

[Escriba texto]



Universidad Autónoma de Querétaro

Facultad de Contaduría y Administración

Mejora del desempeño en una Unidad de Servicios Compartidos de
Servicios al Cliente en una empresa de herramientas

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestra en Administración con Especialidad en Alta Dirección

Presenta:

Karen Puente Morales

Dirigido por:

Dr. Gilberto Gerardo Sánchez Cázares

La presente obra está bajo la licencia:
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>



CC BY-NC-ND 4.0 DEED

Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

Usted es libre de:

Compartir — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato

La licenciante no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia

Bajo los siguientes términos:



Atribución — Usted debe dar [crédito de manera adecuada](#), brindar un enlace a la licencia, e [indicar si se han realizado cambios](#). Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante.



NoComercial — Usted no puede hacer uso del material con [propósitos comerciales](#).



SinDerivadas — Si [remezcla, transforma o crea a partir](#) del material, no podrá distribuir el material modificado.

No hay restricciones adicionales — No puede aplicar términos legales ni [medidas tecnológicas](#) que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia.

Avisos:

No tiene que cumplir con la licencia para elementos del material en el dominio público o cuando su uso esté permitido por una [excepción o limitación](#) aplicable.

No se dan garantías. La licencia podría no darle todos los permisos que necesita para el uso que tenga previsto. Por ejemplo, otros derechos como [publicidad, privacidad, o derechos morales](#) pueden limitar la forma en que utilice el material.



Universidad Autónoma de Querétaro

Facultad de Contaduría y Administración

Maestría en administración

Mejora del desempeño en una Unidad de Servicios Compartidos de Servicios al
Cliente en una empresa de herramientas

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestra en Administración con Especialidad en Alta Dirección

Presenta:

Karen Puente Morales

Dirigido por:

Dr. Gilberto Gerardo Sánchez Cázares

Dr. Gilberto Gerardo Sánchez Cázares

Presidente

Dr. Omar Bautista Hernández

Secretario

Dra. Dulce María León Vega

Vocal

Dr. Juan Carlos Garfias Sánchez

Suplente

Mtra. Alma Karina Velázquez Vargas

Suplente

Centro Universitario, Querétaro, Qro.

Enero 2026

México

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo analizar el desempeño de una Unidad de Servicios Compartidos (CSC) de atención al cliente perteneciente a una empresa multinacional del sector de herramientas, con sede en Querétaro, México. A partir de una reestructuración regional en 2020, se centralizó el servicio al cliente en dicho país, absorbiendo operaciones de toda la región. Esta transformación generó retos operativos que impactaron negativamente en los indicadores clave de desempeño (KPI), entre ellos el cumplimiento del SLA (Service Level Agreement), el CSAT (Customer Satisfaction Score) y la tasa de abandono de llamadas y chats. A través de un enfoque cualitativo y explicativo, se realizó un estudio de caso que incluyó análisis documental de métricos operativos, entrevistas semiestructuradas con líderes clave, encuestas al equipo de trabajo y mapeo de procesos. La muestra estuvo compuesta por los 40 colaboradores del CSC, distribuidos entre agentes de primera y segunda línea, supervisores y un coordinador de capacitación. Las variables analizadas fueron: desempeño del equipo (SLA, CSAT, tasa de abandono), gestión del conocimiento, documentación de procesos, capacitación y comunicación interna. Los resultados evidenciaron una fuerte dependencia del conocimiento tácito, deficiente documentación y actualización de procesos, bajo uso de herramientas, desbalance en la carga de trabajo y una comunicación interna fragmentada. Además, se identificaron debilidades en la formación continua y en la estandarización operativa entre mercados. Como propuesta de mejora, se planteó: estandarizar y documentar procesos clave por país; fortalecer la capacitación; implementar un modelo de gestión del conocimiento; optimizar el uso de tecnología; y establecer un programa de comunicación interna estructurado.

(Palabras clave: Centro de Servicios Compartidos (CSC), atención al cliente, SLA, CSAT, gestión del conocimiento, estandarización, capacitación, comunicación interna, conocimiento tácito)

SUMMARY

The objective of this study is to analyze the performance of a Shared Services Center (SSC) for customer service within a multinational company in the tooling sector, headquartered in Querétaro, Mexico. Following a regional restructuring in 2020, customer service operations were centralized in Mexico, absorbing operations from across the region. This transformation brought operational challenges that negatively impacted key performance indicators (KPIs), including compliance with the SLA (Service Level Agreement), the CSAT (Customer Satisfaction Score), and the abandonment rate of calls and chats. Through a qualitative and explanatory approach, a case study was conducted that included document analysis of operational metrics, semi-structured interviews with key leaders, employee surveys, and process mapping. The sample consisted of 40 SSC collaborators, including first and second line agents, supervisors, and a training coordinator. The variables analyzed were: team performance (SLA, CSAT, abandonment rate), knowledge management, process documentation, training, and internal communication. The results revealed a strong dependence on tacit knowledge, poor documentation and outdated processes, underutilization of tools, unbalanced workloads, and fragmented internal communication. In addition, weaknesses were identified in continuous training and in the operational standardization across markets. As an improvement proposal, the following actions were suggested: standardize and document key processes by country; strengthen training efforts; implement a knowledge management model; optimize the use of technology; and establish a structured internal communication program.

(Keywords: Shared Services Center (SSC), customer service, SLA, CSAT, knowledge management, standardization, training, internal communication, tacit knowledge)

DEDICATORIAS

A mí, por no rendirme, por mantenerme firme y constante.

A mis papás y a mi familia, por acompañarme y recordarme la importancia de seguir adelante y por brindarme el entorno correcto para que esto fuera posible.

A mis angelitos que me acompañan desde lejos y que les hubiera gustado ver este logro.

A mi red de apoyo, por su compañía y buenos deseos.

A mi tía Mireya, por alentarme y guiarme durante esta travesía.

AGRADECIMIENTOS

A mi director de tesis, por su paciencia y por compartir su conocimiento.

Al Posgrado de la UAQ por darme el medio para hacer esto posible.

A mi equipo de trabajo, por su colaboración y disposición para contribuir con esta investigación.

A mis colegas, por su tiempo y aportaciones valiosas que enriquecieron este estudio.

Esta tesis no solo es un proyecto académico, sino una prueba de resiliencia, aprendizaje y crecimiento.

ÍNDICE**Página**

RESUMEN	i
SUMMARY	ii
DEDICATORIAS	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
1.INTRODUCCIÓN	1
1.1 Problemática del Estudio	1
1.2 Pregunta de Investigación	2
1.3 Objetivo General	2
1.4 Objetivos Específicos	2
1.5 Justificación	3
1.6 Alcances y limitaciones	4
1.6.1 Alcance.	4
1.6.2 Limitaciones.	4
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1 Antecedentes	5
2.2 Marco conceptual	9
2.2.1 Centros de Servicios Compartidos.	9
2.2.2 Gestión del Conocimiento.	11
2.2.3 Administración de la Comunicación	19
2.2.4 Sistemas de tecnología para la administración de equipos de trabajo.	20
2.2.5 Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.	24
3. CASO DE ESTUDIO	25
4. MARCO METODOLÓGICO	34
4.1 Naturaleza de la Investigación	34
4.2 Matriz de Consistencia	34
4.3 Instrumentos de investigación	36

4.3.1 Instrumentos para el objetivo específico número uno.	36
4.3.2 Instrumentos para el objetivo específico número dos.	41
4.3.3 Instrumentos para el objetivo específico número tres.	44
4.3.4 Instrumentos para el objetivo específico número cuatro.	45
5. RESULTADOS Y DISCUSIONES	46
5.1 Objetivo específico número uno	46
5.1.1 Análisis documental del métrico SLA cases	46
5.1.2 Análisis documental de métricos- CSAT casos y chats.	49
5.1.3 Análisis documental de métricos- Abandono de llamadas y chats.	53
5.1.4 Análisis documental de métricos complementarios- Emails recibidos vs enviados.	54
5.1.5 Análisis FODA	55
5.1.6 Entrevistas	58
5.1.6 Similitudes entre FODA y Entrevistas.	59
5.2 Objetivo específico número dos	59
5.2.1 Encuesta a los miembros del equipo.	60
5.2.2 Análisis de procesos documentados.	63
5.2.2 Mapeo del flujo de comunicación para los procesos del equipo.	75
5.3 Objetivo específico número tres	79
5.4 Objetivo específico número cuatro	87
5.4.1 Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral).	87
CONCLUSIONES	89
REFERENCIAS	93
APÉNDICES	102
APÉNDICE A – Emails recibidos y enviados de 2L	102
APÉNDICE B- Transcripciones de entrevistas	103
Entrevista 1. Transcripción- Director Global de Operaciones	103
Entrevista 2. Transcripción- Gerente del Value Center	107
Entrevista 3. Transcripción- Gerente anterior del CSC	112
APÉNDICE C- Formato de encuesta y preguntas	118

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla		Página
1	Pasos de los ciclos de conocimiento por autor	17
2	Líneas de soporte	27
3	Métricos o indicadores clave del equipo	29
4	SLA objetivo en días por tipo de caso	30
5	Casos resueltos	31
6	Llamadas y Chats	33
7	Matriz de consistencia	35
8	SLA- Nivel de Servicio por tipo de caso	47
9	SLA por sub-equipo/queue	49
10	Abandono de llamadas (2024)	53
11	Abandono de chats (2024)	54
12	Comparación de emails recibidos vs enviados	55
13	Resultados en común de las entrevistas	58
14	Procesos documentados dentro del CSC	64
15	Procesos ubicados en repositorio correcto	65
16	Mapa de Públicos	77
17	Necesidades de información por rol	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Página
1	Modelo SECI	13
2	Ciclo del conocimiento simplificado	15
3	Ciclo de Gestión del Conocimiento de Meyer y Zack	16
4	Tipos genéricos de apoyo a la gestión del conocimiento	23
5	Organigrama del área de Servicio al Cliente del CSC	26
6	% SLA alcanzado de Ene-Ago 2024	32
7	SLA por tipo de caso para Américas	37
8	SLA por línea de soporte o queue	38
9	Abandono de llamadas (2024)	39
10	Abandono de chats (2024)	39
11	SLA por trimestre (2023-2024)	48
12	CSAT de casos	50
13	CSAT de chats	50
14	Tasa de participación de clientes en encuesta de chats	51
15	CSAT de chat por queue	51
16	Comentarios de CSAT	52
17	Análisis FODA	56
18	Promedio de autoevaluación (1L)	61
19	Promedio de autoevaluación (2L)	61
20	Histograma de frecuencias (1L)	62
21	Histograma de frecuencias (2L)	62
22	Proceso de Order Entry Specials	66
23	New Customer Creation (creación de cuentas de nuevos clientes)	68
24	Rebilling (refacturación)	70
25	Proceso de Order Entry Specials- USA (revisado)	72
26	Proceso de New Customer Creation- BR (revisado)	73
27	Proceso de Rebilling- MX (revisado)	74
28	Creación de procesos del equipo	75
29	Propuesta de ciclo de gestión del conocimiento	83
30	Mapa estratégico del BSC	87
31	Propuesta de Balanced Scorecard	88
32	Ejemplo de encuesta por correo electrónico	91
33	Actividades del CSC	119

1.INTRODUCCIÓN

1.1 Problemática del Estudio

Este trabajo surge de la necesidad de encontrar alternativas para la mejora del desempeño en los indicadores de un centro de servicios compartidos, específicamente dentro del área de servicio al cliente. La principal causa de estudio son los bajos resultados en los indicadores clave del equipo (KPI- Key Performance Indicators), asimismo, la respuesta tardía o retraso en el seguimiento a las solicitudes del cliente. Actualmente, el área está conformada por cuarenta personas y dentro de sus actividades diarias se encuentran: ingreso de órdenes de compra, registro de contactos, atención a llamadas y chats, seguimiento a los requerimientos del cliente, respuesta a correos electrónicos, entre otros.

La falta de seguimiento, los retrasos y los bajos indicadores se traducen en pérdidas económicas para la compañía (clientes insatisfechos, rotación de personal, retornos de material, entre otras actividades)

La empresa en donde se llevó a cabo este trabajo se encuentra ubicada en Querétaro, México y cuenta con más de treinta años de experiencia.

En el año 2020, la empresa decidió hacer una reestructuración a nivel regional (Américas) en su área de atención a clientes y decidió eliminar los equipos locales que brindaban este servicio y trasladó toda la operación a México. Derivado de lo anterior, se redujo el personal en alrededor de 120 puestos en países como Canadá, Estados Unidos, Colombia, Brasil, Argentina, etc. A esta reestructuración se le conoce en el mundo empresarial como Shared Services o Servicios Compartidos, que busca especializar a los empleados para brindar atención a cualquier país sin importar en dónde se encuentren, al mismo tiempo que se disminuyen costos.

Es importante mencionar que la mayoría de las personas que ejecutaban los procesos antes de la reestructura de Shared Services ya no se encuentran en la compañía y la misma naturaleza de la operación ha ido modificando los procedimientos existentes con sus respectivas variaciones para cada mercado, los cuales no han sido documentados apropiadamente.

1.2 Pregunta de Investigación

Partiendo de los antecedentes mencionados, la problemática principal radicaba en el bajo desempeño del equipo de trabajo del área de servicio al cliente cuyas causas podrían ser múltiples, las cuales requerían ser identificadas de manera precisa para ofrecer alternativas de intervención para la mejora de los resultados.

¿Cuáles son los ajustes que se deben realizar para mejorar el desempeño de una Unidad de Servicios Compartidos de Servicio al Cliente en una empresa de herramientas?

1.3 Objetivo General

Determinar los ajustes necesarios que se deben realizar para mejorar el desempeño de una Unidad de Servicios Compartidos de Servicio al Cliente en una empresa de herramientas.

1.4 Objetivos Específicos

1. Identificar las causas principales por las cuales el área de servicio al cliente tiene bajo desempeño.
2. Identificar las actividades relacionadas a las principales causas del bajo desempeño.

3. Proponer ajustes necesarios en la operación para lograr mejorar el desempeño del equipo
4. Proponer formas de monitoreo constante a estos ajustes para que puedan ser medidos.

1.5 Justificación

La compañía fue originalmente fundada en Europa en el año de 1862, elaborando herramientas de corte, fresado y torneado de la más alta calidad y usando materia prima como el carburo de tungsteno o puntas de diamante. Con más de 17,000 patentes la empresa se encuentra ubicada en más de 110 países, siendo la ciudad de Querétaro México donde ubicaron su corporativo de servicios.

Actualmente, se encuentra ubicada en el Parque Industrial Querétaro, en la ciudad de Querétaro, México específicamente en el área de Atención al Cliente (Centro de Servicios Compartidos) conformada por cuarenta personas, de las cuales, existe un gerente, 3 supervisores, un coordinador de capacitación y el resto son agentes de servicio al cliente.

Esta investigación resulta de gran importancia para la empresa ya que el Centro de Servicios compartidos es el único con el que cuenta dentro del continente americano para brindar servicio a sus clientes en los diferentes países, por lo cual, gran parte de la experiencia al cliente recae en el equipo que desempeña estas actividades. Los bajos indicadores, los retrasos y la falta de seguimiento a las solicitudes de los clientes se traduce en clientes insatisfechos y menos ventas. Asimismo, puede servir de referencia para replicar lo aprendido en los otros dos centros de servicios compartidos con los que cuenta la empresa, el de Polonia (que atiende el mercado europeo) y el de la India (que atiende al mercado asiático).

Esta investigación es pertinente con el programa de estudios de la Maestría en Administración con especialidad en Alta Dirección, ya que el enfoque al

Desarrollo Organizacional es uno de los esquemas de intervención estudiados en la Especialidad.

1.6 Alcances y limitaciones

1.6.1 Alcance. El presente proyecto tiene como objetivo el determinar los ajustes necesarios que se deben realizar dentro del área del servicio al cliente para mejorar el desempeño dentro del equipo. Todo lo anterior a nivel de propuesta, sin incorporar las autorizaciones por parte de la organización durante la realización del estudio.

1.6.2 Limitaciones. Dentro de las principales limitaciones que se pueden presentar están:

- Al ser un estudio de caso, se enfoca en una única empresa, por lo que sus resultados no pueden aplicarse directamente a otras organizaciones. No obstante, ofrece una documentación útil sobre un problema real y relevante en el contexto actual.
- Limitación temporal, debido a que el estudio se está realizando en un momento específico puede no reflejar la realidad futura, lo que limita los hallazgos a lo largo del tiempo.
- Sesgo en la recopilación de datos, ya que pueden estar influenciados por las perspectivas de los participantes, y ser, en cierta medida, subjetivo.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Un Centro de Servicios Compartidos (CSC) está diseñado para proporcionar servicios de soporte a varias divisiones o unidades de negocio de una misma empresa. De esta manera, funciones como finanzas, recursos humanos, o servicio al cliente, se centralizan en un solo equipo en lugar de que cada unidad gestione sus propios servicios de manera independiente.

Marciniak (2012) menciona que, tradicionalmente, el modelo de Centro de Servicios Compartidos fue creado con el objetivo de ahorrar dinero o reducir costos, es decir, atender a un mayor número de clientes con los mismos recursos o los mínimos necesarios, ya que el volumen alto de transacciones realizadas por estos equipos facilita su estandarización; sin embargo, el enfoque ideal sería mirar hacia un centro de excelencia en donde la especialización del equipo permita agregar valor a esas transacciones.

De acuerdo con Álvarez (2015), un enfoque global y una mayor eficiencia hacen que las empresas se esfuercen por estandarizar e integrar sus operaciones para lograr los máximos beneficios. El modelo organizativo de un CSC permite centralizar de forma inteligente transacciones de alto como de bajo volumen. Esto permite a las empresas con múltiples unidades de negocio la consolidación de actividades, así como reducir la duplicidad de operaciones, de personas y de tecnología.

Marín (2016) menciona que los Centros de Servicios Compartidos son principalmente negocios operativos y transaccionales que requieren un periodo de estabilización y de maduración para alcanzar los resultados deseados, ya que su objetivo principal es mejorar la eficiencia, generar valor y reducir costos al atender de manera centralizada a todos los clientes de la organización. Este modelo

empresarial está diseñado para ofrecer una ventaja competitiva al optimizar sus recursos como el capital, tiempo y el talento humano.

Da Silva (2004) señala que las funciones centralizadas son de naturaleza táctica, y cuando se ejecutan correctamente contribuyen a la estrategia organizacional. Sin embargo, estas funciones por sí solas no se consideran estratégicas, ya que su valor radica en el soporte que brindan a los objetivos generales de la empresa.

Cano (2023) menciona que este modelo de negocio es aplicado principalmente a empresas multinacionales que cuentan con filiales u oficinas en diferentes ubicaciones geográficas y donde su principal objetivo es expandirse mundialmente para crecer en nuevos mercados y aprovechar las oportunidades que ellos les brindan, como son nuevos clientes, recursos y preferencias arancelarias y en impuestos. Gómez (2015) afirma que las organizaciones actuales deben de estar preparadas para reaccionar de manera oportuna en mercados y entornos dinámicos.

Da Silva (2004) también afirma que, en un mundo globalizado, la transferencia de actividades de valor a otras empresas o unidades de negocio se vuelve indispensable como ventaja competitiva. En este sentido, el Centro de Servicios Compartidos (CSC) representa una alternativa estratégica que permite a los ejecutivos enfocarse en los aspectos clave del negocio, en lugar de en las actividades operativas del día a día. No obstante, este enfoque exige habilidad en la gestión organizacional y en el manejo de conflictos. Desde una perspectiva funcional, los CSC fomentan la mejora continua y la innovación, ya que tienen la capacidad de adoptar nuevas tecnologías y mejores prácticas, lo cual se traduce en una mayor eficiencia operativa, agilidad y capacidad de respuesta ante los cambios del entorno.

Sin embargo, uno de los riesgos potenciales de este modelo es la pérdida de personalización. Al centralizar los servicios de soporte, existe la posibilidad de que se vuelvan más estandarizados y genéricos, dejando de lado las necesidades específicas de cada unidad de negocio o cliente interno.

Padilla (2021) comenta que un CSC tienen muchas ventajas en disminución de costos, control y estandarización de procesos; sin embargo, también tiene muchos retos como son: encontrar talento humano con muchas habilidades, tener conocimiento amplio de los procesos, así como tener capacidad de reacción en tomas de decisiones que afectan a toda la empresa, por lo cual, un centro de servicios compartidos toma su tiempo para que funcione de manera eficaz.

Knol (2014) señala que los CSC son un modelo operativo complejo para ambientes complejos y que no puede ser entendido por una única disciplina académica, ya que en realidad integra conocimientos y enfoques de múltiples áreas. Aunque la mayoría de la literatura se enfoca en un número limitado de retos asociados a la implementación de un CSC, existe una marcada ausencia de estudios que analicen los desafíos surgidos después del inicio de operaciones.

De igual manera, Cooke (2006), sugiere que todavía existe una brecha significativa entre la literatura que respalda la efectividad y aplicabilidad del CSC, así como el grado de éxito que este modelo puede alcanzar. Eso se debe a que los costos financieros y emocionales involucrados pueden ser superiores a los que las empresas anticipan al momento de implementar este modelo.

Por su parte, Affonso (2010) indica que un Centro de Servicios Compartidos permite la creación de una competencia empresarial clave, por lo cual, las dificultades en la implementación y administración o gestión del CSC radican en la planeación adecuada y transmisión efectiva del conocimiento de los procesos, más que en las situaciones del mercado donde se sitúa el CSC.

Ulbrich (2006) sostiene que los CSC pueden manejar una amplia gama de actividades de soporte, por lo cual, al tener una comunicación adecuada es

posible: coordinar recursos sin duplicar esfuerzos, resolver problemas de manera más rápida y eficiente, mejorar la moral y la motivación de los empleados cuando se sienten valorados, permitir que la información fluya en el momento adecuado y optimizar procesos de manera integral.

De manera complementaria, Gómez (2015) también destaca la importancia acerca de la comunicación efectiva, menciona que es un factor importante y que va mejorando a medida de que se incrementa la interacción con el personal. Sin embargo, en su estudio, coloca a la comunicación efectiva por debajo de otros aspectos como: la estandarización de procesos, las capacidades tecnológicas, la alineación con el negocio, una estrategia clara, y una estructura organizacional sólida.

Por su parte, Forst (2001) menciona a la comunicación como un factor clave en el buen desarrollo de un centro de servicios compartidos al mantener informados a todos los involucrados en todos los niveles de la empresa, desde su creación hasta sus cambios y evoluciones.

