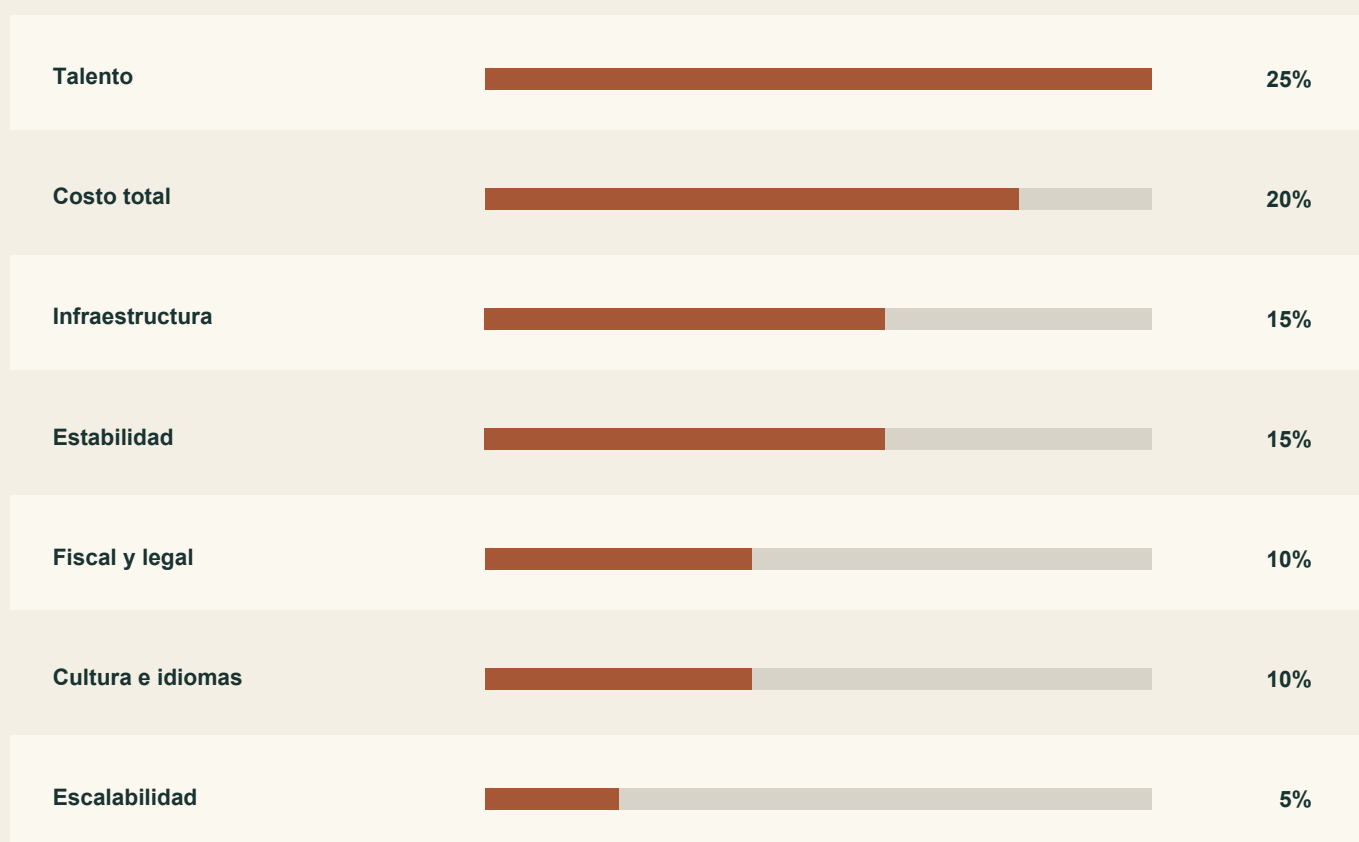
Escalabilidad

Espacio para sumar procesos, personas y empresas.

La mejor ubicación no lidera todos los criterios.
Responde mejor a los criterios que realmente importan para el modelo.

La matriz hace visible el razonamiento.