López (2015) comparte que los factores clave para el éxito de un Centro de Servicios Compartidos se centran en la satisfacción del cliente, la excelencia operativa, la mejora continua, la innovación, la calidad y el control de costos, y son estos elementos, en conjunto, los principales generadores de valor desde la perspectiva del cliente interno.

Rodríguez y Cannarozzo (2017) mencionan que las métricas mayormente utilizadas en un Centro de Servicios Compartidos se pueden dividir en: actividades de Back Office, que son aquellas que requieren más tiempo para resolución por su complejidad operativa, y actividades de Front Office que corresponden a la primera línea de atención y están alineadas con el cumplimiento del SLA (Service Level Agreement)

Por su parte, Vasco (2020) afirma que un CSC debe de contar con métricos y niveles de servicio para los clientes, para así gestionar la operación del centro y

controlar los procesos, que finalmente es una de las principales razones de existencia de los CSC.

Maldonado (2011), hace mención que cuando se trata de empresas de servicios donde la satisfacción del cliente es un objetivo central, es indispensable contar con un mecanismo que permita identificar las causas de insatisfacción. Solo con un conocimiento realista y preciso de los procesos que se llevan a cabo es posible alcanzar el desempeño esperado.

Ortega (2013) comenta que, en cualquier área de servicios, los procesos son el elemento más relevante, ya que son estos los que permiten alcanzar o no los objetivos organizacionales, incluso partiendo de condiciones distintas entre una empresa y otra.

2.2 Marco conceptual

2.2.1 Centros de Servicios Compartidos. Santos Miranda (2021) relata el origen de los Centros de Servicios Compartidos (CSC), los cuales surgen con el objetivo de centralizar funciones y procesos, principalmente de carácter administrativo. Esta centralización permite optimizar las operaciones, reducir costos y mejorar la eficiencia. Asimismo, los CSC reflejan la evolución de la gestión empresarial y las estrategias organizacionales desarrolladas a lo largo de varias décadas.

La idea comenzó en los años setenta y ochenta cuando algunas empresas, principalmente en Estados Unidos, empezaron a buscar nuevas formas de consolidar funciones que eran comunes en múltiples divisiones o unidades de negocio, de esta manera, podrían eliminar actividades redundantes y lograr economías de escala. Además, la centralización permitió tener una mejor estandarización de procesos y actividades.

Durante la década de los noventa, el término “Centro de Servicios Compartidos” empezó a ganar popularidad, este concepto se expandió y las empresas empezaron a reconocer que los CSC no solo podían reducir costos, sino mejorar la calidad en el servicio. Durante este periodo de tiempo, las empresas empezaron a utilizar sistemas de información más avanzados para monitorear y gestionar los servicios centralizados.

A principios de los años 2000, muchas empresas comenzaron a ubicar sus CSC en regiones o países donde los costos laborales eran más económicos, como: Europa del Este, Asia y Latinoamérica.

En la década del 2010, existió una evolución en los sistemas digitales, permitiendo la implementación de tecnologías más avanzadas, pasando de sistemas como ERP (Enterprise Resource Planning) a la introducción de Automatización de Procesos Robóticos (RPA) e Inteligencia Artificial (IA), permitiendo una mayor eficiencia y reducción de costos, impulsando ahora a los CSC hacia centros de excelencia y conocimiento.

De igual manera, las crisis globales (como la pandemia en el 2020) llevó a las empresas a reevaluar sus operaciones. Muchas organizaciones adoptaron modelos de trabajo remoto y flexibles para los empleados.

Saks (2024) comenta que, en México, las primeras empresas en adoptar los CSC fueron las empresas de sectores como manufactura, tecnología y servicios financieros principalmente en los años 2000. Se expandieron en ciudades como la Ciudad de México, Monterrey, Guadalajara, Querétaro y otras en el Bajío.

Discoli (2013) menciona que un Centro de Servicios Compartidos (CSC) posee tres características clave: el trabajo a distancia, la diversidad cultural y la gestión de múltiples idiomas. En este contexto, el área de Recursos Humanos juega un papel fundamental, ya que debe encargarse de seleccionar perfiles adecuados, capacitar al personal, fomentar su desarrollo profesional y mantener

su motivación. Todo esto debe hacerse de forma alineada con la creación de una cultura organizacional consistente con las mejores prácticas del mercado global.

Padilla (2021) hace énfasis en no confundir un centro de servicios compartidos con un outsourcing, ya que, en el primero se requieren más recursos, talento humano con más habilidades y conlleva mayor riesgo, mientras que, en el segundo, tanto el riesgo como el talento es totalmente ajeno a la empresa que los contrata.

2.2.2 Gestión del Conocimiento. Turizo (2021) afirma que una ventaja competitiva de los Centros de Servicios Compartidos (CSC) radica en el conocimiento acumulado relacionado con sus procesos y actividades operativas, el cual da soporte a la organización. Señala que, en contextos con un alto volumen de operaciones, es importante identificar adecuadamente el conocimiento existente y comprender cómo su nivel de profundidad puede impactar directamente en la ejecución de los procesos. Una selección inadecuada del conocimiento puede derivar en consecuencias negativas para el CSC. Además, destaca que el conocimiento disponible constituye la base sobre la cual se construye nuevo conocimiento, lo que lo convierte en un recurso estratégico clave.

Thomas Davenport & Prusak, et. al. (1998) define al conocimiento como:

“Una mezcla fluida de experiencia, valores, información contextual, y visión de experto que provee un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Se origina y es aplicado en la mente de los conocedores. En las organizaciones es frecuentemente incorporado no sólo en documentos y repositorios, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas organizacionales.” (p.5)

Dincă (2020) comenta que cada organización tiene su propia definición de conocimiento y su propia manera de almacenarlo, categorizarlo y compartirlo con los empleados. Lo que funciona para una empresa, probablemente no le funcione a otra porque la administración del conocimiento es subjetiva. Existe una tendencia de enfocarse en la tecnología más que en la gente y los procesos.

Por su parte, Ulrich (1995) menciona que para que un CSC sea exitoso es necesario compartir conocimiento básico para la operación de este, esto incluye que los miembros que integran el CSC compartan experiencias y conocimientos para agregar valor a la organización.

A su vez, Nonaka y Takeuchi (1995), a través de su *Teoría de la Creación del Conocimiento*, señalan que el enfoque debe centrarse en cómo se genera y cómo se comparte el conocimiento dentro de las organizaciones. De acuerdo con su propuesta, existen dos tipos principales de conocimiento:

Conocimiento tácito: Es de carácter personal, difícil de formalizar o comunicar, y se basa en la experiencia individual, la intuición y la interacción social.

Conocimiento explícito: Es formal, estructurado y fácil de compartir. Puede almacenarse y transmitirse mediante manuales, procedimientos, bases de datos o instrucciones documentadas.

Asimismo, los autores describen un proceso de “conversión del conocimiento” que transcurre a través de cuatro etapas, conocido como el modelo SECI:

1. Socialización
2. Externalización
3. Combinación
4. Internalización

Este modelo es también denominado la “espiral del conocimiento”, ya que representa un ciclo continuo mediante el cual las organizaciones pueden innovar, desarrollar capacidades y adaptarse al cambio constantemente.

Figura 1:Modelo SECI

Fuente: Adaptación de modelo SECI de Nonaka, I; Takeuchi, H (1995), *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, New York.

Nonaka, además, en su *Teoría de la Gestión del Conocimiento Dinámico*, sostiene que el conocimiento no debe considerarse un recurso estático, sino un elemento en constante transformación. Por eso, las organizaciones deben ser capaces de adaptar, renovar y reconfigurar su conocimiento para responder de manera efectiva a los cambios a los que se enfrentan.

Jean Lave y Etienne Wenger (1991) propusieron, a través de su *Teoría de la Comunidad de Práctica*, que aprender no solo es adquirir conocimientos, sino participar en una comunidad donde se comparte y se construye el conocimiento.

También existe la *Teoría del Capital Intelectual* de Edvinsson y Malone (1997), la cual sostiene que una organización no solo se mide por sus activos fijos o financieros, sino también por su capacidad de generar conocimiento, innovación y desarrollar habilidades. Consta de tres componentes principales:

- a) Capital Humano: conocimiento, habilidades, experiencia, creatividad.

- b) Capital Estructural: sistemas, bases de datos, organización
- c) Capital Relacional: relaciones con los clientes, entre equipos.

También existe la *Teoría del Capital Intelectual*, propuesta por Edvinsson y Malone (1997), la cual sostiene que una organización no debe evaluarse únicamente por sus activos tangibles o financieros, sino también por su capacidad de generar conocimiento, innovar y desarrollar competencias clave. Esta teoría identifica tres componentes fundamentales:

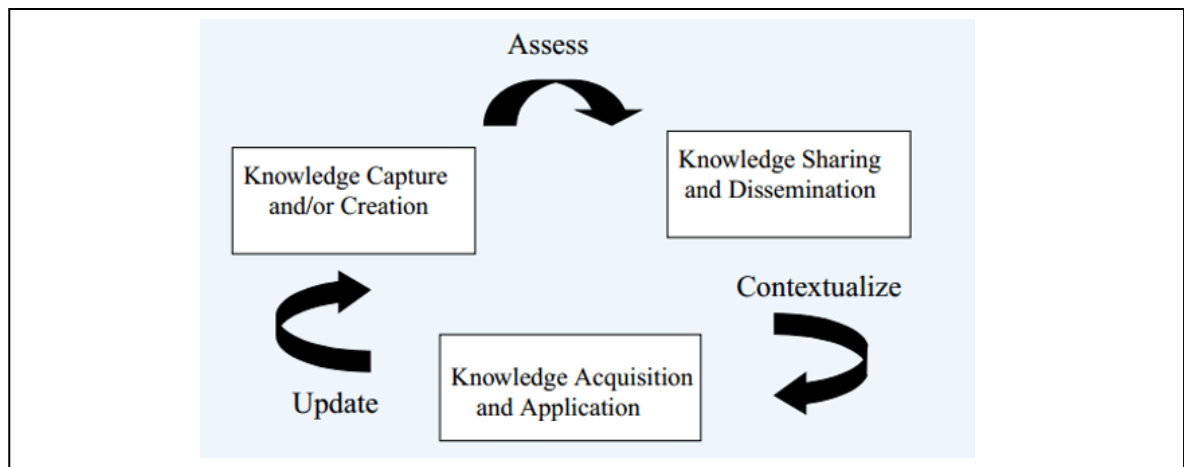
- a) Capital Humano: conformado por el conocimiento, las habilidades, la experiencia y la creatividad del personal.
- b) Capital Estructural: incluye los sistemas, bases de datos, procesos y estructuras organizacionales que respaldan el funcionamiento del negocio.
- c) Capital Relacional: se refiere a las relaciones establecidas con los clientes, proveedores y entre los distintos equipos dentro de la organización.

Asimismo, en la *Teoría de la Organización Inteligente* de George P. Huber (1991), menciona cómo las empresas pueden aprender y adaptarse en entornos cambiantes mediante la correcta administración del conocimiento y la toma de decisiones basada en datos. De acuerdo con el autor, las organizaciones inteligentes pueden procesar la información de manera eficiente, aprender de experiencias pasadas, para así, aplicar ese conocimiento para mejorar su desempeño.

De acuerdo con Dalkir (2005), el conocimiento sigue un ciclo compuesto por diversas etapas que lo convierten en un activo estratégico para las organizaciones. Este modelo, conocido como *Ciclo del Conocimiento Simplificado*, consta de tres fases fundamentales:

1. Identificación, captura y creación del conocimiento: incluye localizar el conocimiento existente (a través de documentos, entrevistas u observación), así como generar nuevo conocimiento mediante herramientas como mapas cognitivos o árboles de decisión.
2. Almacenamiento y distribución del conocimiento: el conocimiento se documenta y se almacena en soportes accesibles para facilitar su difusión dentro de la organización.
3. Aplicación del conocimiento: el conocimiento adquirido se emplea en la práctica, y la experiencia que de ello se obtiene genera nuevo conocimiento, cerrando así el ciclo y promoviendo el aprendizaje continuo.

Figura 2: Ciclo del conocimiento simplificado



Fuente: DALKIR, Kimiz,, *Knowledge management in Theory and Practice*, McGill University, 2005.

Por su parte, Meyer y Zack (1999) desarrollaron un modelo llamado Knowledge Management Cycle (Ciclo de Gestión del Conocimiento) el cual describe que el conocimiento debe de gestionarse de manera muy similar a la de un producto, como si estuviera en una cadena de suministro, asegurando su calidad a lo largo del proceso. Este modelo contempla las siguientes etapas:

Figura 3: Ciclo de Gestión del Conocimiento de Meyer y Zack

Fuente: Elaboración propia, adaptación del Ciclo de Gestión del conocimiento de Meyer y Zack.

- a. **Adquisición:** obtener conocimiento desde diversas fuentes, como investigaciones, bases de datos, experiencias previas o prácticas internas.
- b. **Refinamiento:** estructurar, validar y filtrar el conocimiento adquirido para eliminar información redundante o inexacta, y darle un formato útil y accesible.
- c. **Almacenamiento y organización:** guardar el conocimiento en repositorios adecuados que permitan su fácil acceso por parte de los usuarios autorizados.
- d. **Distribución y transferencia:** compartir el conocimiento con quienes lo necesitan, ya sea mediante plataformas digitales, capacitaciones, reuniones o documentos internos.
- e. **Presentación y uso:** aplicar el conocimiento en la toma de decisiones o resolución de problemas concretos.
- f. **Mantenimiento y renovación:** actualizar periódicamente el conocimiento para evitar que se vuelva obsoleto y asegurar su relevancia en contextos cambiantes

Bukowitz y Williams (2000) presentaron un modelo cíclico de gestión del conocimiento que describe cómo una organización genera, mantiene y utiliza el conocimiento para crear valor y obtener ventajas competitivas. Este enfoque se divide en dos fases principales:

1. Operaciones diarias (flujo táctico del conocimiento):

- a. **Obtener:** identificar y adquirir el conocimiento necesario según las necesidades actuales del negocio.

- b. Usar: aplicar el conocimiento disponible para resolver problemas específicos.
- c. Aprender: reflexionar sobre el uso del conocimiento y detectar oportunidades de mejora.
- d. Contribuir: compartir el conocimiento con el resto de la organización para enriquecer el capital colectivo.

2. Visión a largo plazo (flujo estratégico del conocimiento):

- a. Evaluar: valorar el impacto del conocimiento dentro de la organización y su relevancia estratégica.
- b. Construir/Mantener: desarrollar capacidades para conservar y expandir el conocimiento clave.
- c. Deshacerse: eliminar el conocimiento obsoleto que ya no aporta valor, para evitar sobrecarga de información.

Tabla 1

Pasos de los ciclos de conocimiento por autor

Autor	Procesos del ciclo de conocimiento
Polanyi, 1966	Conocimiento tácito, teoría del conocimiento implícito
Huber, 1991	Aprendizaje organizacional de experiencias pasadas, adquisición y distribución de conocimiento
Nonaka y Takeuchi , 1995	Socialización, externalización, combinación, internalización
Ulrich, 1995	Gestión del conocimiento como elemento de competencias organizativas
Grant, 1996	Creación y transferencia de conocimiento, capacidad organizacional
Spender, 1996	Creación de conocimiento en la organización, conocimientos tácitos
Choo, 1996	Adquisición, interpretación y utilización del conocimiento para la toma de decisiones
Inkpen, 1996	Transferencia de conocimiento y capacidades entre organizaciones
Sveiby, 1997	Gestión de activos intangibles, conocimiento tácito y explícito, procesos de creación de conocimiento
Davenport y Prusak, 1998	Creación, almacenamiento, distribución, aplicación, uso de conocimiento explícito e implícito
Zack y Meyer, 1999	Adquisición, refinamiento, almacenamiento, transferencia, presentación, mantenimiento
Bukowitz y Williams, 2000	Obtención, utilización, reflexión, distribución, evaluación

Alavi y Leidner, 2001	Creación, almacenamiento y recuperación, transferencia, aplicación
Hoffmann, 2001	Crear, almacenar, distribuir, aplicar
Jashapara, 2004	Organizar, capturar, evaluar, compartir, almacenar y presentar
Becerra-Fernandez ., 2004	Descubrimiento, captura, compartir, aplicación
Maier, 2004	Descubrimiento, publicación, colaboración, aprendizaje
Wong y Aspinwall, 2004	Adquirir, organizar, compartir, aplicar
Desouza y Evaristo, 2004	Generación, captura, distribución, aplicación del conocimiento, tecnología de la información y procesos organizacionales
Rao, 2005	Creación, codificación, recuperación, aplicación, distribución, validación, seguimiento, personalización
Dalkir, 2005	Captura, almacenamiento, distribución, aplicación
Bryant y Javalgi, 2008	Creación y transferencia de conocimiento en entornos internacionales, procesos organizacionales
Dincă, 2020	Modelos contemporáneos de gestión del conocimiento, énfasis en la digitalización y procesos de conocimiento dinámicos

Fuente: Elaboración propia, adaptación de *A strategy-based ontology of knowledge management technologies* (2007)

Adicionalmente, existe una metodología desarrollada por el Consortium for Service Innovation llamada KCS: Knowledge-Centered Service (Servicio Centrado en el Conocimiento) , basada en principios del aprendizaje organizacional propuestos por Chris Argyris y Donald Schön. Estos autores sostienen que una organización aprende cuando sus miembros identifican errores, los corrigen y modifican sus normas, procedimientos o reglas. Se basa en el principio de que el conocimiento se genera en la interacción y debe ser compartido como un subproducto del trabajo, es decir, cada vez que una persona resuelve un problema o responde una duda, debe dejar registrado lo que aprendió para que esa información pueda ayudar a otros en el futuro. Esta asociación industrial sin fines de lucro que cuenta con miembros como Oracle, SAP, Hewlett-Packar, Ericsson, entre otros (Consortium for Service Innovation, 2020).

El KCS propone dos ciclos complementarios:

Los Solve Loops (Bucles de resolución) que consiste en escribir o capturar un problema y cómo se resolvió para después estructurarlo en un formato sencillo que todos entiendan para que pueda ser reutilizado por otros.

Posteriormente, plantea los Evolve Loops (Bucle de mejora) que consiste en revisar la información capturada, actualizarla y evaluar el trabajo de las personas del equipo no solo por lo que hacen sino por cómo ayudan a otros.

2.2.3 Administración de la Comunicación. Chiavenato (2009) hace mención que la comunicación organizacional puede ser definida como el proceso en el cual las personas intercambian información, y la cual, puede tener un flujo en varios sentidos y en diversos niveles jerárquicos.

Míguez Pérez (2006) considera a la comunicación como un proceso

“La comunicación es un sistema, esto implica que el subsistema técnico y humano, es decir, los medios que se utilizar para enviar información y las personas que se comunican entre sí directamente, están interrelacionados y son interdependientes”

Hersey, Blanchard y Jonson (1998) mencionan que las habilidades de comunicación son cruciales para desempeñar un puesto con eficacia, prevenir malentendidos y errores y, por lo tanto, aumentar la capacidad de trabajar más productivamente con los empleados y con las demás personas dentro de las organizaciones. Las habilidades a las cuáles hacen referencia son:

- a) Escucha activa
- b) Claridad en la expresión
- c) Retroalimentación Constructiva
- d) Empatía
- e) Asertividad
- f) Adaptación al contexto

Burga-Aguayo (2022) destaca que la aplicación de la metodología ágil o agile en la comunicación organizacional favorece la interacción constante y colaborativa entre los miembros de un equipo, especialmente durante ciclos cortos de trabajo (sprints) y reuniones frecuentes. Esta dinámica permite recibir retroalimentación continua, adaptarse con rapidez a los cambios y tomar decisiones de forma más eficiente. Esta metodología no tiene un solo autor, sino que fue el resultado del trabajo de varios expertos en el desarrollo de softwares principalmente, quienes crearon el *Manifiesto por el Desarrollo Ágil*; sin embargo, esta forma de trabajo ha demostrado ser adaptable a distintos contextos, incluyendo el de servicios, que permite la revisión de procesos sin interrumpir la operación diaria.

Por su parte, Santamaría Ayala (2021) enfatiza que, en equipos virtuales, es fundamental contar con una comunicación adecuada y efectiva, ya que esta permite superar las barreras de la distancia y asegura que todos los integrantes trabajen alineados hacia los mismos objetivos. Para lograrlo, es necesario establecer canales claros de comunicación, normas de interacción y mecanismos de seguimiento, que fomenten la confianza, el compromiso y la coordinación entre los miembros del equipo, sin importar su ubicación geográfica.

2.2.4 Sistemas de tecnología para la administración de equipos de trabajo. Hayes (2003) define a un equipo de trabajo como: “Un grupo de personas que cooperan activamente para conseguir el mismo propósito”.

Usheva (2016) complementa esta visión al definirlo como “una asociación de personas unidas por el desarrollo de una tarea en particular, cuyo esfuerzo colectivo supera las habilidades individuales”.

Peter Drucker, en su obra *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (1973), anticipó la relevancia de las herramientas tecnológicas en el ámbito

organizacional, especialmente en la toma de decisiones y el manejo de la información. Señaló que estas herramientas serían clave para mejorar la productividad, permitir una mejor coordinación entre áreas y facilitar la gestión del conocimiento en equipos distribuidos o complejos.

Clayton Christensen (1997) sostenía que si bien las nuevas tecnologías pueden mejorar el desempeño de los equipos al hacer que las organizaciones sean más ágiles y flexibles, también puede generar desafíos si los equipos no se adaptan rápidamente.

Davenport (2007) destaca que las herramientas tecnológicas permiten analizar grandes volúmenes de datos mejorando el rendimiento de los equipos. Estas tecnologías facilitan la toma de decisiones más rápidas y precisas, optimizan los procesos operativos y permiten una mejor coordinación de tareas. De acuerdo con el autor, la tecnología se convierte en una ventaja competitiva cuando los equipos la utilizan para gestionar sus recursos y procesos de forma más inteligente.

MacAfee & Brynjolfsson (2014) argumentan que las tecnologías digitales, como la automatización y la inteligencia artificial están revolucionando el lugar de trabajo, para mejorar su productividad al utilizarlas en tareas rutinarias, facilitar la toma de decisiones con algoritmos y mejorar la comunicación entre otros equipos.

Porter y Heppelmann (2014) analizan cómo los productos inteligentes influyen en la forma en que las empresas organizan y gestionan a sus equipos. Estas tecnologías permiten una mayor supervisión en tiempo real, mejoran la coordinación entre áreas y facilitan la toma de decisiones basada en datos generados continuamente. Además, los equipos pueden ajustar sus actividades operativas en función del comportamiento del producto o del cliente, incrementando la capacidad de respuesta de la organización.

De acuerdo con el informe *Global Shared Services and Outsourcing Survey* elaborado por Deloitte (2023), las tecnologías como la automatización robótica de procesos (RPA), la inteligencia artificial (IA) y el aprendizaje automático (machine learning) están desempeñando un papel clave en la eficiencia operativa de los Centros de Servicios Compartidos (CSC). Estas herramientas permiten automatizar tareas repetitivas, optimizar tiempos de respuesta y generar análisis de datos más profundos, lo cual hace que los CSC sean más ágiles, reduzcan costos y ofrezcan mejores experiencias al cliente.

Además, el estudio menciona que tecnologías emergentes como blockchain serán utilizadas para proteger datos sensibles, lo que añade una capa adicional de seguridad a los procesos internos.

Adicionalmente, se hace mención que los CSC están yendo más allá de los procesos transaccionales, utilizando análisis avanzados y automatización para ofrecer apoyo estratégico en áreas como inteligencia empresarial, planificación financiera y toma de decisiones, colocando a los CSC como socios estratégicos en lugar de ser únicamente centros de costos.

Saito, Umemoto e Ikeda (2007) proponen una ontología estratégica que clasifica las tecnologías de gestión del conocimiento (Knowledge Management - KM) en función de su alineación con el contexto organizacional y los objetivos estratégicos, y no únicamente con base en los procesos de conocimiento, como lo hacen los enfoques tradicionales. En su propuesta, distinguen tres significados del concepto de estrategia de KM:

- Enfoque de gestión del conocimiento: se refiere a la forma en que una organización decide gestionar su conocimiento, priorizando la tecnología (codificación o almacenamiento) o la interacción humana (conocimiento que surge del intercambio humano)
- Estrategia basada en el conocimiento: el conocimiento se concibe como un recurso clave para generar ventajas competitivas.

- Estrategia de implementación: consiste en el diseño y ejecución de un plan concreto para llevar a cabo proyectos de gestión del conocimiento dentro de la organización.

También, los autores proponen dos enfoques de gestión del conocimiento: la codificación (almacenarlo y organizarlo) y la personalización (comunicación y colaboración especialmente cuando es tácito y es complicado formalizarlo), que al combinarse con la creación o transferencia de conocimiento, ayudan a entender mejor cómo usar las tecnologías de forma estratégica.

Figura 4: Tipos genéricos de apoyo a la gestión del conocimiento

	Personalización (conocimiento tácito)	Codificación (conocimiento explícito)
Creación	El conocimiento se genera a través de la experiencia compartida, la colaboración y el aprendizaje conjunto (brainstorming, tutorías, equipos multidisciplinarios)	El conocimiento se genera y documenta en forma de procedimientos, reportes, lecciones aprendidas, etc.
Transferencia	El conocimiento se transmite mediante interacción directa: mentoría, rotación de puestos, comunidades de práctica.	El conocimiento se transfiere mediante documentos, bases de datos, plataformas digitales, manuales, intranets, etc.

Fuente: Elaboración propia basada en *A strategy-based ontology of knowledge management technologies* (2007)

Asimismo, los autores comentan que no todas las tecnologías de gestión del conocimiento son iguales, y por eso las clasifican en tecnologías en tres tipos principales: componentes tecnológicos (herramientas básicas/piezas sueltas que se pueden combinar como las bases de datos), aplicaciones KM genéricas (sistemas ya armados generales que sirven para cualquier función como SharePoint) y aplicaciones de negocio (sistemas específicos para un área de la empresa que no necesariamente fueron creados para gestionar el conocimiento pero sí ayudan como un CRM- Customer Relationship Management).

2.2.5 Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral. De acuerdo con Kaplan y Norton (2004), el Balanced Score Card o Cuadro de Mando Integral permite gestionar y medir el desempeño de una empresa, utilizando indicadores clave o KPI (Key Performance Indicators) que permiten ver cómo se conectan las actividades con los objetivos de la organización.

Este enfoque plantea que los objetivos e indicadores se estructuran en cuatro principales grupos interconectados, los cuales representan perspectivas diferentes de la empresa: financiera, clientes, procesos internos y, aprendizaje y crecimiento. Cada una de ellas incluye objetivos adaptados al contexto del CSC, acompañados de indicadores que pueden ser medidos, metas específicas, responsables y frecuencia de seguimiento. Los procesos internos eficientes permiten mejorar la experiencia del cliente, lo cual impacta positivamente en los resultados financieros; y todo ello depende, a su vez, de la capacidad de aprendizaje y crecimiento de la organización. A diferencia de los sistemas de control tradicionales centrados exclusivamente en resultados económicos, el BSC ofrece una visión integral del desempeño organizacional, promoviendo la alineación entre los objetivos estratégicos y las actividades operativas (Niven, 2002)

Naranjo Gil (2010) menciona que la Gestión Conocimiento tiene mucho que ver con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del BSC, porque ambas buscan desarrollar el conocimiento, manejar bien la información y crear un ambiente en el que todos se sientan a gusto. El BSC, además, es una herramienta que ayuda a impulsar cambios en la estrategia y a que todo el equipo se enfoque en un mismo objetivo.

3. CASO DE ESTUDIO

La compañía objeto de estudio forma parte de un grupo empresarial fundado en 1862 en Europa, originalmente dedicado a la producción de acero a escala industrial, especialmente para aplicaciones en minería, como brocas para perforación de rocas. Para 1921, la empresa comenzó a producir acero inoxidable y carburo de tungsteno y en 1972, se introdujo un nuevo tipo de organización, con una sociedad matriz y áreas comerciales especializadas.

Una de estas divisiones es la dedicada a la venta de herramientas de corte de metal y tecnologías de manufactura digital en la ingeniería del ramo industrial. Actualmente, la empresa cuenta con más de 1700 patentes y lanza más de 2500 nuevos productos cada año.

Hasta el año 2019, la empresa contaba con equipos locales en cada país para dar servicio al cliente en su propio idioma; sin embargo, para el año 2020, se implementó una reestructuración a nivel global y esos equipos desaparecieron y el soporte se concentró en un solo país por región:

- Américas → México
- Europa y Norte de África → Polonia
- Asia del Norte → China
- Asia Pacífico → India

Como resultado, se eliminaron más de 120 puestos en países como Canadá, Estados Unidos, Colombia, Brasil y Argentina, y las operaciones de atención al cliente se consolidaron en la ciudad de Querétaro, México, donde actualmente se encuentra el CSC (Centro de Servicios Compartidos) regional. Este equipo representa el primer punto de contacto para dar soporte al cliente y donde todas las consultas básicas son resueltas (información de pedidos, precios, cotizaciones,

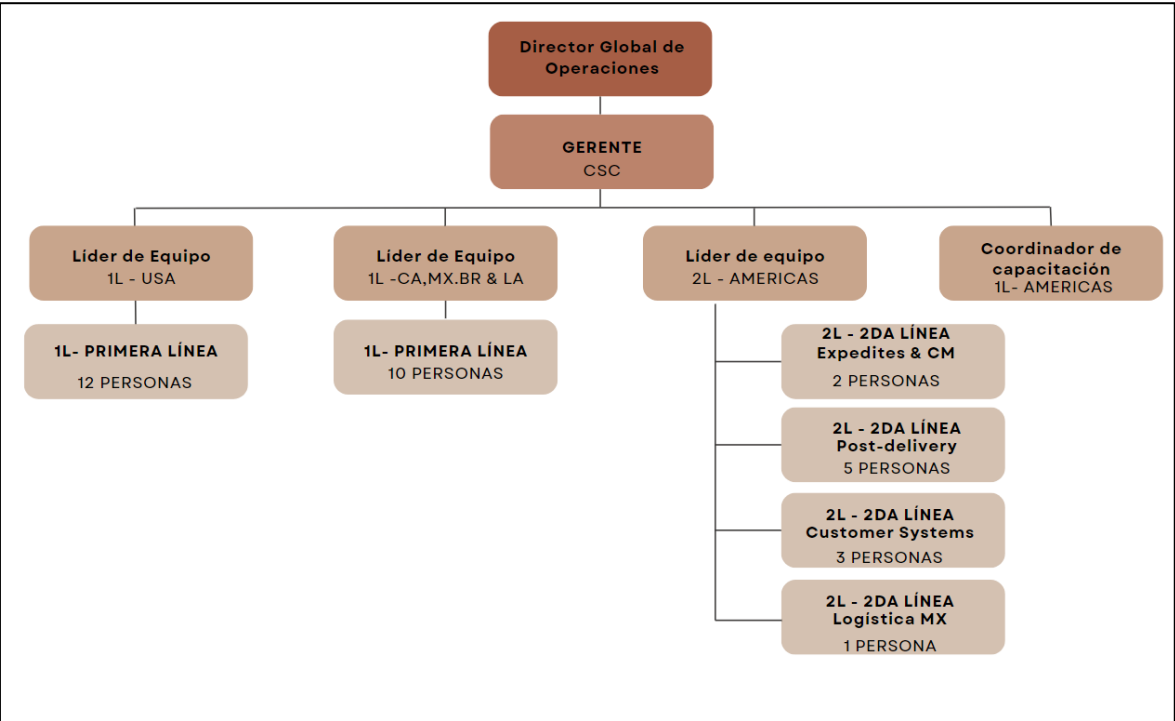
retornos, inconformidades, etc). Ver Figura 5-Organigrama del área de Servicio al Cliente del CSC.

La comunicación con los clientes se lleva a cabo a través de múltiples canales: teléfono, correo electrónico y chat en línea. A estas actividades que realiza el equipo se le conoce como “Procesos” dentro de la organización, los cuales cuentan con instrucciones de trabajo dependiendo el mercado/país que se atiende.

García Jiménez (2010) señala que “...una instrucción de trabajo es a una tarea lo que un procedimiento es a una actividad o proceso, entonces, es la forma específica de llevar a cabo una tarea”.

La estructura organizacional del equipo es la siguiente:

Figura 5: Organigrama del área de Servicio al Cliente del CSC



Fuente: Elaboración propia

Los países a los cuales se les da servicios son: Canadá (CA), Estados Unidos (USA), México (MX), Brasil (BR) y otros de Latinoamérica (LA). La forma de trabajo está dividida en 2 líneas de soporte:

Tabla 2

Líneas de soporte

Sub-equipo	Soporte brindado
Primera línea (First line)- Front Office	• Contacto principal de los clientes, canal de comunicación múltiple por teléfono, chat y correo electrónico. • Manejo de consultas básicas y generales • Ingreso y seguimiento de pedidos. • Orientación hacia soluciones de autoservicio • Creación de casos (cases) para envío a la Segunda Línea, u otra área. • Validación de datos maestros de clientes
Segunda línea (Second line)- Back Office	Investigación y resolución de casos: • Mejoras en tiempo de entrega (Expedites) • Maestro de clientes • Quejas e inconformidades • E-commerce • Servicios posteriores a la entrega (Post-delivery)

Fuente: Elaboración propia

El equipo brinda servicio de lunes a viernes en horarios escalonados, cubriendo distintos husos horarios de América. Además, todo el personal debe hablar y escribir al menos tres idiomas: español, inglés y portugués o francés.

El Centro de Servicios Compartidos es el único dentro de la empresa en esta modalidad organizacional e interactúa con diversos equipos, entre ellos:

- Ventas (divido por clústeres por país)
- Finanzas (por país)
- Soporte técnico (equipo global)
- Value Center (equipo que da seguimiento en ventas a cuentas estratégicas)
- IT (equipo global)
- Almacenes (sólo se cuenta con 2 almacenes: uno en USA y otro en BR) - todos los días se exporta/importa material para los países de CA, MX y LA.

Para poder brindar un servicio de manera homogénea y poder llevar registro de los indicadores, el CSC utiliza diversos sistemas digitales, que son los siguientes:

Omnichannel: Plataforma de gestión de llamadas y chats en línea que en conjunto con inteligencia artificial permite detectar el sentimiento del cliente al momento de la interacción.

CRM Dynamics (Customer Relationship Management- Gestión de la Relación con los Clientes): Herramienta utilizada para la gestión de las interacciones con los clientes -mails, casos/tickets (solicitudes del cliente), información de contactos, registro el historial de las interacciones de los clientes, entre otros.

Power BI (PBI): Es una herramienta analítica desarrollada por Microsoft que permite transformar datos en información visual interactiva.

SAP EBP: Software de planificación empresarial para el procesamiento de datos de las diferentes funciones del negocio.

Copilot & Emory: asistentes de inteligencia artificial integrados en los sistemas anteriores, que ofrecen soporte automatizado para tareas operativas.

Los principales indicadores de desempeño (KPI) dentro del equipo son dos:

- 1. SLA (*Service Level Agreement*, por sus siglas en inglés) se refiere al porcentaje de cumplimiento en tiempos de respuesta según el tipo de solicitud, hace referencia al Nivel de Servicio requerido.
- 2. CSAT (*Customer Satisfaction Score*, por sus siglas en inglés) es la Puntuación de Satisfacción del cliente, y mide el nivel de satisfacción de los clientes en una escala del 1 al 5, siendo 1 “muy insatisfecho” y 5 “muy satisfecho”.

Adicional a los indicadores ya mencionados existen otros complementarios, ver Tabla 3.

Tabla 3

Métricos o indicadores clave del equipo

INDICADOR		MÉTRICO
Administración de casos (Case Management)	% SLA Pass (Cases) en cuentas estratégicas	84% (81-84 = cumple); >84 = supera
	% SLA Pass (Cases) en cuentas no-estratégicas	87% (86-87 = cumple); >87 = supera
Satisfacción al cliente	# CSAT (del 1 al 5)	Chat: >= 4.6
		Casos: >= 4.3
Abandono de llamadas y chats en horarios de oficina	% de abandono de llamadas y chats	<= 8% llamadas/chats abandonadas

Fuente: Elaboración propia

Los valores objetivo de los SLA varían según el tipo de solicitud o caso.

Tabla 4

SLA objetivo en días por tipo de caso

Prioridad (Días límite para ser resuelto)						
Tipo de Caso	Subtipo	Tema	Urgente	Alto	Medio	Bajo
Order Request	New Order Booking			1	1	1
Order Request	Order Follow-up			1	1	1
Expedites	Order Escalation			3	3	5
Expedites	Improve/Verify Delivery			2	2	3
System - TIBP/User Maintenance	Coromant Web		1	1	1	1
System -TIBP Issues	Coromant Web			5	5	5
System -B2B issues	B2B, e-Catalogue, Punchout Issues			5	5	7
System – New B2B	New B2B, e-Catalogue, Punchout			30	30	30
Technical advise			1	1	1	1
Commercial	Customer Service	Customer Master Changes	1	1	1	2
Commercial	Finance			2	2	5
Commercial	Customer Service	Consignment Request/Query		2	3	3
Commercial	Customer Service	New Customer Creation Request		2	5	7
Commercial	Customer Service	Payment-Per-Part		5	5	5
Commercial	Customer Service	Resale - Credit		5	5	5
Commercial	Customer Service	Resale Quotation		5	5	5
Commercial	Customer Service	Demand Planning Request		5	5	15
Commercial	Customer Service	Quotation Update/New Quote	7	7	7	7
Commercial	Customer Service	Stock Special	7	7	7	7
Commercial	Litigation		7	7	7	7
Commercial	Customer Service	Questionnaire/assessment	7	7	7	7
Commercial	Customer Service	Tooling certificate Request/Query		7	12	15
Commercial	Customer Service	VTL - Vending Services		7	12	15
Commercial	Customer Service	Functional Payment	7	7	7	7
Commercial	Customer Service	Stock Related inquiries/questions	7	7	7	7
Commercial	Customer Service	Stock agreement contract	2	2	2	2
Commercial	Customer Service	Pricing Issues		5	5	7

Complaint	Product Information	5	5	5
Complaint	Logistics	14	14	20
Complaint	Visual defects	25	25	30
Complaint	Function	25	25	30
Digital machining	- InVoMiling			
	- Machining Insights			
	- Prime Turning			
	- Process Control	5	5	5
	- SilentTol Plus			
	- SpiroGrooving			
	-Tool Guide			
Services	Return	10	12	15
Services	Recycling	10	12	15
Services	Repair	10	12	15
Services	Reconditioning	21	21	21

Fuente: Intranet de la empresa

Los procedimientos e instrucciones de trabajo para llevar a cabo las actividades diarias, provienen de procesos globales, es decir, son generales y aplicables a cualquier centro de servicio al cliente dentro de la organización. Con el paso de los últimos años, CSC por región ha tenido que adaptarlos para cumplir con las expectativas del mercado.

En cuanto al volumen de operación, el CSC ha experimentado un aumento significativo en la carga de trabajo, lo que ha impactado directamente en los indicadores de desempeño.

Tabla 5

Casos Resueltos

	Casos resueltos	SLA General	CSAT
2023	65,750	85%	4
2024 (ene-ago)	54,600	84%	3.04

Fuente:Elaboración propia

A pesar de que el cumplimiento del SLA se ha mantenido cerca del objetivo, la satisfacción del cliente (CSAT) ha mostrado una disminución considerable. Esta

caída se ha relacionado con retrasos en respuestas, falta de seguimiento, y en algunos casos, cierre prematuro de solicitudes sin solución documentada

Figura 6: % SLA alcanzado de Ene-Ago 2024

Case Type	Case Sub Type	Subject	Case Cnt Resolved	Case Cnt with SLA Pickup	Case Cnt Resolved with CX SLA	Case Cnt Resolved in Time	CX SLA %
Commercial	Customer Service	Customer Service	11,344	11,324	11,369	9,735	85%
	Finance	Finance	500	498	500	416	83%
	Litigation	Litigation	1	1	1		
Complaint			801	801	801	457	57%
Digital Machining	Digital Press/After-sales inquiries	Digital Press/After-sales inquiries	1	1	1	1	100%
	Machining Insights	Machining Insights	1	1	1	1	100%
	PrimeTurning	PrimeTurning	1		1	1	100%
	Process Control	Process Control	3	3	3	3	100%
	SilentTool Plus	SilentTool Plus	1	1	1	1	100%
	ToolLibrary	ToolLibrary	5	5	5	1	20%
Email to Case		Email to Case	2	2	2	1	50%
Expedites	Improve Delivery Time	Improve Delivery Time	1,722	1,718	1,722	868	50%
	Order Escalation	Order Escalation	221	221	221	81	37%
	Verify Delivery Time	Verify Delivery Time	457	455	457	244	53%
General Inquiry		General Inquiry	4,442	4,429	4,442	3,729	84%
Order Requests	New Order Booking	New Order Booking	26,712	26,056	26,702	23,338	87%
	Order Change	Cancel Order	188	185	188	155	82%
		Change Order/Quantity	112	107	112	92	82%
		Change Shipping Details	343	340	343	167	49%
	Order Follow-up	Order Follow-up	2,907	2,902	2,907	2,670	92%
Services	Reconditioning	Reconditioning	1,359	1,290	1,359	998	73%
	Recycling	Recycling	518	511	518	408	79%
	Repair	Repair	338	338	338	210	62%
	Return	Return	427	423	427	403	94%
System	B2B, e-Catalogue, Punchout Issues	B2B, e-Catalogue, Punchout Issues	37	37	37	34	92%
	Coromant Web	TIBP/Issues	271	271	271	258	95%
		TIBP/User Maintenance	766	765	766	684	89%
	New B2B, e-Catalogue, Punchout	New B2B, e-Catalogue, Punchout	20	20	20	14	70%
Technical Advice		Technical Advice	1,050	1,027	1,050	981	93%
Total			54,600	53,737	54,585	45,971	84%

Fuente: Reporte de PBI – Operations KPI

Tabla 6

Llamadas y chats

	Llamadas y chats	%Abandono	CSAT
2023	52,781	20%	4.48
2024 (ene-ago)	84,839	23%	4.46

Fuente: Elaboración propia

Aunque el volumen de interacciones aumentó significativamente en 2024, también lo hizo la tasa de abandono, la cual supera el máximo aceptable del 8%. Esto indica que una proporción considerable de clientes no logra contactar con un agente antes de terminar la llamada o el chat.

4. MARCO METODOLÓGICO

4.1 Naturaleza de la Investigación

La presente investigación fue de tipo cualitativa, donde se exploraron experiencias y percepciones organizacionales. Este tipo de investigación “Puede definirse como la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable” (Quecedo Rosario, 2002, p.7).

Asimismo, la investigación es explicativa, es decir, que intenta explicar por qué y cómo ocurren los fenómenos observados en el desempeño del equipo del CSC.

A su vez, se sigue una metodología inductiva, comenzando por la recopilación de datos hasta llegar a conclusiones más amplias a través de un estudio de caso, es decir, una indagación profunda sobre un sistema delimitado y apoyado en varias fuentes de información. En palabras de Creswell (2013):

“Un estudio de caso es una indagación sobre un sistema delimitado (caso) o múltiples sistemas delimitados (casos), mediante la recolección de datos, usando múltiples fuentes de información”

4.2 Matriz de Consistencia

La matriz de consistencia fue elaborada con la finalidad de asegurar la coherencia interna de los elementos de esta investigación para que se mantuvieran alineados entre sí.

Tabla 7

Matriz de Consistencia

Pregunta de investigación	Objetivo general	Variables dependientes	Estrategia de investigación
¿Cuáles son los ajustes necesarios que se deben realizar para mejorar el desempeño de una Unidad de Servicios Compartidos de Servicio al Cliente en una empresa de herramientas?	Determinar los ajustes necesarios que se deben realizar para mejorar el desempeño de una Unidad de Servicios Compartidos de Servicio al Cliente en una empresa de herramientas	Métricos clave del equipo (KPIs)	Cualitativa Explicativa
Hipótesis de trabajo	Objetivos específicos	Variables independientes	Instrumentos de investigación
	Identificar las causas principales por las cuales el área de servicio al cliente tiene bajo desempeño.	Causas de bajo desempeño por determinar	-Análisis documental de métricos -FODA del CSC -Entrevista
	Identificar las actividades operativas relacionados a las principales causas del bajo desempeño	Actividades relacionadas con el bajo desempeño	-Encuesta -Mapeo de procesos
	Proponer ajustes necesarios en la operación para lograr mejorar el desempeño del equipo	Modificaciones a la forma de trabajo actual	Mejora de sistema de información y procesos
	Proponer formas de monitoreo complementario a estos ajustes para que puedan ser medidos.	Nuevas variables identificadas relacionadas con las actividades revisadas.	-Balanced Scorecard

Fuente: Elaboración propia

4.3 Instrumentos de investigación

Los instrumentos utilizados en esta investigación tuvieron la finalidad de obtener la información correcta para poder plantear alternativas para mejorar el desempeño de una Unidad de Servicios Compartidos de Servicio al Cliente.