Ponderar obliga a la organización a declarar qué valora antes de enamorarse de una ubicación.

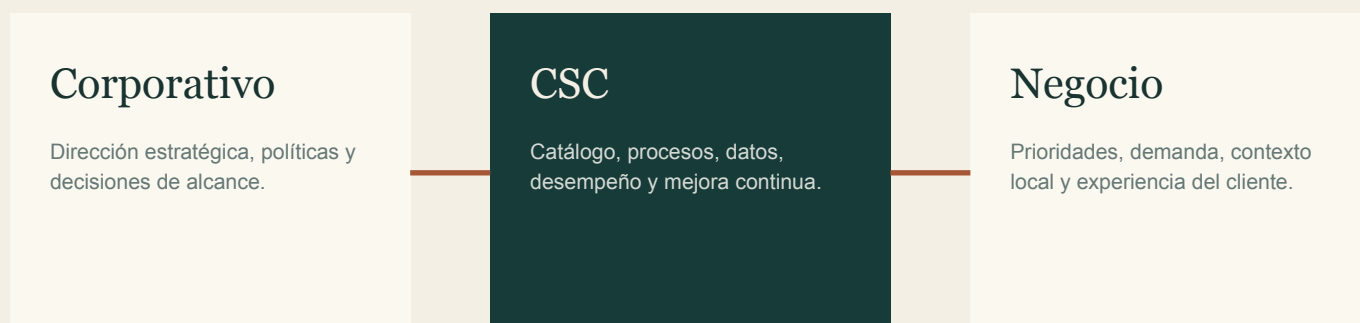


IMPORTANTE

Los pesos son un ejemplo, no una recomendación universal. Deben cambiar según el alcance, la estrategia y el perfil de riesgo de cada organización.

Centralizar no significa alejarse del negocio.

La gobernanza conecta escala, responsabilidad y cercanía con las operaciones atendidas.



LA INFRAESTRUCTURA MÍNIMA

01 Catálogo de servicios

Qué se presta, a quién y con qué límites.

02 Acuerdos de nivel de servicio (SLA)

Calidad, tiempos, volúmenes, indicadores, responsables y revisión.

03 Foros de decisión

Quién prioriza, resuelve y cambia el modelo.

04 Voz del cliente

Cómo se escucha y mejora la experiencia.

Construir por etapas reduce riesgo y acelera aprendizaje.

Cada fase debe cerrar con decisiones verificables, no solamente con actividades terminadas.

01 **Diagnóstico** Base actual, demanda, restricciones y oportunidades.

02 **Diseño** Alcance, modelo, gobernanza, tecnología y ubicación.

03 **Construcción** Equipo, procesos, datos, controles y herramientas.

04 **Transición** Conocimiento, pruebas, olas y criterios de salida.

05 **Estabilización** Desempeño, incidentes, capacidad y confianza.

06 **Evolución** Automatización, analítica y nuevos servicios.

Una transición segura no es la más lenta. Es la que hace visibles los riesgos, protege la operación y permite aprender antes de escalar.

Doce preguntas para una conversación ejecutiva.

01 ¿Qué problema estratégico debe resolver el CSC?

02 ¿Qué procesos entran y cuáles permanecen locales?

03 ¿Qué idiomas y conocimientos específicos se necesitan?

04 ¿Qué nivel de decisión tendrá el centro?

05 ¿Cuál es el costo total, incluida la complejidad?

06 ¿El mercado laboral podrá acompañar el crecimiento?

07 ¿Qué ventajas son estructurales y cuáles coyunturales?

08 ¿Qué riesgos está preparada para administrar la organización?

09 ¿Qué ciudades responden mejor que el promedio del país?

10 ¿Cómo se mantendrá la cercanía con el negocio?

11 ¿Quién acordará los niveles de servicio (SLA), prioridades, excepciones y cambios?

12 ¿Qué deberá ser capaz de hacer el CSC en cinco años?

LA IDEA CENTRAL

En una decisión como esta, el mejor país no es necesariamente el más barato, el más estable o el más conocido.

Es el que mejor responde al modelo que la organización necesita construir.