“Los instrumentos de investigación son herramientas esenciales en el proceso de recopilación de datos y obtención de información...Su función principal es ayudar a los investigadores a obtener una comprensión más profunda y precisa de su tema de estudio” (Medina, Rojas y Bustamante, 2023, p. 11)

4.3.1 Instrumentos para el objetivo específico número uno. Para el logro del objetivo específico número uno, que consistió en identificar las causas principales por las cuales el área de servicio al cliente tiene bajo desempeño se utilizaron los siguientes instrumentos de investigación:

Análisis documental. Según Coffey (2014), el análisis documental es una técnica de recolección de datos que implica la revisión de documentos existentes para identificar hechos, cifras, estadísticas e interpretaciones que los investigadores pueden utilizar para construir teorías y conceptualizaciones.

De acuerdo con Medina, Rojas y Bustamante (2023) este análisis de documentos puede incluir la revisión de registros, informes, publicaciones y otros materiales escritos relacionados con el tema de investigación.

El propósito de este análisis documental fue indagar y encontrar información relevante para identificar áreas de oportunidad a través de la utilización de fichas de análisis de documentos siguiendo el procedimiento metodológico propuesto por Máxima Uriarte (2020) el cual consiste en:

1. Localizar documentos útiles para el tema central u objeto de estudio
2. Descartar aquellos documentos que no generan valor

- 3. Revisar el contenido de los documentos y contrastarlo con los objetivos e interpretaciones del propio investigador
- 4. Elaborar una deducción
- 5. Generar un marco de posibles causas y consecuencias.

Para este objetivo, se llevaron a cabo diversos análisis los cuales se describen a continuación.

Análisis documental del métrico SLA CASES. En esta investigación se analizaron los resultados obtenidos por el equipo del CSC correspondientes al año 2023 y de los primeros nueve meses del año 2024. Los datos se obtuvieron del tablero y reportes de Power BI se filtraron por área de ventas (Américas) para ver el resultado global del CSC y posteriormente se filtró por líneas de soporte (queue -Primera y Segunda línea). Como resultado de lo anterior se elaboraron dos cuadros comparativos, uno por tipo de caso y otro por queue/tipo de caso considerando la información por cada trimestre, permitiendo generar comentarios a manera de deducciones. Los datos de los cuadros mantienen su nombre original en Inglés ya que es el idioma oficial de la empresa. Asimismo, los cuadros y los resultados hacen referencia a Q que equivalen a los trimestres en un año (4).

Figura 7: SLA por tipo de caso para Américas

		2023				2024		
Case Type	Case Sub Type	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3
Commercial	Customer Service							
	Finance							
Complaint	Function							
	Logistics							
	Product Information							
	Visual defects							
Expedites	Improve Delivery Time							
	Order Escalation							
	Verify Delivery Time							
General Inquiry								
Order Requests	New Order Booking							
	Order Change							
	Order Follow up							
	Reconditioning							
Services	Recycling							
	Repair							
	Return							
System	B2B, e-Catalogue, Punchout Issues							
	Coromant Web							
	New B2B, e-Catalogue, Punchout							
Technical Advice								
Total CASOS								
Avg SLA								

Fuente: Elaboración propia

Figura 8: SLA por línea de soporte o queue

Sub- Equipo	2023				2024		
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3
Canadá							
USA							
México							
Brasil							
Latinoamérica							
OTD- Order to Deliver							
Post-Delivery							
Customer Systems							
Logística MX							
Avg SLA							

Fuente: Elaboración propia

Análisis documental del métrico CSAT CASOS y CHAT. En este análisis se utilizó la información del periodo de enero a septiembre de 2024 ya que fue la única disponible, estos datos se obtuvieron tanto de PBI como de Omnichannel. Se incluyó un gráfico para plasmar el comportamiento de este métrico de manera visual y otro para chats. Asimismo, se revisaron los comentarios obtenidos por los clientes y se generó una tabla indicando la cantidad de respuestas por calificación otorgada. Adicionalmente, se estableció una categoría para catalogar los comentarios de los chats y se añadieron observaciones por parte de los supervisores para aquellos comentarios de clientes con una calificación de 1 a 3. Los datos de los cuadros mantienen su nombre original en inglés ya que es el idioma oficial de la empresa.

Análisis documental del métrico ABANDONO DE LLAMADAS Y CHATS. En el caso del abandono de llamadas y chats, también se utilizó información únicamente del año 2024, aquí se utilizaron los datos disponibles en Omnichannel, se obtuvo un reporte, se revisaron los días en donde se tuvo un abandono mayor al 8%, se excluyeron las llamadas y chats fuera de horario laboral, días festivos y fines de semana, se generó una tabla de llamadas y otra de chats abandonados por queue.

Figura 9: Abandono de llamadas (2024)

Queue	Llamadas entrantes	Llamadas atendidas	Tasa de abandono	Promedio de velocidad de respuesta (seg)
US_CSR_Voice				
BR_CSR_Voice				
MX_CSR_VOICE				
CA_CSR_Voice				
LA_CSR_VOICE				

Fuente: Elaboración propia

Figura 10: Abandono de chats (2024)

Queue	Conversaciones entrantes	Conversaciones atendidas	Tasa de abandono	Velocidad de respuesta (seg)	Sentimiento de la conversación
US_CSR_OMNI					
BR_CSR_OMNI					
MX_CSR_OMNI					
CA_CSR_OMNI					
LA_CSR_OMNI					

Fuente: Elaboración propia

Análisis documental del métrico complementario EMAILS ENVIADOS VS EMAILS RECIBIDOS. En este análisis se consideró únicamente al equipo de Segunda línea, ya que es su única forma de contacto con el cliente puesto que no atienden llamadas ni chats y se utilizó el periodo de enero a septiembre del 2024.

Esta información se obtuvo del CRM Dynamics. Los mails enviados son aquellos que salieron de la bandeja del equipo, y los recibidos aquellos que entraron pero que no necesariamente requieren una respuesta. Éstos últimos se consideran importantes ya que implican tiempo del empleado en leerlos. Se generó una tabla comparativa por trimestre indicando las diferentes divisiones de la segunda línea de soporte. Véase Apéndice A.

Análisis FODA. Se decidió utilizar la herramienta del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para poder evaluar los factores internos y externos que pueden influir en el desempeño del equipo como complemento al análisis documental.

Para Dyson (2004) el análisis FODA es una herramienta efectiva para integrar y organizar información, la cual puede ser utilizada en distintos contextos para comprender mejor las interacciones entre factores internos y externos que influyen en una organización o equipo de trabajo.

El análisis FODA se realizó en conjunto mediante una reunión participativa con los tres supervisores del CSC y con el gerente del Value Center quienes compartieron su perspectiva y opiniones. Los hallazgos de este análisis se utilizaron posteriormente como una base comparativa para otros instrumentos.

Entrevistas. Debido a la naturaleza de esta investigación, otro de los instrumentos utilizados para la obtención y recopilación de datos fue la entrevista.

“La entrevista es una técnica de investigación que involucra la interacción directa entre el entrevistador y el entrevistado con el objetivo de obtener información y opiniones detalladas sobre un tema específico...Hay diferentes tipos de entrevistas, la estructurada donde se hacen preguntas específicas y predecibles, y la no estructurada, donde se permite una conversación más flexible y no guiada, o bien, la mixta o semi-estructurada, una combinación de las dos anteriores” (Medina, Rojas y Bustamante, 2023, p. 26)

Las entrevistas que se llevaron a cabo fueron exploratorias y semiestructuradas, y se realizaron tres: al director global de operaciones, al gerente del Value Centre que está a cargo del contacto con los clientes VIP de la región de Américas y el anterior Gerente del Centro de Servicios Compartidos.

El propósito central de estas entrevistas fue obtener las opiniones de estos líderes sobre posibles mejoras en el SSC y, al mismo tiempo, respaldar o cuestionar el análisis documental y el análisis FODA realizados para cumplir con los objetivos de esta investigación.

De las tres entrevistas realizadas, dos fueron conducidas en inglés y una en español; por ello, las transcripciones se conservarán en el idioma en el que se realizaron.

El guión de las entrevistas semiestructuradas fue:

- ¿Cuáles considera que son los principales obstáculos operativos que limitan la eficiencia del equipo?
- ¿Qué métricas actuales considera que no reflejan adecuadamente el desempeño y deberían mejorarse o ajustarse?
- ¿Existen procesos que podrían automatizarse o optimizarse para reducir los tiempos de respuesta?
- ¿Cómo maneja el equipo actualmente los picos de demanda y cuáles estrategias podrían implementarse para reducir el impacto en el servicio?
- ¿En qué aspectos específicos de la experiencia del cliente cree que podríamos enfocarnos más (ej., personalización, tiempos de espera, resolución en el primer contacto)?
- ¿Qué tipo de formación o habilidades adicionales beneficiaría al equipo para mejorar su desempeño?
- ¿Qué herramientas o tecnologías cree que podrían implementar o mejorar para agilizar el flujo de trabajo?

Las respuestas obtenidas fueron transcritas (Ver Apéndice B) y se agruparon las respuestas similares, posteriormente se asignaron categorías relevantes y se identificaron patrones. Adicionalmente, se comparó con el análisis FODA realizado, resaltando aquellas que coincidían determinando cuáles son las que requerían mayor atención.

4.3.2 Instrumentos para el objetivo específico número dos. Para el logro del objetivo específico número dos, que consistió en la identificación de las

actividades operativas relacionados a las principales causas del bajo desempeño del equipo se aplicados dos instrumentos:

Encuesta. Para Sampieri (2014) la encuesta es “un método de recolección de datos que se utiliza para obtener información específica sobre hechos, opiniones o actitudes mediante preguntas estructuradas y estandarizadas dirigidas a un grupo de individuos.” (p. 198)

Se diseñó una encuesta con escala tipo Likert del 1 al 5, para que los colaboradores del CSC realizaran una autoevaluación sobre su nivel de conocimiento respecto a los procedimientos clave y transacciones utilizadas en su trabajo diario. El objetivo de la encuesta fue identificar brechas de conocimiento y conocer desde la perspectiva de los miembros del equipo, el nivel de conocimiento que cada uno de ellos considera que tiene acerca de las principales actividades del área, así como de las transacciones de SAP.

La encuesta fue aplicada a través de un formulario digital (ver Apéndice C), y debido a que el idioma oficial de la empresa es el inglés, se presentó en ese idioma.

Mapeo de Procesos. Se identificaron 34 procesos clave desempeñados por el equipo, de los cuales tres de ellos aportan mayor valor dentro del área ya que tienen mayor impacto en los resultados organizacionales de la empresa. Estos procesos fueron identificados a partir de los hallazgos de la encuesta interna, el análisis FODA y las entrevistas, donde se evidenció que gran parte de los errores y retrasos operativos estaban asociados a una falta de estandarización y documentación actualizada.

Para Dumas, La Rosa, Mendling y Reijers (2018), el mapeo de procesos consiste en representar gráficamente los flujos de información y decisión de las actividades que conforman un proceso, donde su objetivo principal consiste en comprender, analizar y mejorar dicho proceso dentro de una organización.

Probst, Raub y Romhardt (2000), mencionan que la documentación de procesos es una de las formas más importantes para capturar y preservar el conocimiento procedimental, ya que permite estandarizar actividades clave, reducir la dependencia de personas específicas y al mismo tiempo, facilita la mejora continua.

Derivado de lo anterior se llevaron a cabo reuniones ágiles (sprints) tomando como referencia las recomendaciones de la Metodología Ágil propuesta por Beck, Bennekum, Cockburn y Thomas (2001) en su *Manifiesto for Agile Software Development* si bien, esta metodología fue originalmente planteada para actividades de tecnologías de la información, los pasos que proponen pueden ser aplicados a servicios.

Burga-Aguayo (2022) presentó un modelo de gestión de procesos para mejorar el servicio al cliente en una empresa pequeña de seguros en Perú utilizando como base la metodología ágil a través de los siguientes pasos:

1. Diagnóstico preliminar: identificación de los procesos tal cual existen.
2. Formación de un equipo de trabajo para revisar el diagnóstico
3. Definición del backlog a trabajar o revisar
4. Planificación del Sprint (reunión ágil)
5. Ejecución del Sprint
6. Revisiones y propuestas
7. Retrospectiva
8. Mejoras continuas.

De esta manera, y teniendo el mapeo de tres procesos primordiales se creó un equipo de trabajo para la revisión y actualización de procesos seleccionados basado en la metodología ágil. El objetivo fue identificar y capturar de manera colaborativa y progresiva sin interrumpir las operaciones diarias del equipo.

El equipo estuvo conformado por dos supervisores y el coordinador de capacitación quienes fueron responsables de definir los tres procesos prioritarios, organizar las sesiones de revisión (sprints) y documentar los comentarios y ajustes.

Se llevaron a cabo 6 reuniones presenciales en un periodo de 5.5 semanas con 5 participantes en cada sesión, los cuales se fueron rotando (cada sesión tenía participantes diferentes) para revisar y actualizar los flujogramas de los procesos seleccionados, lo que permitió incluir diversas perspectivas y experiencias. Los responsables de los sprints tomaron nota de los comentarios para posteriormente actualizar el proceso.

Una vez terminados los sprints, se presentaron los resultados a los involucrados y se acordó continuar con otros procesos secundarios, pero sirvió para fortalecer la colaboración y mejorar la forma de trabajo.

4.3.3 Instrumentos para el objetivo específico número tres. Para el tercer objetivo que consistió en proponer ajustes necesarios en la operación para mejorar el desempeño del equipo, se emplearon como instrumentos de análisis los hallazgos integrados de los instrumentos anteriormente mencionados (análisis documental, FODA, entrevistas, encuesta y mapeo de procesos) los cuales permitieron identificar patrones comunes, cuellos de botella, brechas de conocimiento y oportunidades de mejora.

Las propuestas derivadas de este análisis se agruparon en cinco principales temas: documentación y estandarización de procesos operativos, fortalecimiento de un plan de capacitación, redistribución de la carga de trabajo, mejoras en la comunicación interna y la aplicación de tecnología para la automatización de actividades.

4.3.4 Instrumentos para el objetivo específico número cuatro. Para el último objetivo específico que tuvo como propósito el proponer formas de monitoreo complementario a los ajustes operativos para que puedan ser medidos, se diseñó un modelo de seguimiento basado en la metodología del Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan y Norton (2004). Este instrumento traduce los objetivos e indicadores agrupados en cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y, aprendizaje y crecimiento.

El cuadro de mando integral fue creado para ser monitoreado tomando en cuenta los ajustes propuestos y considerando los reportes actuales al alcance de los supervisores para poder verificar la información obtenida y poder realizar los cambios necesarios en caso de ser requerido.

El proceso metodológico seguido para su elaboración se adaptó al contexto del Centro de Servicios Compartidos (CSC), y constó de las siguientes etapas:

1. Diagnóstico: se identificaron los principales cuellos de botella y problemáticas que impactan el desempeño del equipo, a través del análisis documental, entrevistas, encuestas y mapeo de procesos. Esto permitió establecer una base clara sobre la situación actual.
2. Identificación de objetivos por perspectiva: se utilizaron los hallazgos para convertirlos en objetivos para cada dimensión del BSC.
3. Asignación de indicadores clave (KPI) y metas: se eligieron las métricas ya utilizadas y se añadieron nuevas complementarias, adicionalmente se incluyó la meta a alcanzar por cada uno de ellos.
4. Selección de iniciativas clave: con base a los hallazgos de los objetivos específicos anteriores se eligieron las actividades necesarias para apoyar los objetivos descritos en el BSC.
5. Definición de responsables y frecuencia: se asignaron responsables del monitoreo de cada métrico, así como la periodicidad de esas revisiones.

5. RESULTADOS Y DISCUSIONES

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir de los instrumentos de investigación aplicados, organizados conforme a los objetivos específicos de este estudio; se busca no solo explicar lo observado sino también sustentar las propuestas de mejora presentadas.

5.1 Objetivo específico número uno

En este apartado se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de investigación para cumplir con el objetivo uno , el cual consistió en identificar las causas principales por las cuales el área de servicio al cliente tiene bajo desempeño.

Se analizaron métricos claves como el SLA, CSAT, la tasa de abandono en llamadas y chats, así como el volumen de correos.

5.1.1 Análisis documental del métrico SLA cases. El análisis documental del SLA (Service Level Agreement) se centró el porcentaje de cumplimiento por tipo de caso, extraídos de Power BI, correspondientes a los años 2023 y enero a septiembre de 2024.

La siguiente tabla incluye el SLA organizado por trimestres (Q). Los nombres se conservaron en inglés, idioma oficial de la empresa.

Tabla 8
SLA- Nivel de servicio por tipo de caso

		2023				2024		
Case Type	Case Sub Type	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3
Commercial	Customer Service	73%	84%	88%	85%	88%	84%	88%
	Finance	88%	94%	93%	97%	87%	81%	84%
Complaint	Function	22%	20%	9%	7%	24%	21%	38%
	Logistics	65%	64%	87%	71%	78%	85%	83%
	Product Information	0%	0%	67%	50%	33%	0%	100%
	Visual defects	42%	17%	47%	30%	60%	24%	93%
Expedites	Improve Delivery Time	38%	60%	63%	67%	48%	48%	62%
	Order Escalation	45%	20%	46%	60%	42%	32%	46%
	Verify Delivery Time	29%	47%	49%	60%	55%	46%	66%
General Inquiry		90%	91%	88%	91%	89%	82%	85%
Order Requests	New Order Booking	94%	95%	96%	93%	87%	83%	89%
	Order Change	84%	88%	94%	78%	84%	87%	90%
	Order Follow up					86%	94%	95%
Services	Reconditioning	91%	89%	93%	88%	96%	87%	97%
	Recycling	68%	82%	81%	56%	83%	87%	92%
	Repair	63%	72%	73%	47%	61%	79%	77%
	Return	97%	96%	96%	95%	96%	94%	93%
System	B2B, e-Catalogue, Punchout Issues	93%	92%	89%	100%	100%	86%	82%
	Coromant Web	54%	62%	79%	85%	90%	90%	92%
	New B2B, e-Catalogue, Punchout	67%	57%	100%	80%	100%	86%	100%
Technical Advice		89%	94%	95%	100%	76%	78%	67%
Total CASOS		13,934	15,026	14,767	13,734	15,666	16,349	16,188
Avg SLA		65%	66%	77%	72%	74%	69%	82%

Fuente : elaboración propia

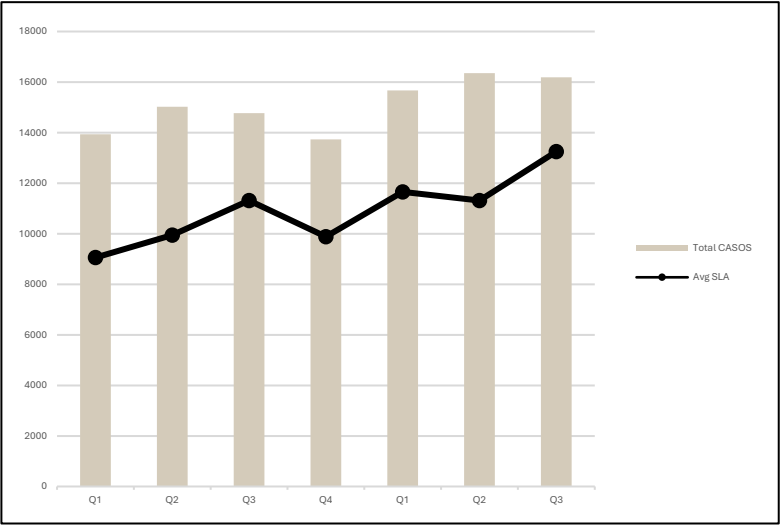
En todos los trimestres analizados, se observó que hubo un incremento del 8.78% en la cantidad e casos resuelto comparanto los Q3 del año 2023 y 2024. Asimismo, el promedio global del SLA no alcanzó el objetivo esperado ($\geq 85\%$). Sin embargo, se identificaron algunas excepciones: por ejemplo, los casos de tipo Order Request que son trabajados por el equipo de Primera Línea (1L), sí lograron cumplir o superar el objetivo establecido.

Un hallazgo importante fue que durante el tercer trimestre del 2024, todos los SLA de los casos mejoraron significativamente, a pesar de que hubo una reducción de seis personas en el equipo en el mes de junio. No obstante, al investigar más a detalle, se descubrió que algunos agentes estuvieron pausando de manera manual el cronómetro del SLA en el sistema, con el objetivo de no

verse afectados en sus métricos por falta de personal y aunque es técnicamente posible, no es una práctica autorizada y afecta la confiabilidad de los datos.

A continuación, se presentan los mismos datos pero en forma gráfica para una mejor visualización de esta información.

Figura 11: SLA por trimestre (2023-2024)



Fuente: Elaboración propia

Lo anterior, demuestra una falta de supervisión en la administración de casos, así como de la necesidad de reforzar la capacitación sobre el uso adecuado de las herramientas.

A continuación, se presentan los resultados por trimestre, desglosados por tipo de caso y por línea de soporte o sub-equipos (1L y 2L)

Tabla 9
SLA por sub-equipo/queue

Sub- Equipo	2023				2024		
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3
Canadá	90%	90%	91%	87%	88%	88%	92%
USA	87%	93%	95%	89%	89%	89%	93%
México	89%	89%	89%	75%	82%	82%	92%
Brasil	85%	85%	84%	80%	83%	83%	90%
Latinoamérica	80%	80%	90%	92%	74%	74%	95%
OTD- Order to Deliver	32%	32%	54%	46%	32%	32%	59%
Post-Delivery	70%	70%	75%	62%	75%	75%	78%
Customer Systems	54%	54%	75%	80%	85%	85%	90%
Logística MX	0%	0%	40%	40%	60%	60%	50%
Avg SLA	65%	66%	77%	72%	74%	74%	82%

Fuente: Elaboración propia

Los equipos que tuvieron más bajo indicador son aquellos pertenecientes a 2L. Este equipo maneja los casos de mayor complejidad para toda la región, no están divididos por países y concuerda en que son los equipos con mayor cantidad de quejas internas no solo por falta de respuesta sino por la forma en que lo hacen.

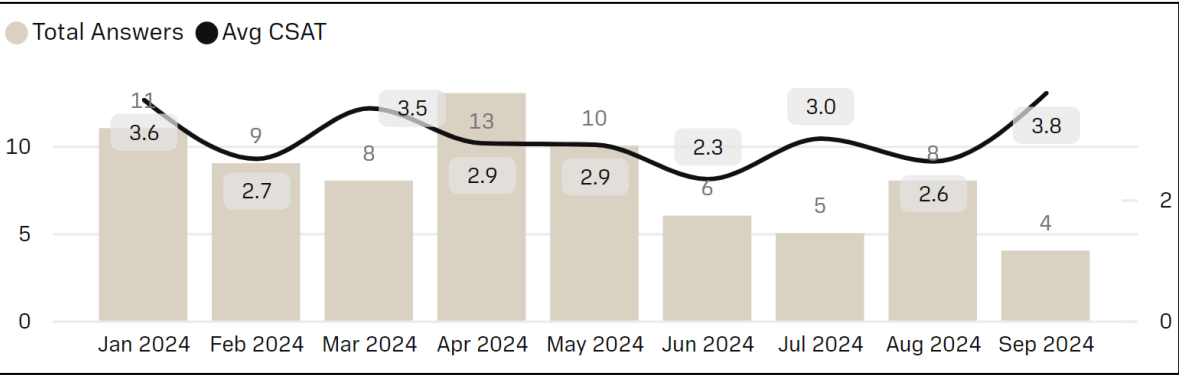
5.1.2 Análisis documental de métricos- CSAT casos y chats. Los datos del Customer Satisfaction Score (CSAT) de cases y chats se obtuvieron de Power BI y del sistema de Omnichannel, correspondientes al periodo de enero a septiembre del 2024.

En la siguiente figura, se muestra que en el caso de los cases, se recibieron únicamente 19 respuestas de CSAT de un total de 16,188 casos resueltos, lo que representa una tasa de participación del 0.12%. Este bajo nivel de respuestas no lo hace representativo para el indicador; sin embargo, las pocas respuestas obtenidas no alcanzan el nivel de CSAT objetivo (≤ 4.3) en ninguno de los meses.

Además, al revisar los comentario se observó que el 68% de ellos indicaban que los casos habían sido cerrados sin que el cliente recibiera una respuesta

satisfactoria o resolución clara, lo que sugiere deficiencias en el seguimiento o en la comunicación de cierre de los casos.

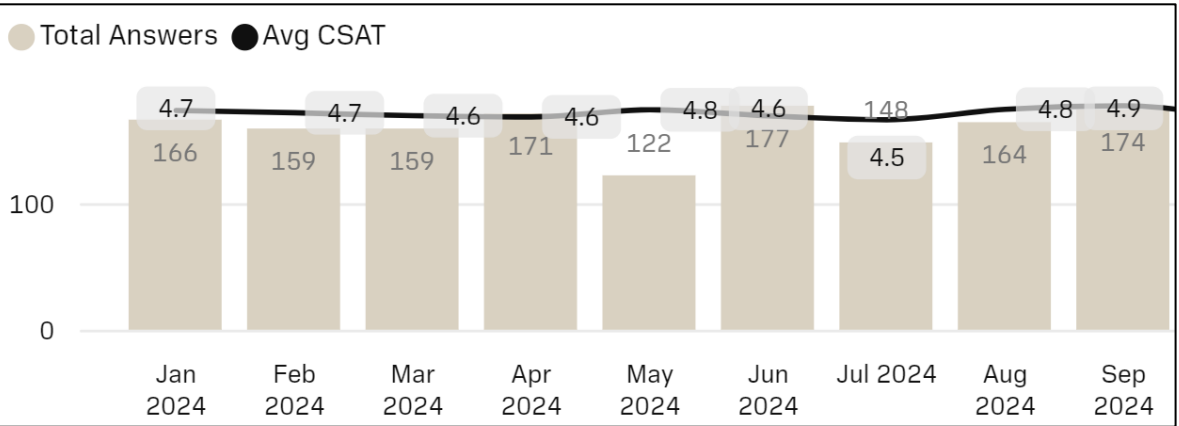
Figura 12: CSAT de casos



Fuente: Global Operations Report de PBI de la empresa

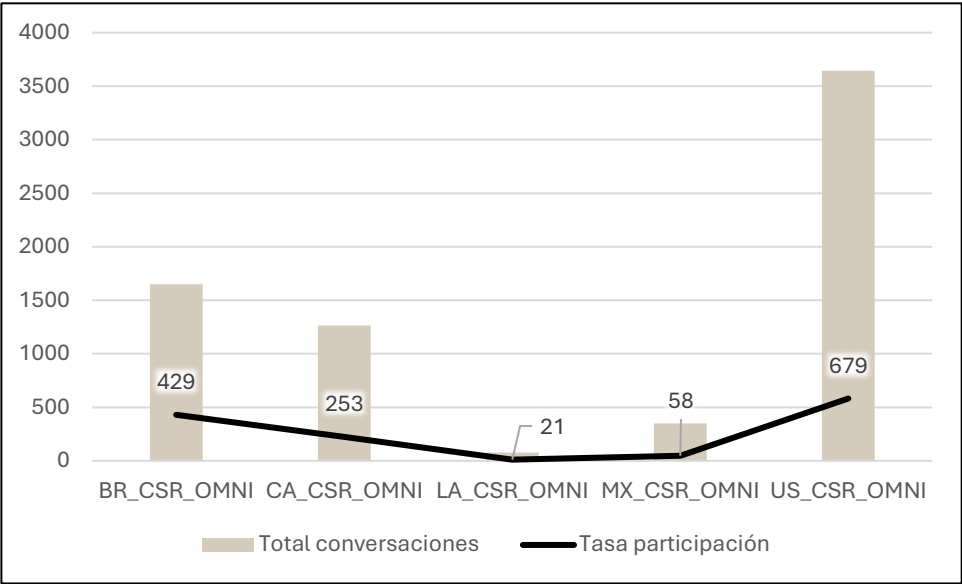
En cuanto al análisis documental del CSAT de los chats , el CSAT en chats, gestionado principalmente por el equipo de Primera Línea (1L), mostró resultados más positivos, con promedios mensuales que sí alcanzaron o superaron el métrico establecido (≥ 4.6) en la mayoría de los meses analizados. Sin embarg, la participación de los clientes también fue limitada, no superando el 30% de los chats atendidos.

Figura 13: CSAT de chats



Fuente: Global Operations Report de PBI de la empresa

Figura 14: Tasa de participación de clientes en encuesta de chats



Fuente: Elaboración propia con datos de Omnichannel

El equipo de US_CSR es el que más integrantes tiene (12 personas) porque recibe la mayor cantidad de interacciones. Sin embargo, es el equipo de BR_CSR conformado por 4 integrantes, quienes atienden 26% más chats de manera individual que el equipo de USA, esto demuestra que existe una distribución desigual de la carga de trabajo.

Figura 15: CSAT de chat por queue

Queue	Rating CSAT					Total
	1	2	3	4	5	
BR_CSR_OMNI	10	7	12	71	329	429
CA_CSR_OMNI	6	4	6	10	227	253
LA_CSR_OMNI	3	7	2	2	7	21
MX_CSR_OMNI	10	8	0	12	28	58
US_CSR_OMNI	22	21	23	42	571	679
Total	52	49	46	141	1167	1440

Fuente: Elaboración propia

En la figura anterior, se muestra cuáles son los queues con mejor calificación recibida por parte de los clientes siendo el mercado de Canadá con un 86%, seguido por los mercados de Brasil y USA con un 76% de sus respuestas con una calificación 5 (satisfactoria). En cambio, el mercado de México es el país que, en proporción, tiene la mayor cantidad de respuestas insatisfactorias por parte del cliente.

A pesar de que las preguntas de los clientes fueron similares en todos los mercados (estatus de pedidos, tiempos de entrega, precios), esta variación en las calificaciones otorgadas sugiere posibles lagunas de conocimiento en la operación o diferencias en la forma de comunicación con el cliente, sin dejar de lado la existencia de diferencias culturales en las expectativas de atención.

Cabe señalar que la mayoría de las calificaciones no estuvieron acompañadas de comentarios específicos, lo cual limita el análisis más profundo pero refuerza la necesidad de generar mecanismos de retroalimentación más efectivos. Ver figura 16.

Figura 16: Comentarios de CSAT

Categoría	Rating CSAT					Total
	1	2	3	4	5	
Buen servicio					159	159
Ejecutivo no supo responder	7	13	11			31
El chat se cerró inesperadamente	9	12				21
Fácil de usar					55	55
Respuesta lenta	9	1	12			22
Respuesta rápida					39	39
Sin respuesta del cliente			3			3
Sin respuesta del ejecutivo	11	10				21
Sin comentarios	16	13	20	141	914	1104
Grand Total	52	49	46	141	1167	1440

Fuente: Elaboración propia

5.1.3 Análisis documental de métricos- Abandono de llamadas y chats.

Este análisis tuvo como objetivo evaluar el desempeño del CSC en cuanto a la atención oportuna de llamadas y chats, tomando como referencia el porcentaje de abandono de esas interacciones.

Tabla 10

Abandono de llamadas (2024)

Queue	Llamadas entrantes	Llamadas atendidas	Tasa de abandono	Promedio de velocidad de respuesta (seg)	Avg. conversation holdtime (min)
US_CSR_Voice	17305	16357	5.8%	22.10	1.66
BR_CSR_Voice	2541	1797	29.3%	25.07	2.55
MX_CSR_VOICE	1293	927	28.3%	26.80	2.70
CA_CSR_Voice	862	789	8.7%	37.92	6.13
LA_CSR_VOICE	103	48	53.4%	33.85	6.31

Fuente: Elaboración propia con información de Omnichannel

Para la tabla anterior, se utilizaron los datos de Omnichannel del año 2024. Se excluyeron fines de semana, días festivos y las interacciones fuera de horario de atención.

El valor máximo permitido de tasa de abandono es del 8%. Únicamente el mercado de USA cumple con esta métrica, a pesar de ser el que recibe el mayor volumen de llamadas. Este comportamiento podría estar relacionado con diversos factores. En primer lugar, el equipo de USA es el más experimentado dentro de la organización, lo cual puede reflejarse en un mayor dominio de los procesos, de las herramientas y en una mejor gestión del tiempo. Además, al atender exclusivamente a un solo país, su estructura de trabajo se mantiene más constante, en comparación con otros equipos que atienden múltiples mercados con diversas características y requerimientos como los son: el idioma, diferencias horarias, mayor complejidad de interacción, normativas distintas y menor cantidad de agentes. Otra posible causa es el seguimiento más puntual por parte del supervisor, que es el resultado de una estructura de mercado más enfocada.

Tabla 11

Abandono de chats (2024)

Queue	Conversaciones entrantes	Conversaciones atendidas	Tasa de abandono	Velocidad de respuesta (seg)	Sentimiento de la conversación
US_CSR_OMNI	3643	3163	13.2%	28.1	67.5
BR_CSR_OMNI	1649	1393	15.5%	40.2	61.5
MX_CSR_OMNI	348	280	19.5%	51.0	62.5
CA_CSR_OMNI	1265	1117	11.7%	29.9	68.7
LA_CSR_OMNI	76	39	48.7%	23.4	63.2

Fuente: Elaboración propia con información de Omnichannel

En cuanto a los chats, si bien las tasas de abandono son inferiores a las registradas en las llamadas, también se encuentran por encima del valor establecido del $\leq$ al 8%.

Es importante señalar que todos los agentes atienden tanto llamadas como chats, sin una separación funcional clara. Además, cada agente solo puede atender una interacción a la vez, lo que limita su capacidad de respuesta en momentos de mayor demanda. Esto significa que existe la necesidad de revisar la asignación de tareas o tener equipos dedicados a cada una de las diferentes interacciones.

5.1.4 Análisis documental de métricos complementarios- Emails recibidos vs enviados. Este análisis se enfocó en el comportamiento del equipo de Segunda Línea (2L), ya que su canal de atención principal son los correos electrónicos y casos, ya que no atienden ni llamadas ni chats. Dicho esto, su desempeño depende en gran medida de la gestión de casos y correos de manera efectiva.

Tabla 12

Comparación de emails recibidos vs enviados

2DA LÍNEA	Q1		Q2		Q3	
Queue	Recibidos	Enviados	Recibidos	Enviados	Recibidos	Enviados
Customer System_Americas	6317	5832	4523	3745	4356	2819
OTD & Master Data_Americas	2549	2624	2356	2380	2212	2303
Post Delivery_Americas	5222	4379	5825	3855	6741	4639
Total	14088	12835	12704	9980	13309	9761

Fuente: Elaboración propia con información de CRM Dynamics

Los datos fueron extraídos de CRM Dynamics y corresponden a los tres primeros trimestres del 2024. El análisis reveló una disminución de correos enviados o respondidos, pasando de un 91% en el Q1 al 73% en el Q3. Si bien no todos los correos requieren una respuesta (algunos son solo informativos) todos implican un tiempo de revisión y análisis por parte del agente lo cual impacta en el tiempo de atención de forma general. Adicional, se deben de considerar posibles causas a esta caída como lo son: sobrecarga operativa que limita atenderlos en tiempo, falta de priorización, falta de conocimiento que impiden dar respuestas oportunas. Ésta última es una de las principales quejas de los clientes, que no se les informó o no se les brindó respuesta, o que fue tardía y sin seguimiento.

5.1.5 Análisis FODA. Como Complemento a los análisis documentales, se realizó un Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) con el objetivo de conocer las condiciones internas y externas que impactan en el desempeño del equipo.

La información fue recolectada mediante una sesión de trabajo con los tres supervisores y el gerente del Value Center.

Figura 17: Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
-Habilidad de trabajar de forma remota -Herramientas de trabajo disponibles -Transporte de personal gratuito para los empleados -Empleados que hablan más de un idioma -Manejo de herramientas ERP -Atención al cliente multi-canal (llamadas, chats, correos electrónicos) -Horarios de atención escalonados para cubrir los diferentes husos horarios en diferentes países de Americas. -Repositorios de información comunes y accesibles para todos. -Enfoque humano hacia los empleados -Énfasis en la "Seguridad Psicológica". -Especialización de actividades por mercado. -Poca rotación de personal.	-Cambios repentinos en procesos globales por lo que los procedimientos no están actualizados. -Lenta adaptación y resistencia al cambio -Percepción de salarios no competitivos en el mercado, aunque el salario integrado es mayor que las empresas del mismo giro. -Carga de trabajo desbalanceada impactando el servicio -Poco personal, cada vez son menos recursos por recorte en costos -Desmotivación y desinterés por parte de los empleados por las actividades repetitivas. -Respuestas tardías a los clientes y solicitudes. -Poco conocimiento de la cultura organizacional -Poco entendimiento de los objetivos de la empresa y cómo el trabajo individual contribuye a las metas organizacionales - No existe un plan de carrera para los empleados del SSC.
Oportunidades	Amenazas
- La competencia es poca dentro de México en el mismo rubro, las demás empresas similares forman parte del mismo grupo empresarial, pero con productos de calidad más baja. -Formación de alianzas con Universidades para posicionamiento de la marca. -Posibilidad de formar nuevos distribuidores -Aprovechar los tratados del gobierno con la inversión en el Estado.	-Dependencia económica arraigada a los Estados Unidos - Clima político del país - Economía del país - Emigración debido a la inseguridad - Posibilidad de nueva pandemia o emergencia de salud pública. -Empresas similares ofreciendo más días de Home Office -Cambios en las expectativas de los clientes en cuanto a la calidad del producto, tiempos de entrega y servicio requerido. -Huelgas y paros de los transportistas o clientes

Fuente: Elaboración propia

De la figura anterior se extrajeron los principales temas que requieren atención:

Administración de la información:

- Cambios repentinos en procesos o instrucciones de trabajo lo que lleva a desactualización de la información disponible
- Resistencia al cambio
- Capacitación continua y especialización

Conexión con la organización y comunicación:

- Poco conocimiento de la cultura organizacional
- Poco entendimiento de los objetivos organizacionales
- Falta de plan de carrera
- Mantener la seguridad psicológica

Herramientas digitales:

- Mantener modelo híbrido de trabajo (trabajo remoto/oficina)
- Uso de herramientas ERP

Calidad en el servicio:

- Respuestas tardías
- Desmotivación por tareas repetitivas
- Carga laboral desbalanceada
- Recorte de personal
- Personal bilingüe o políglota

5.1.6 Entrevistas. De las entrevistas semiestructuradas que se llevaron a cabo, se consolidaron los resultados buscando patrones o resultados en común en las respuestas obtenidas, esto con la finalidad de obtener una comprensión más profunda y detallada de las percepciones y opiniones de los participantes. Ver Apéndice B.

Tabla 13

Resultados en común de las entrevistas

Categoría	Patrón	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3
Obstáculos Operativos	Procesos complejos, manejo manual de casos y desconexión entre departamento	Menciona la necesidad de colaboración entre departamentos para casos complejos	Menciona la desconexión del SSC con otras áreas de la organización lleva a malentendidos sobre su función. Los procesos manuales, como la asignación de casos, crean cuellos de botella, y la distribución desequilibrada de las cargas de trabajo también contribuye a la ineficiencia.	Los sistemas y procesos no son fáciles de usar, y algunas fuentes de datos (como tiempos de entrega) son inexactas, lo que dificulta que los agentes trabajen de manera eficiente.
Falta de capacitación y conocimiento	Falta de conocimiento profundo del sistema (por ejemplo, SAP) y estructuras de capacitación insuficientes o mal definidas.	Recomienda mejorar las habilidades de los agentes para ofrecer un servicio más personalizado. Se hace énfasis en que la habilidad del servicio al cliente se puede desarrollar	Sugiere capacitar en conocimiento de productos, habilidades de venta y empoderamiento para manejar una gama más amplia de solicitudes.	Menciona la necesidad de capacitación en SAP y Excel para ayudar a los agentes a trabajar de manera más autónoma y eficiente.
Capacidad y Calidad de Respuesta	First Contact Resolution y tiempos de respuesta más rápidos son clave para mejorar la satisfacción del cliente	Señala que los tiempos de espera y los problemas no resueltos son los principales generadores de insatisfacción, y sugiere un enfoque más personalizado, asignando agentes a clientes específicos.	Resalta la importancia de una experiencia del cliente proactiva, sugiriendo que los indicadores actuales pueden no reflejar completamente la satisfacción o necesidades del cliente.	Enfatiza que la calidad de las respuestas (resolución) debería ser la medida, en lugar de FCR, debido a la complejidad.
Limitaciones de Tecnología y de Sistemas	Necesidad de sistemas más integrados y eficientes, mejores herramientas para manejar consultas frecuentes y respuestas automatizadas de preguntas frecuentes.	Menciona la necesidad de un sistema de datos unificado para agilizar los flujos de trabajo y reducir el tiempo de respuesta.	Sugiere el uso de un sistema automatizado de preguntas frecuentes para reducir la carga de trabajo de los agentes en consultas repetitivas	Menciona la necesidad de mejorar el acceso a la información logística para reducir la participación directa del SSC en consultas de tiempo de entrega
Comunicación ente departamentos	Mayor visibilidad y reconocimiento del rol del SSC dentro de la empresa, comunicación interdepartamental y KPIs claros	Recalca la importancia de una mejor comunicación con el equipo de ventas y la necesidad de un pensamiento más orientado al cliente en toda la organización.	Sugiere dar mayor visibilidad al equipo SSC y recomienda reuniones frecuentes con otras áreas para alinear esfuerzos y gestionar expectativas	Recomienda una mejor documentación de procesos y mayor apoyo entre departamentos para manejar tareas en picos de demanda de solicitudes

Fuente: Elaboración propia

5.1.6 Similitudes entre FODA y Entrevistas. Se compararon los resultados obtenidos en el análisis FODA y las entrevistas, y se identificaron varias coincidencias que se muestran a continuación:

- Limitaciones operativas
- Capacitación y conocimiento
- Capacidad y calidad de respuesta al cliente
- Tecnología y sistemas
- Comunicación dentro del equipo e interdepartamental

De lo anterior, las áreas críticas que requerían mayor atención fueron:

- Actualización de procesos e instrucciones de trabajo
- Tener una capacitación estructurada
- Comunicación dentro del área y con otros departamentos
- Equilibrio en la carga laboral
- Mejorar la calidad del servicio al cliente

Estas coincidencias validan la consistencia de la investigación y sustentan las propuestas planteadas más adelante en este documento.

5.2 Objetivo específico número dos

En esta sección se presentan los resultados obtenidos a partir de los instrumentos de investigación aplicados para cumplir con el objetivo específico número dos, el cual consistió en: identificar las actividades relacionadas a las principales causas del bajo desempeño.

Para esto, se utilizaron dos herramientas clave: la encuesta de autoevaluación de conocimiento dirigida a los integrantes del CSC y un ejercicio de mapeo de procesos. Se tomaron en consideración los resultados obtenidos de los instrumentos del objetivo anterior, siendo el FODA y los comentarios de las entrevistas, donde se menciona la falta de capacitación y conocimiento de las actividades y los procesos por parte del equipo.

5.2.1 Encuesta a los miembros del equipo. Con la finalidad de identificar el nivel de conocimiento operativo de los miembros del equipo y detectar posibles diferencias que impactan el desempeño del CSC, se aplicó una encuesta de autoevaluación a las dos líneas de soporte (1L y 2L). Ver apéndice C.

La encuesta se llevó a cabo mediante un formulario digital con una escala tipo Likert de cinco puntos, en la cual los participantes se autocalificaron su conocimiento o dominio de 235 actividades (36 exclusivas de 1L, 104 exclusivas de 2L y el resto fueron actividades compartidas)

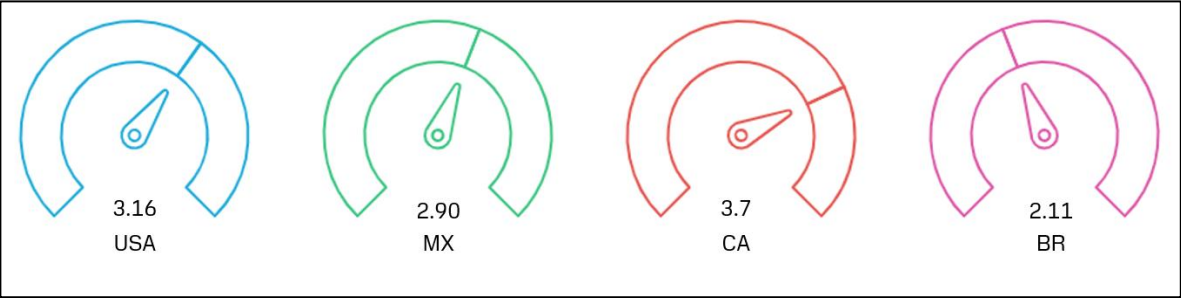
La escala, desarrollada por Rensis Likert, se estructura en cinco o siete puntos que permiten medir actitudes u opiniones a partir del grado de acuerdo o desacuerdo de los encuestados (Jamieson S, 2025, Likert Scale, Enciclopedia Britannica).

La escala utilizada fue la siguiente:

- 1 - No conoce la actividad
- 2 - Necesita mejorar
- 3 - Puede realizar la actividad pero requiere soporte
- 4 - Puede realizar la actividad sin soporte
- 5- Experto y puede capacitar a otros

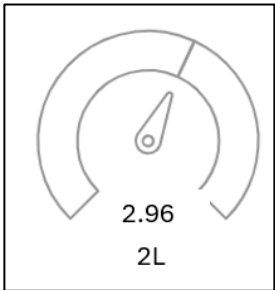
A continuación, se muestran las calificaciones promedio otorgadas por los agentes:

Figura 18: Promedio de autoevaluación (1L)



Fuente: Elaboración propia

Figura 19: Promedio de autoevaluación (2L)



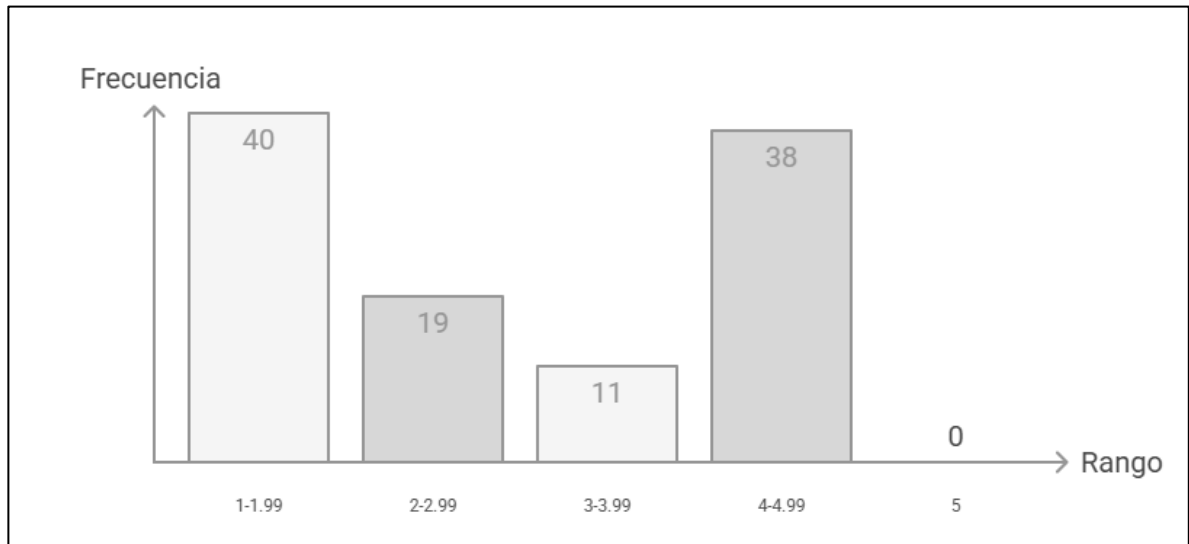
Fuente: Elaboración propia

Se observó una falta de dominio uniforme en los diferentes mercados, lo que impacta directamente en los indicadores de desempeño del CSC, principalmente en el SLA y en la calidad de la respuesta a las diferentes

solicitudes. Asimismo, al tener tanta variación, limita la posibilidad de delegar responsabilidades a otros equipos en momentos de alta demanda.

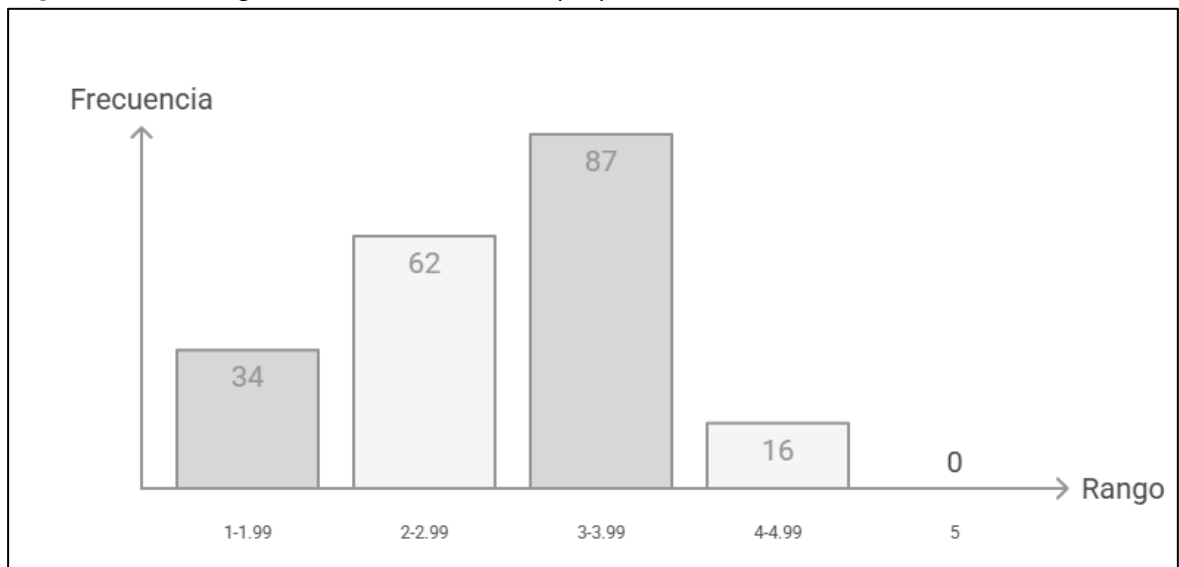
También, a través de un histograma de frecuencias se pueden observar las calificaciones que se autoasignaron los agentes.

Figura 20: Histograma de frecuencias (1L)



Fuente: Elaboración propia

Figura 21: Histograma de frecuencias (2L)



Fuente: Elaboración propia

En el caso de 1L , las respuestas mostraron una distribución dividida, es decir, muchos agentes se calificaron como expertos (nivel 5), mientras que en otras se calificaron con desconocimiento total (nivel 1). Esto sugiere una falta de capacitación importante.

En el caso de 2L, las respuestas se concentraron en los niveles tres y cuatro, lo que quiere decir que tienen un mayor conocimiento de sus actividades, pero, aún requieren apoyo, lo que limita la autonomía del equipo.

En ambos casos, se requiere una supervisión constante que puede impedir que el supervisor delegue de manera apropiada por falta de conocimiento en el área.

5.2.2 Análisis de procesos documentados. A partir de la encuesta , se identificaron 34 procesos operativos básicos que son esenciales para el funcionamiento del CSC. Estos procesos corresponden a actividades recurrentes, se enlistan a continuación. Los nombres se dejaron en inglés que es el idioma oficial dentro de la organización.

Case Management	Customer Denoms/VAS Codes
Ominichannel (chats/calls)	Availability
Order Entry Standards	Product Information
Changes and Cancellations	Returns
Order Entry Specials	Recycling
Order Entry CSD	New Customer Creation/Changes
Consignments	Tax Exemption Certificates
Test Tooling	Error Screens
Reconditioning	Kick out errors
Regrinds	Delivery Outbounds
Repairs	Re-Billing (invoices,credits,debits, tax only)
Certificates	Rebilling
Call of Orders (Contracts)	TIBP/WEB
Inquiries/SQ/RFQ	CATMAN
Quotations	EDI/B2B
Discounts/Pricing	Buyback
Price Deviation Request	Vending Tooling Logistics (VTL)

Una vez identificados estos procesos, se hizo una búsqueda de la documentación de estos mismos para corroborar que estuvieran documentados apropiadamente, es decir, que estuvieran plasmados en un documento, y se encontró lo siguiente:

Tabla 14

Procesos documentados dentro del CSC

	US	CA	MX	BR	LA
<i>Completos</i>	24	19	16	19	8
<i>Incompletos</i>	1	9	10	3	2
<i>Inexistentes</i>	9	6	8	12	24

Fuente: Elaboración propia

Se consideraron 34 procesos para cada mercado, ya que son los mismos pero debido a que se ejecutan en un mercado diferente cada uno de ellos tiene particularidades únicas, y por lo tanto, debiesen de estar documentados de manera individual.

De los 34 procesos esenciales (anteriormente enlistados) para las labores, el mercado de USA tuvo el mayor número de procesos documentados con un 70% de ellos, mientras que Latinoamérica fue el más bajo con un 24%. Asimismo, México tiene más procesos a medias o incompletos que el resto con un 29%.

Adicionalmente, se encontró que, en promedio, un 71% de esos procesos que sí existen y que sí están documentados no se encuentran ubicados en la dirección correcta, es decir, sí existen, pero se encuentran ubicados en un repositorio de información erróneo. Ver tabla 15.

Tabla 15

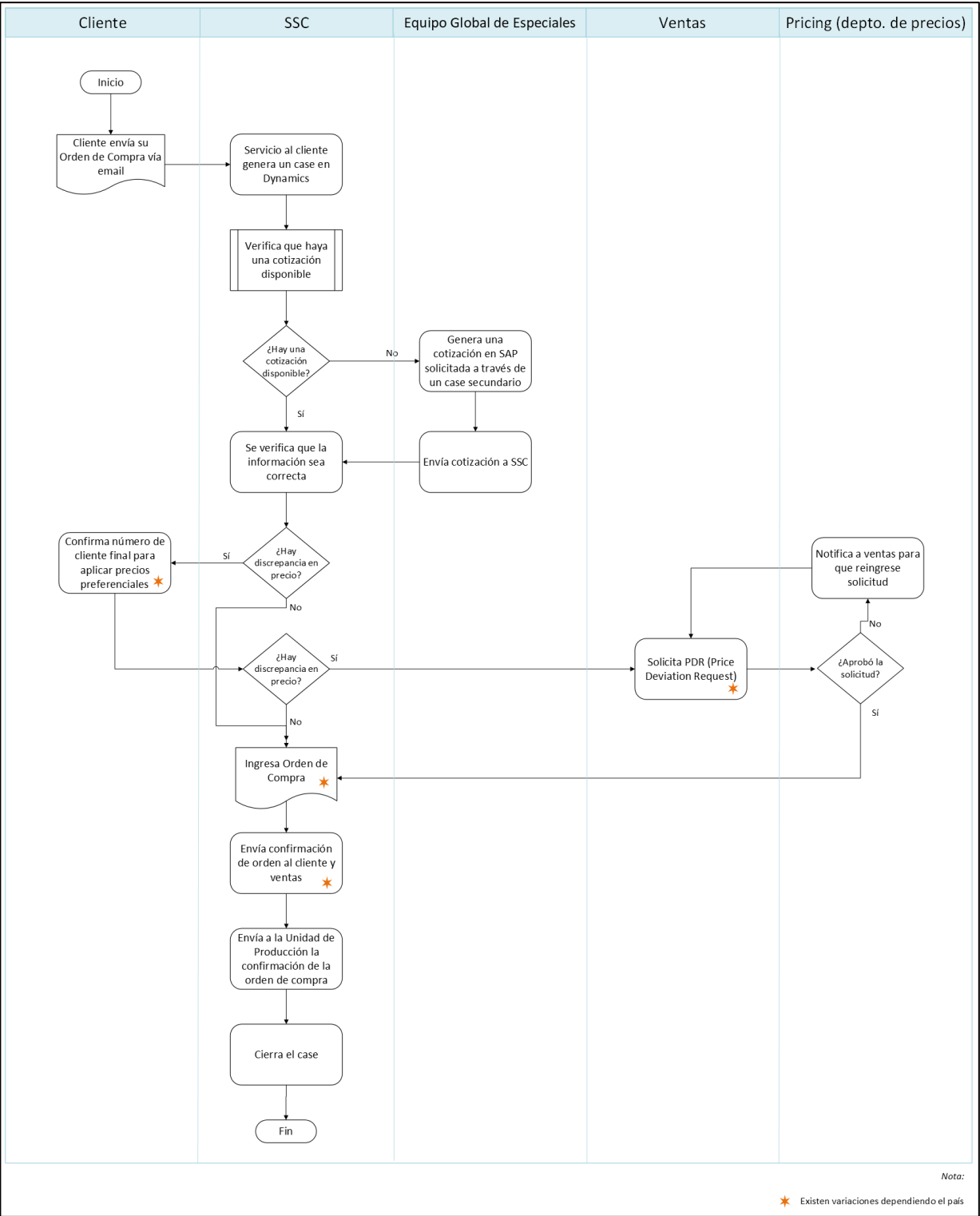
Procesos ubicados en repositorio correcto

	US	CA	MX	BR	LA
<i>Repositorio correcto</i>	11	4	4	1	4
<i>Repositorio alterno</i>	13	15	12	18	4

Fuente: Elaboración propia

De la lista, se seleccionaron tres procesos clave que fueron seleccionados y revisados porque que tienen una alta frecuencia de ejecución, también tienen un mayor impacto directo en los indicadores del SLA, que demuestran un nivel bajo de conocimiento identificado en la encuesta y que presentan más variaciones por la naturaleza de la actividad, y esos procesos fueron : Order Entry Specials (Ingreso de órdenes de especiales), New Customer Creation (creación de nuevos clientes) y Rebilling (Facturación). Ver Figuras 22,23 y 24.

Figura 22: Proceso de Order Entry Specials



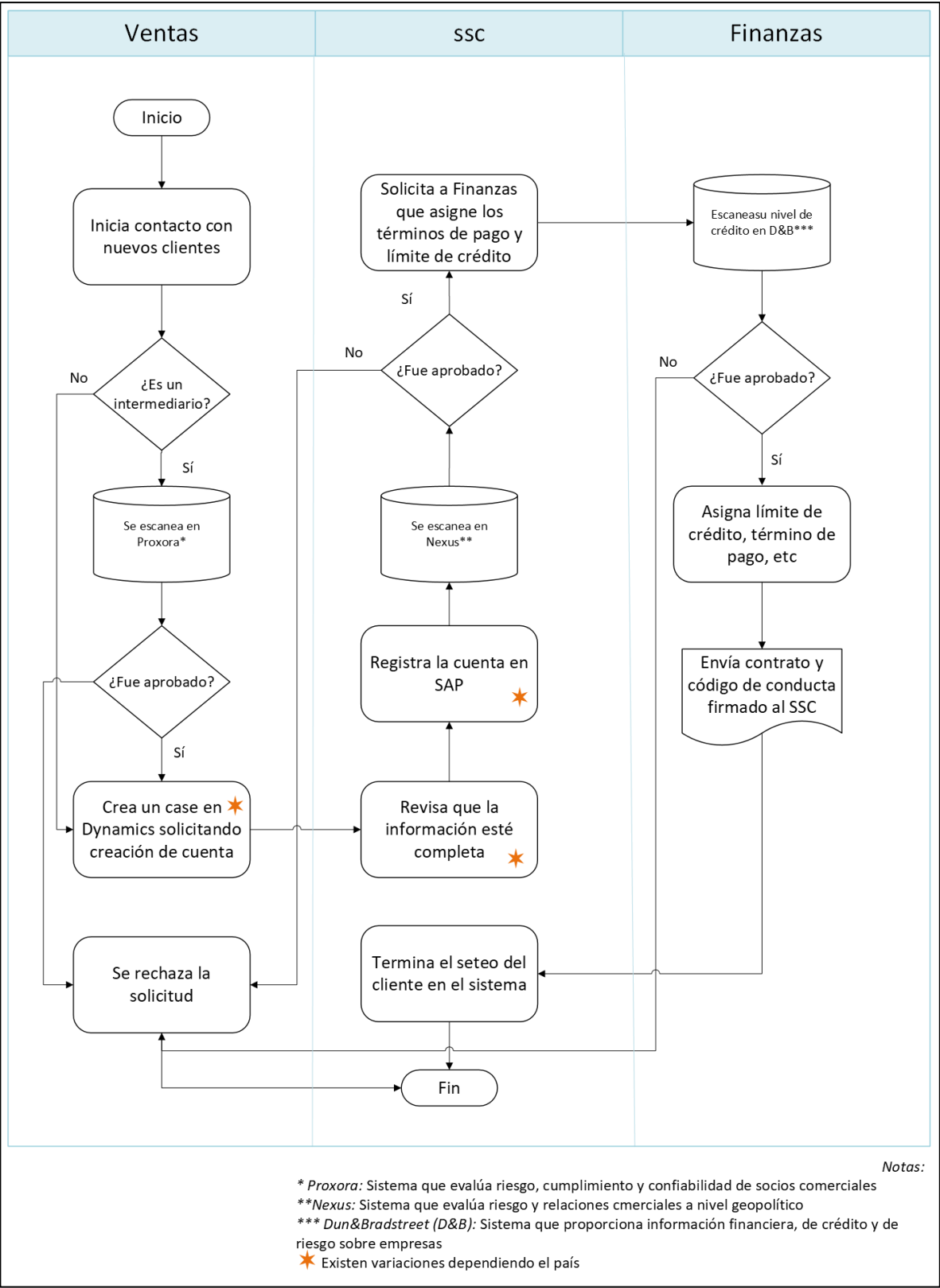
Fuente: Elaboración propia

Del análisis del mapeo presentado en la Figura 22, se aprecia que existen variaciones en la ejecución de ciertas actividades dependiendo el país o el mercado atendido. Por ejemplo, durante el ingreso de una orden de compra, en algunos mercados se captura la información conforme a la orden de compra del cliente, incluso si existe alguna discrepancia, mientras que, en otros casos, es necesario solicitar autorización previa del cliente antes de proceder, lo cual no está reflejado en el flujo del proceso documentado.

De manera similar, el confirmar una orden de compra al cliente, también varía dependiendo del mercado o del cliente. En algunos mercados, el equipo del CSC puede contactar directamente al usuario que envió el pedido para ser ingresado; sin embargo, en otros casos, la comunicación debe hacerse a través del equipo de ventas, o bien, la confirmación se realiza directamente en el portal del cliente, sin informar a nadie más. Esto último, es conocimiento tácito de los miembros del equipo, la cual no siempre es compartida y no está documentada.

Asimismo, en la mayoría de los mercados se solicita un PDR (Price Deviation Request o Solicitud de Desviación de Precio) cuando existe una discrepancia en los precios, este se solicita cuando el área comercial quiere dar un descuento extra a los clientes en sus compras, este trámite normalmente es aprobado primeramente por el área de precios; sin embargo, en algunos casos, si la diferencia es mínima (algunos centavos) el valor se redondea manualmente en la orden sin contar con una autorización formal. Esta forma de trabajo también varía por país y no está documentada en los procesos actuales.

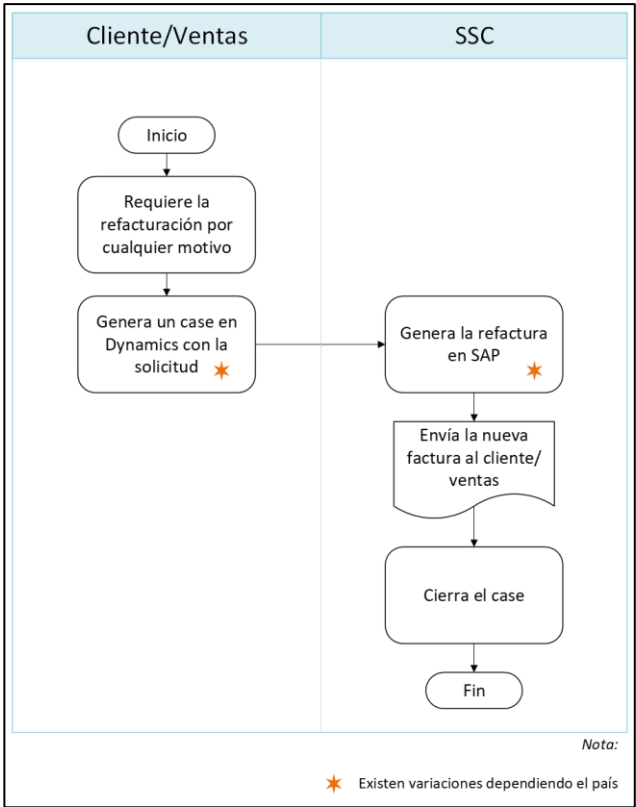
Figura 23: New Customer Creation (creación de cuentas de nuevos clientes)



La Figura 23 se refiere al proceso de creación de una nueva de cliente, el cual consiste en establecer una relación comercial formal con una empresa que aún no se encuentra en el sistema. El CSC es responsable de verificar que la información esté completa en el case desde el cual se solicita la creación o apertura de la nueva cuenta. Esta actividad es donde se presentan la mayor cantidad de variaciones por país y las cuales no están documentadas. Por ejemplo, para los mercados de USA y Canadá, basta con que en la solicitud se haga referencia a la información de la cliente potencial ya previamente registrada en sistema por el área de ventas.

Mientras que en el caso de México y Brasil, se requiere adjuntar un archivo en Excel con la información detallada del cliente, además de documentos complementarios como lo son: Constancia de Situación Fiscal, tipo de CFDI, clasificación fiscal (por ejemplo, industrialización o consumo en el caso de Brasil). Estos documentos deben pasar por varias áreas internas antes de que la cuenta sea dada de alta en el sistema , y el flujo que siguen estas validaciones previas no se están representando de manera explícita en el proceso actual, lo que genera ambigüedades, tiempos de espera muy largos y dependencia del conocimiento tácito de ciertos miembros del equipo.

Figura 24: Rebilling (refacturación)



Fuente: Elaboración propia

De la Figura 24, correspondiente al proceso de refacturación, se observaron que existen desviaciones operativas que no están contempladas en la documentación del proceso. Una de las principales omisiones es que, antes de realizar cualquier refacturación, debería de existir una aprobación previa por el área de Finanzas, para validar el motivo del cambio y las implicaciones fiscales.

Además, al momento de generar una nueva factura, debe considerarse si el cliente requiere únicamente una nota de crédito o una nueva factura emitida, ya que el término “refacturación” puede tener diferentes significados según el mercado. Para el caso específico de México y Brasil, las facturas deben de contar con un timbrado fiscal validado por la autoridad gubernamental, y esto no aplica en

los otros países. Esto implica que la información obligatoria en el sistema para realizar una nueva factura varía dependiendo del país que lo solicita.

Actualmente, todo este conocimiento existe de manera tácita entre los miembros del equipo, y no existe una instrucción de trabajo formal que estandarice el proceso que permita su ejecución sin errores o retrabajos.

Derivado de lo anterior, y utilizando la metodología ágil previamente descrita, se conformaron equipos de trabajo con participación activa del personal operativo, lo que permitió realizar un ejercicio colaborativo de revisión y ajuste de los tres procesos seleccionados. Durante las reuniones se revisaron los flujogramas existentes, se identificaron errores, omisiones y diferencias en la forma de ejecutar los procesos, y se propusieron ajustes con base en la experiencia del equipo. Los líderes de los sprints recopilaban los comentarios y posteriormente actualizaban los diagramas de forma conjunta.

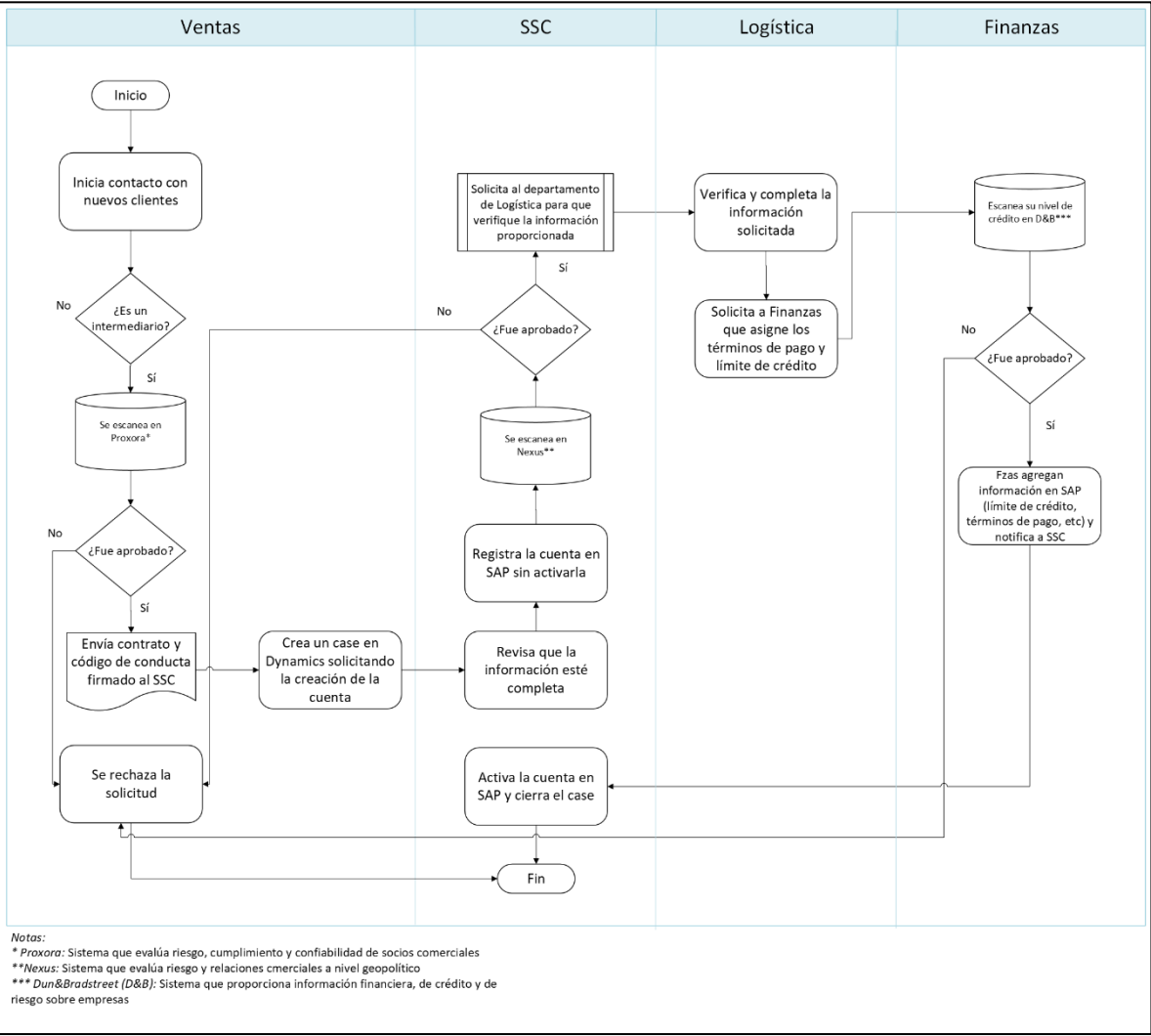
Para el proceso de Order Entry, el enfoque de la revisión fue exclusivamente en el mercado de Estados Unidos, dado que representa el mercado más relevante en términos de volumen de facturación para la empresa (Figura 25).

En el caso del proceso de New Customer Creation, se consideró únicamente el escenario de Brasil, debido a la complejidad del proceso fiscal y documental asociado a este país (Figura 26).

Finalmente, para el proceso de Rebilling (refacturación), el enfoque se centró en el mercado de México, dado que implica una serie de validaciones fiscales específicas, como el timbrado oficial y la normativa aplicable (Figura 27).

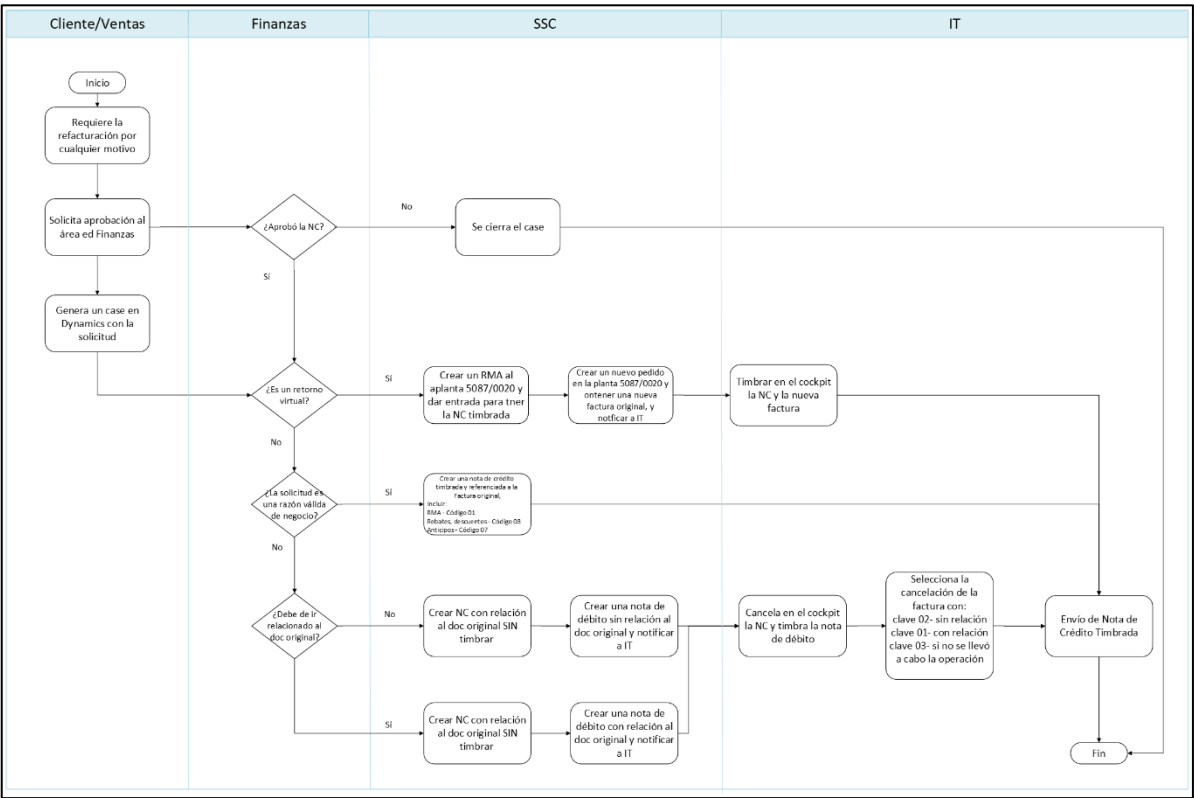
Dichos procesos revisados y actualizados se muestran a continuación.

Figura 26: Proceso de New Customer Creation- BR (revisado)



Fuente: Elaboración propia

Figura 27: Proceso de Rebilling- MX (revisado)



Fuente: Elaboración propia

Las actividades que se llevaron a cabo siguiendo la metodología ágil no solo permitió revisar y actualizar los procesos, sino que también convirtió conocimiento tácito a explícito, al mismo tiempo que se generó nuevo conocimiento dentro del equipo de trabajo. A través de la colaboración, la retroalimentación entre los participantes y la documentación de cada sprint, se logró capturar información valiosa que antes no estaba formalizada. Los nuevos mapas fueron incorporados al repositorio digital del CSC y servirán como material de apoyo en futuras capacitaciones.

5.2.2 Mapeo del flujo de comunicación para los procesos del equipo.

Con base a las observaciones del análisis FODA, las entrevistas y los resultados de la encuesta, se identificaron deficiencias en la comunicación interna del CSC, por ello, se realizó un ejercicio de mapeo del flujo de comunicación, con el objetivo de visualizar cómo es que fluye la información dentro del equipo para ejecutar un proceso, y detectar posibles cuellos de botella, sin embargo, el principal hallazgo de este mapeo fue que no existe un proceso de comunicación formal para dar a conocer nuevos procesos, ni cambios o actualizaciones.

Los procesos del equipo nacen desde un equipo global como se muestra en la siguiente figura.

Figura 28: Creación de procesos del equipo



Fuente: Elaboración propia

Cuando un proceso global es creado, se tendría que transmitir a los gerentes y supervisores para revisarlo, y que, en conjunto, se pueda crear el proceso por país; sin embargo, entre el paso 2 y 3 de la Figura 28 existe una omisión, ya que no se tiene un canal de comunicación definido para transmitir el mensaje.

De acuerdo con Guzmán, Vanessa (2012)

“[...] antes de comunicar algo, el emisor debe elegir el canal o medio adecuado para hacer llegar su mensaje al receptor, por lo tanto, deberá decidir cuáles y cuántos serán los canales necesarios para tener efecto en los cinco sentidos del receptor(es), y el medio a través del cual se transportará el mensaje (escritura, radio, televisión, teléfono, fotografía, etc.).” (p.24)

A partir de la observación realizada, se identificó que los procesos actualmente disponibles fueron simplemente cargados en un repositorio general de acceso abierto, sin que existiera una notificación formal ni explicación sobre su contenido o actualizaciones dirigida a los usuarios involucrados.

Esta falta de comunicación ha provocado que la responsabilidad de mantener actualizadas las instrucciones de trabajo por país recaiga informalmente en las personas que ejecutan las tareas, lo cual explica por qué gran parte de la información no está estandarizada, ni actualizada, ni centralizada en un único lugar. En otras palabras, el conocimiento existe, pero permanece mayoritariamente en forma tácita dificultando su difusión.

Adicionalmente y con el propósito de identificar a los principales receptores de la información de procesos operativos y sus actualizaciones, se elaboró un mapa de públicos. Esta herramienta permitió segmentar a los distintos perfiles dentro del equipo con base a sus características. Al comprender mejor quiénes deben recibir la información, qué tipo de contenido requieren y a través de qué canales resulta más efectivo comunicarse con ellos, se facilitó la propuesta de un

programa de comunicación que garantice la comprensión u aplicación de los procesos por parte de cada equipo.

Tabla 16

Mapa de Públicos

Público	Características	Mensaje/Contenido	Objetivo de la comunicación	Canales de comunicación
Agentes de Servicio al cliente 1L	50% mujeres, 50% hombres Edades de 24 a 35 años Carreras profesionales principalmente administrativas/logística Solteros sin hijos	Introducción de nuevo proceso	* Que aprendan la nueva forma de trabajo * Que se comprometan a seguir los pasos del proceso establecido	Chat de teams (microsoft), videollamada por equipo, link al nuevo documento por chat
Agentes de Servicio al cliente 2L	18% son mujeres, 82% hombres Edades de 26 a 45 años Carreras profesionales de ingenierías y admvas Casados con/sin hijos		* Quede comprendan la importancia del proceso en cuestión * Que comprendan su rol e impacto dentro del proceso * Que entiendan qué tienen que hacer y cómo hacerlo	
Team Leaders	66% mujeres/ 33 hombres Edades de 31 a 46 Carrera profesional económico/admva Solteros sin hijos			
Agentes de Servicio al cliente 1L	50% mujeres, 50% hombres Edades de 24 a 35 años Carreras profesionales principalmente administrativas/logística Solteros sin hijos	Actualización de un proceso existente	*Que conozcan y aprendan los cambios significativos *Que entiendan el porqué del cambio	Mensaje en chat de teams
Agentes de Servicio al cliente 2L	18% son mujeres, 82% hombres Edades de 26 a 45 años Carreras profesionales de ingenierías y admvas Casados con/sin hijos		*Que comprendan las implicaciones de la actualización *Que se comprometan a seguir y respetar los cambios	
Team Leaders	66% mujeres/ 33 hombres Edades de 31 a 46 Carrera profesional económico/admva Solteros sin hijos			

Fuente: Elaboración propia

Derivado del análisis del mapa de públicos, se identificaron desajustes entre los canales de comunicación actuales y las necesidades reales de los distintos perfiles dentro del CSC. Por ejemplo, los agentes de 1L requieren información concreta de forma inmediata; sin embargo, los procesos suelen compartirse en formatos extensos o genéricos, sin acompañamiento ni guía contextual.

Los medios o canales de comunicación utilizados dentro del CSC son principalmente el chat de Microsoft Teams y las videollamadas. Aunque los procesos se almacenan en un repositorio general, en la mayoría de los casos no se comparten formalmente por correo electrónico, sino a través de reuniones por videollamadas. A pesar de contar con una página web interna (intranet), esta no se utiliza como canal para comunicar actualizaciones o noticias relacionadas con procesos, lo cual representa una oportunidad desaprovechada.

Una vez que se ha compartido el nuevo proceso o se ha mencionado la actualización, no existe un seguimiento o confirmación posterior de que haya quedado claro, dando lugar a ambigüedades en el proceso de comunicación.

Otro punto importante, es que en algunas ocasiones, estos mensajes de chat o videollamadas no llegan a todo el público deseado, ya que se realizan en una sola ocasión y puede ser que los agentes estén atendiendo una llamada o chat de un cliente, impidiendo que puedan asistir a estos mensajes.

Por tanto, aunque los procesos cuentan con respaldo escrito en el repositorio, la comunicación se da principalmente de forma verbal y sin verificación posterior, lo que limita la garantía de que el mensaje haya sido comprendido de manera correcta y completa por todo el equipo.

Los nuevos procesos son diseñados por el área global de procesos, cuyo rol es establecer las directrices que deben seguirse. Estas actualizaciones son comunicadas por correo electrónico a los gerentes de área, quienes a su vez

tienen la responsabilidad de transmitir la información a los supervisores (Team Leaders).

Los cambios o actualizaciones en los procesos pueden surgir de dos maneras:

- a. Cambios drásticos, los cuáles son comunicados por el área global de proceso a los gerentes.
- b. Cambios mínimos pero importantes, éstos se dan en el día a día y son descubiertos principalmente por las personas que ejecutan el proceso en sí, sin embargo, estos cambios no se documentan y rara vez se comunican.

Finalmente, cuando una actualización en el proceso impacta a más de un equipo o área, la comunicación tiende a realizarse únicamente dentro del área directamente involucrada, sin notificar a las demás áreas afectadas. Esto provoca problemas de coordinación y desconocimiento sobre los cambios aplicados, lo cual afecta negativamente la continuidad operativa.

Esta dinámica ha reforzado la prevalencia de un modelo operativo basado en conocimiento tácito y redes informales de comunicación, en lugar de procedimientos estructurados y accesibles. La ausencia de un flujo de comunicación formal entre quienes diseñan los procesos, quienes los supervisan y quienes los ejecutan dificulta el aprendizaje y compromete la operación.

5.3 Objetivo específico número tres

Con base en los hallazgos presentados en los capítulos anteriores, y con el propósito de dar cumplimiento al objetivo específico tres —proponer ajustes necesarios en la operación para mejorar el desempeño del equipo—, se desarrolló una serie de propuestas enfocadas en resolver los principales factores que afectan la operación del CSC que se mencionan a continuación:

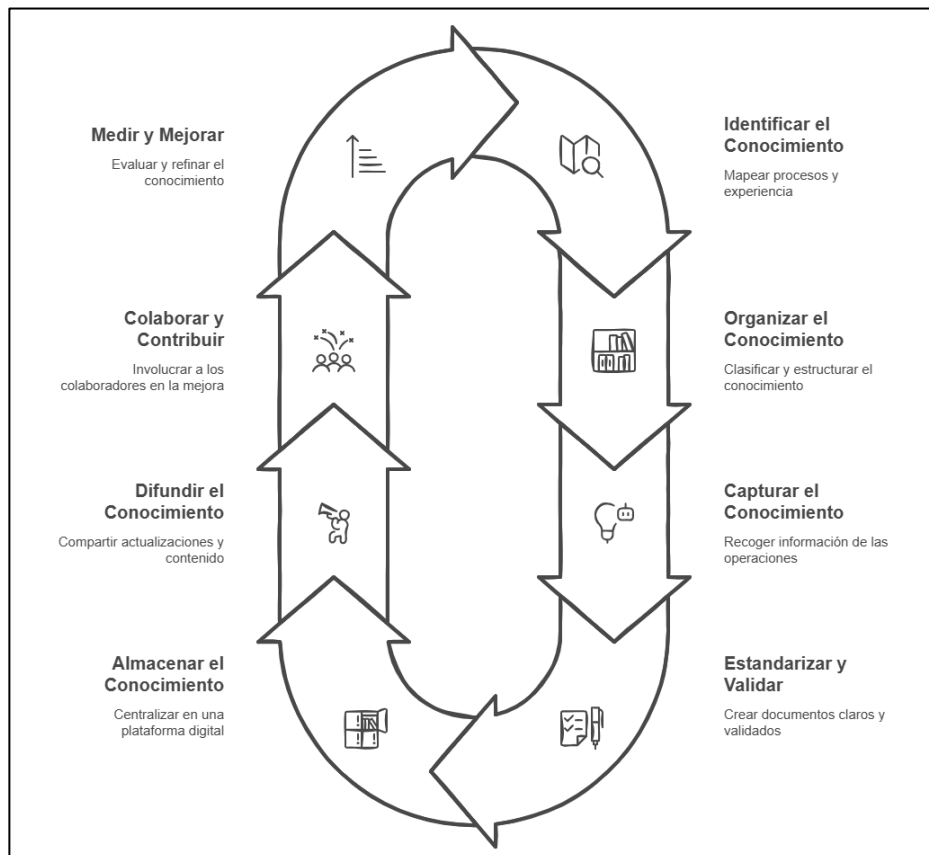
- Estandarización de procesos: la falta de documentación e instrucciones de trabajo generan confusión, errores y pérdida de tiempo en la operación, para lo cual se propone:
 - a) Seguir trabajando con la metodología ágil a través de sprints para la revisión de los procesos
 - b) Diseñar o actualizar las instrucciones de trabajo de manera clara y que incluyan variaciones específicas por país.
 - c) Designar a una persona para que publique la documentación en un repositorio digital único y accesible para todos como Sharepoint (donde se puede monitorear los cambios realizados así como el autor)
 - d) Establecer un ciclo de actualización de los procesos, con responsables asignados por cada equipo.
 - e) Auditar los casos creados para asegurar la correcta información y atendimento de las solicitudes.
- Fortalecimiento de la capacitación: una vez actualizados los procesos, el tener una formación continua impacta directamente en la toma de decisiones y en la autonomía del equipo para atender sus solicitudes. Se recomienda:
 - a) Desarrollar un plan de capacitación dividido por niveles: básico (inducción a los sistemas y forma de trabajo) , intermedio (procesos específicos (y avanzado (solución de casos complejos).
 - b) Implementar dentro de la Intranet de la empresa, una sección o plataforma de aprendizaje interno, en donde se puede colocar contenido de las capacitación y autoevaluaciones, el cual también sirve para que los líderes puedan dar seguimiento.
 - c) Alinear las capacitaciones a los KPIs de la organización y en específico al CSC, usando ejemplos reales.

- d) Incorporar dinámicas ágiles en las juntas semanales con los equipos para compartir información.
 - e) Realizar sesiones de comunidad de práctica donde los agentes puedan compartir sus experiencias, soluciones o casos y que a la vez se documenten los puntos más relevantes.
- Plan de Gestión del Conocimiento: Una gran parte del conocimiento que existe actualmente dentro del equipo sigue siendo tácito, lo que genera dependencia de ciertos colaboradores y continua fomentando la desinformación. Se propone el siguiente bosquejo:
 - a) Identificación: Mapear e identificar los procesos clave y tareas críticas.
 - i. Enlistar los procesos actuales.
 - ii. Identificación de procesos sin documentación o duplicados
 - iii. Revisar los procesos con los líderes para mapear los conocimientos tácitos clave
 - b) Organización: Clasificar y estructurar el conocimiento para facilitar su uso y la consulta de éste para tener un repositorio lógico.
 - i. Generar una categoría por país, por tipo de procesos y por complejidad.
 - ii. Agrupar el conocimiento en carpetas o tags (etiquetas)
 - iii. Asignar responsables por cada tipo de carpetas o por proceso
 - c) Captura: transformar el conocimiento tácito a explícito y recolectar modificaciones recientes.
 - i. Crear y habilitar un canal dentro de Microsoft Teams exclusivo para notificar nuevas observaciones, a través de un formulario, cada miembro del equipo puede registrar si un proceso o instrucción de trabajo está mal explicado o ya cambió de práctica.

- ii. Dentro del nuevo canal, generar un formulario rápido donde puedan compartir puede ser un muro virtual donde se comunique la observación.
- d) Estandarización y validación: convertir las observaciones y comentarios en documentos útiles y actualizados-
 - i. Utilizar un template en común y redactar los procesos de forma estándar
 - ii. Incluir fecha de actualización, responsable y la versión del documento
 - iii. Validar los cambios con los líderes antes de hacerlos públicos.
- e) Almacenamiento: asegurar que el conocimiento esté centralizado, bien resguardado y accesible para todos.
 - i. Usar Sharepoint con una estructura clara y con permisos controlados
 - ii. Etiquetar el estado de los documentos como vigente, en revisión o desactualizado
 - iii. Consolidar las versiones previas en un archivo histórico para revisión en caso de ser necesario.
- f) Difusión: asegurar que todos conozcan los cambios y mejoras.
 - i. Postear en el muro en común los cambios importantes en procesos y habilitar un botón de lectura para que los miembros indiquen que leyeron el comentario. Incluir el link al documento.
 - ii. Mencionar los cambios en las reuniones semanales de los supervisores.
- g) Colaboración/Contribución: fomentar la participación del equipo en la creación y actualización del conocimiento.
 - i. Reconocer a quienes aporten a la actualización de documentos y/o que detecten errores importantes

- ii. Permitir comentarios y sugerencias dentro del grupo para que se fomente la confianza y participación, después el supervisor revisará dichas propuestas.
 - iii. Establecer un encargado “champion” por equipo, para que sea responsable de consolidar aportes y canalizarlos con los supervisores para revisión.
- h) Medición y mejora: medir los cambios realizados y ajustarlo según la operación. Se puede medir si los errores se redujeron por procesos mal aplicados.
- i. Revisión semestral de documentos actualizados y quitar los obsoletos a un archivo.
 - ii. Realizar encuestas internas sobre la utilidad de los documentos, así como su accesibilidad y contenido

Figura 29: Propuesta de ciclo de gestión del conocimiento



Fuente: Elaboración propia

- Optimización de la tecnología: el desconocimiento o el uso limitado de las plataformas disponibles dentro de la empresa como SAP, CRM Dynamics Y PBI limita el análisis de datos y la automatización de tareas. Por cual, se sugiere:
 - a) Capacitar al equipo en el uso de estas plataformas, haciendo énfasis en la optimización del tiempo y la trazabilidad (cambios).
 - b) Identificar tareas operativas repetitivas que puedan ser automatizadas mediante soluciones RPA (Automatización Robótica de Procesos) o bien, hacer uso de asistentes o agentes con inteligencia artificial. Por ejemplo, el chat de la web con los clientes, se puede utilizar un bot que permita otorgar respuestas automáticas como tiempos de entrega o precios, sin necesidad de hablar con un agente. Asimismo, se puede utilizar la inteligencia artificial para traducir en diferentes idiomas en tiempo real sin necesidad de tener equipos exclusivos por mercados, sino cualquier miembro del equipo podría atender la solicitud reduciendo la tasa de abandono en las interacciones.
 - c) Poner candados en SAP y Dynamics que permitan ubicar si existen duplicados de solicitudes.
 - d) Los agentes virtuales pueden facilitar el acceso inmediato a procedimientos, políticas o casos similares de manera rápida sin necesidad de buscarlos uno por uno
- Balance operativo: La asignación no balanceada de tareas entre los equipos de primera y segunda línea ha desajustado la carga operativa para algunos agentes, provocando tasas elevadas de abandono en las interacciones, retrasos y retrabajos. Para eso se sugiere:

- a) Crear una matriz por agente que indique en qué procesos tiene un conocimiento básico, intermedio o avanzado . La encuesta realizada en esta investigación sería el punto de partida.

Esta matriz se puede usar para asignar casos de mayor complejidad de manera más inteligente.

- b) Ajustar las metas individuales del equipo, de acuerdo con la complejidad del mercado.
- c) Analizar los volúmenes de trabajo por mercado y por equipo para asignar las solicitudes de forma equilibrada.
- d) Reorganizar los horarios de descanso para que más agentes estén disponibles en horarios pico.
- e) Asignar *backups* a cada miembro del equipo para que no haya interrupciones en la operación.
- f) Revisión activa y diaria de las cargas de trabajo para redistribuirlas en caso de ser necesario.
- g) Revisar semanalmente los cuellos de botella, identificando los casos que más se tardaron en resolver o los más repetitivos para intentar automatizarlas.
- h) *Cross-functional training* (capacitación cruzada) entre los equipos para incrementar el conocimiento de los procesos.

- Mejora de la comunicación interna: Se identificaron barreras comunicativas entre los distintos niveles jerárquicos y entre áreas funcionales. Esta desconexión afecta la coordinación operativa, propicia duplicidad de esfuerzos y retrasa la atención de los requerimientos del cliente. Considerando que la comunicación organizacional es fundamental para el funcionamiento eficiente de cualquier empresa, especialmente en un entorno complejo como lo es el caso de un Centro de Servicios Compartidos, se propone crear un plan de comunicación, utilizando el mapa

de públicos incluido en este documento, que garantice la comprensión y aplicación de los procesos por parte de cada equipo, ya que no existe una estrategia definida para segmentar los mensajes por perfil, rol o nivel de responsabilidad, lo que ocasiona confusiones, omisiones o sobrecarga informativa.

Deloitte (2023) enfatiza en que los Centros de Servicios Compartidos deben de fortalecer sus canales de comunicación interna para mejorar la eficiencia, la toma de decisiones y la experiencia al cliente.

Tabla 17

Necesidades de información por rol

Personas clave	Rol operativo principal	Necesidad de información clave
Agentes de servicio (1L y 2L)	Atención directa al cliente, ingreso y seguimiento de casos	Procedimientos actualizados, expectativas de desempeño, canales de soporte
Supervisores	Seguimiento de métricos, apoyo al equipo, capacitación continua	Cambios de proceso, prioridades operativas, alertas de desempeño
Coordinador de capacitación	Diseño e implementación de entrenamientos	Cambios en procedimientos, brechas de conocimiento, evaluación de formación
Gerente del CSC	Visión estratégica y reportes de desempeño	Resultados generales, riesgos operativos, iniciativas de mejora
Áreas relacionadas (IT, Ventas, Value Center)	Coordinación de tareas complementarias	Actualizaciones de responsabilidades compartidas

Fuente: Elaboración propia

Estas propuestas presentadas fueron diseñadas para responder directamente a las necesidades operativas detectadas durante el diagnóstico del equipo para mejorar su desempeño. Sin embargo, para garantizar que estos cambios generen resultados sostenibles en el tiempo, es necesario contar con mecanismos para dar seguimiento, medir y ajustar avances, lo cual se menciona en el Objetivo cuatro.

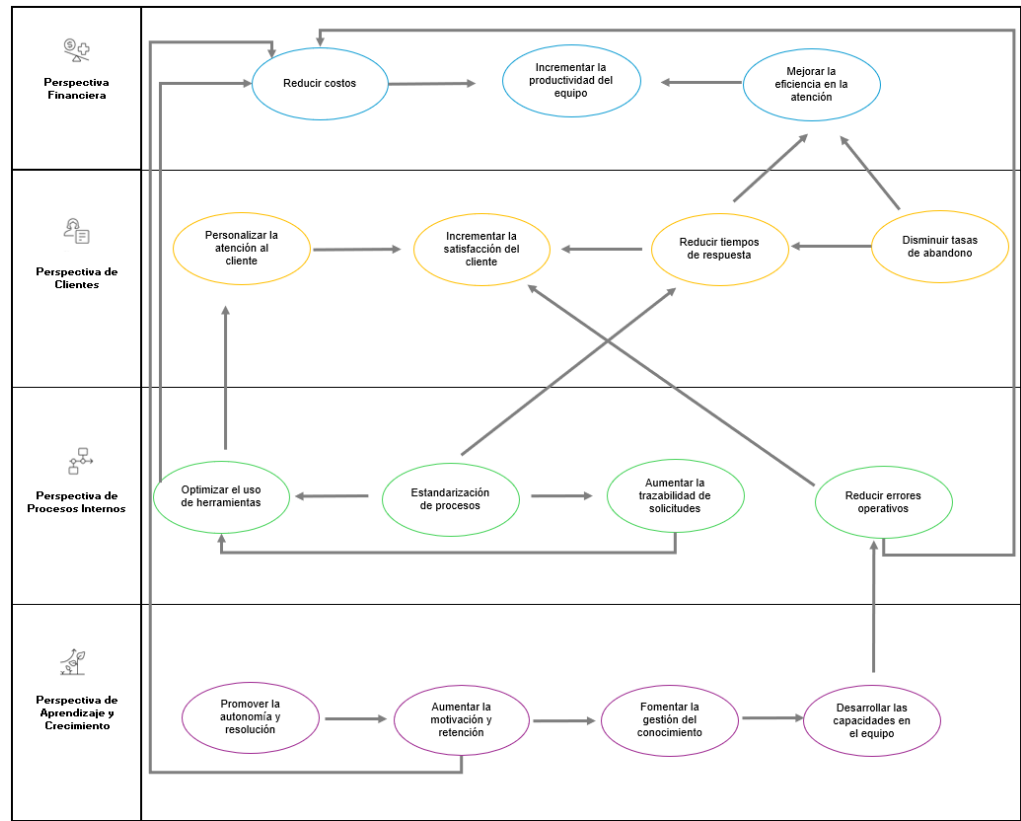
5.4 Objetivo específico número cuatro

Con la finalidad de dar cumplimiento al objetivo específico número cuatro de proponer formas de monitoreo complementario se desarrolló un modelo de seguimiento basado en la metodología del Balanced Scorecard para asegurar la sostenibilidad de las propuestas y que permita dar seguimiento e identificar cualquier desviación a tiempo.

5.4.1 Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral). La propuesta del Balanced scorecard y Mapa estratégico constituyen una guía práctica para dar continuidad a los ajustes operativos propuestos.

El mapa estratégico visual resume gráficamente las relaciones de causa-efecto entre las perspectivas y los objetivos. Mientras que el cuadro de mando integral traduce los hallazgos en acciones alineadas con los objetivos del CSC para lograr un mejor desempeño operativo, satisfacción del cliente y una mejor gestión. Al integrar los KPIs, las metas y los responsables, el Balanced Scorecard (BSC) facilita el monitoreo continuo y la toma de decisiones.

Figura 30: Mapa estratégico del BSC



Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, este modelo no solo permite dar seguimiento al desempeño actual del CSC, sino también contribuye a las mejoras continuas en la calidad del servicio, el uso eficiente de recursos, el desarrollo en las capacidades del equipo y también la experiencia al cliente.

Figura 31: Propuesta de Balanced Scorecard

	Objetivo	Indicador (KPI)	Meta	Iniciativas clave	Responsable	Frecuencia
 Perspectiva Financiera	Reducir costos operativos por error	Costo por retrabajo (estimado)	-10% anual	Automatización de tareas repetitivas con RPA	Gerente	Semestral
	Incrementar la productividad por agente	Casos resueltos por FTE (Full-Time Employee)	+15% anual	Redistribución de carga; elaboración de matriz de habilidades	Supervisores	Trimestral
	Mejorar eficiencia en la atención multicanal	% de utilización de canales automáticos (bot/FAQ)	≥ 30% de interacciones	Implementación de chatbot y FAQ inteligente	Supervisores / IT	Mensual
 Perspectiva de Clientes	Incrementar la satisfacción del cliente	CSAT (Customer Satisfaction Score)	≥ 4.6	Mejora de respuestas de primer contacto; Encuesta visible en correo	Supervisores	Mensual
	Reducir tiempos de respuesta	SLA (Service Level Agreement)	≥ 85%	Actualización de procesos; capacitación continua	Supervisores	Mensual
	Disminuir el abandono en llamadas y chats	Tasa de abandono	< 8%	Redistribución de turnos; bots para FAQs	Gerente/Supervisores	Mensual
	Personalizar la atención al cliente	% de casos resueltos en primer contacto (FCR- First Contact Resolution)	(por definir)	Segmentación por tipo de cliente o proceso	Supervisores	(por definir)
 Perspectiva de Procesos Internos	Reducir errores operativos	% de retrabajos o errores por proceso	< 5%	Documentación estándar y validación de procesos	Supervisores	Trimestral
	Estandarizar procesos entre mercados	% de procesos con instructivo actualizado	100%	Revisión con metodología ágil (sprints)	Gerente/Coordinador de capacitación	Trimestral
	Aumentar la trazabilidad de solicitudes	% de casos correctamente registrados en Dynamics	≥ 98%	Auditoría de casos semanales	Supervisores	Mensual
	Optimizar uso de herramientas	# de usuarios activos en PBI/Dynamics/SAP	≥ 90% del equipo	Capacitación continua, reforzamiento en uso	Gerente/ coordinador de capacitación	Bimestral
 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar capacidades del equipo	% de cumplimiento del plan de capacitación	≥ 95%	Plataforma interna de formación- repositorios de información / Intranet	Coordinador de capacitación	Trimestral
	Fomentar la gestión del conocimiento	% de procesos documentados por equipo	100%	Plan de gestión del conocimiento	Supervisores	Trimestral
	Aumentar la motivación y retención	Índice de rotación / Encuesta de clima	< 10% / ≥ 80% satisfacción	Reconocimiento, plan de carrera, sesiones de comunidad	Gerente / RH	Semestral
	Promover la autonomía y resolución	% de casos resueltos sin escalamiento	≥ 70%	Entrenamiento cruzado (cross-training)	Supervisores/Coordinador de capacitación	Trimestral

Fuente: Elaboración propia

Las propuestas desarrolladas a partir de este trabajo son una opción viable para mejorar los indicadores de desempeño del equipo, así como la calidad en el servicio. Además, este estudio puede servir como base replicable para otros centros de servicio de la empresa, adaptándose a los contextos de cada uno.

CONCLUSIONES

Los Centros de Servicios Compartidos (CSC) se han consolidado como una solución clave en muchas organizaciones, especialmente en aquellas que operan a nivel global. Más allá de ser una solución para centralizar procesos y reducir costos, los CSC son un punto de encuentro entre el trabajo operativo y la experiencia del cliente. El desempeño de estos equipos no solo refleja qué tan bien se ejecutan las tareas o actividades de soporte sino también qué tan bien conectada está la organización con sus necesidades internas y externas, al poder responder con agilidad en su entorno.

Desde esta perspectiva, el presente trabajo se enfocó en los siguientes objetivos específicos: identificar las causas principales de bajo desempeño, identificar las actividades relacionadas a ese bajo desempeño; y proponer ajustes en la operación para mejorar el desempeño del equipo. A partir de este análisis realizado y las propuestas desarrolladas, se puede afirmar que el objetivo general de esta investigación fue cumplido. Se logró determinar, con base en evidencia cualitativa y documental, los ajustes necesarios para mejorar el desempeño operativo de la Unidad de Servicios Compartidos de Servicio al Cliente, perteneciente a una empresa del sector de herramientas.

Los resultados obtenidos permitieron identificar con claridad los principales factores que obstaculizan el rendimiento del equipo como brechas de conocimiento, procesos desactualizados, sobrecarga operativa y fallas en la comunicación interna, así como diseñar propuestas concretas orientadas a resolverlos. Esto sienta las bases para una mejora sostenible y alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

Respecto al primer objetivo, orientado a identificar las causas principales del bajo desempeño del equipo, se concluye que no existe una única causa, sino un conjunto de factores interrelacionados. Como lo son: atención de casos y de correos de manera deficiente y fuera del tiempo establecido, así como

desconocimiento para operar dentro de Dynamics CRM, ya que aunque se alcanzan algunas metas del SLA y CSAT en determinados procesos o mercados, el desempeño en general es irregular; diferente ritmo de trabajo dentro de los equipos que varía dependiendo el mercado que atienden, lo cual puede estar ligado al tipo de supervisión que reciben; alto volumen de actividades que pueden ser redistribuidas o automatizadas; cambios repentinos en los procesos y en la forma de trabajo no propiamente compartida y que limita a los miembros a depender del conocimiento tácito. Además, se identificó una subutilización de las herramientas tecnológicas disponibles y una carga operativa desigual que impacta directamente en la eficiencia y la experiencia del cliente.

Tanto el análisis FODA como las entrevistas con líderes estratégicos confirman que el bajo desempeño no es resultado de una falta de compromiso del equipo, sino más bien de la ausencia de procesos formalizados, capacitación continua y una estructura clara de operación que habilite al personal a trabajar con mayor autonomía y seguridad.

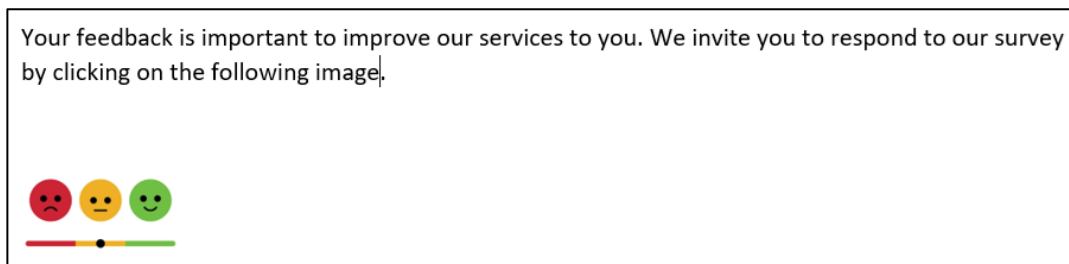
En cuanto al segundo objetivo, que consistió en identificar las actividades relacionadas a las principales causas del bajo desempeño, se detectaron diversas tareas que influyen directamente en los resultados operativos del equipo: la falta de documentación actualizada, lo cual genera confusión en la operación y resultados operativos inconsistentes (ineficiencias, errores recurrentes y una experiencia de cliente insatisfactoria) en la ejecución de procesos críticos (como refacturación o creación de clientes) sin un proceso o instrucción de trabajo actualizada, que al no estar suficientemente documentada ni respaldada por un repositorio compartido y accesible, genera errores frecuentes, retrasos y dependencia de ciertos miembros con más experiencia; también, falta de capacitación y formación continua; una gestión deficiente del conocimiento lo que limita la transferencia de lo aprendido y obliga al equipo a depender del conocimiento tácito; y una comunicación interna deficiente que retrasa la resolución de casos y atención de requerimientos.

En relación con el tercer objetivo, se logró diseñar una serie de propuestas en ajustes operativos orientados a mejorar el desempeño del equipo del CSC. Estas propuestas respondieron directamente a las problemáticas identificadas en los objetivos previos, abordando temas clave como la redistribución de tareas, la actualización y estandarización de procesos, el fortalecimiento de la capacitación, la mejora de la comunicación interna y el uso estratégico de herramientas tecnológicas. Todas las acciones propuestas fueron desarrolladas considerando el contexto del equipo y su estructura.

Otra propuesta para ampliar el presente estudio:

- Incrementar la participación de los clientes en el CSAT de cases para tener una cantidad representativa en comparación a las encuestas enviadas. Considerando que en promedio se resuelvan cinco mil casos, si se establece un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5 al 10%, se podría decir que al menos se requerirían 357 respuestas para tener una base sólida de medición, para lo cual, una alternativa es hacer la encuesta difícil de ignorar como integrar de manera dinámica dentro del cuerpo del correo sin necesidad de hacer click en un link para llevarlos a una página aparte (como se hace actualmente) ejemplo:

Figura 32: Ejemplo de encuesta por correo electrónico



Fuente: Ejemplo tomado de Amazon.com

Por su parte, el cuarto objetivo representó una tarea importante para consolidar la propuesta de mejora. A través de este instrumento se pretende dar

seguimiento a los avances, facilitar la toma de decisiones basadas en datos medibles y así poder mantener un monitoreo constante para atender cualquier posible desviación. Esta herramienta sirve también comunicar estrategias y fomentar el aprendizaje, lo cual lo hace muy útil para estructuras organizacionales como el CSC donde el valor generado por estos equipos no siempre es tangible ni inmediato, pero influye directamente en la eficiencia de la empresa y la experiencia del cliente. Este monitoreo será complementado con herramientas como Power BI, encuestas internas y espacios de retroalimentación que fortalecerán la cultura de mejora continua.

Más allá de los hallazgos específicos, el proceso evidenció que la mejora del desempeño no depende únicamente de indicadores o herramientas tecnológicas, sino de la capacidad de la organización para estructurar procesos claros, fomentar el aprendizaje continuo, fortalecer la comunicación interna y reconocer el conocimiento como un activo clave.

Con este trabajo se sientan las bases para transformar el CSC en un espacio de eficiencia operativa, autonomía y experiencia de cliente a un alto nivel, al mismo tiempo que se deja abierta la posibilidad de futuras investigaciones que amplíen, profundicen o repliquen este modelo en otras unidades o sectores, sobre todo, considerando que la literatura existente sobre los retos post-implementación de los Centros de Servicios Compartidos sigue siendo limitada (Knol, 2014), por lo que este trabajo puede servir como referencia práctica y académica para otras organizaciones que busquen diagnosticar y mejorar el desempeño de sus CSC, especialmente en contextos donde la operación es multilingüe, donde existe distribución geográfica y la presión por la eficiencia convive con la necesidad de brindar un mejor servicio.

REFERENCIAS

- Affonso, H. J., & Martins, H. C. (2010). Centro de serviços compartilhados: impactos da implementação do modelo na estratégia, na estrutura e na gestão de empresas do setor privado. *Revista de ciencias empresariais da UNIPAR*, 11(2).191–212. [Artículo académico]. Universidade Paranaense. <https://revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/view/4000>
- Aird, C. L., & PwC. (2016). *Shared Services: Multiplying Success. From single- to multi-functional and global Shared Services*. PricewaterhouseCoopers.
- Alsina, M. R. (2001). *La construcción de los hechos: El periodismo en el entramado de la comunicación*. Editorial Paidós.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bergeron, B. (2002). *Essentials of shared services (Vol. 26)*. John Wiley & Sons.
- Beuren, I. M., de Souza, G. E., & Portulhak, H. (2018). *Análise do desenho e uso do Balanced Scorecard em um centro de serviços compartilhados*. *Gestão & Regionalidade*, 34(101), 16-28. Recuperado de: <https://doi.org/10.13037/gr.vol34n101.4805>
- Bondarouk, T., & Friebe, C. M. (2014). *Shared services—standardization, formalization, and control: a structured literature review*. *Shared services as a new organizational form*, 39-65.
- Burga-Aguayo, J. F., Urrutia-Vargas, B. A., & Chavez-Ugaz, R. (2022). *Project Management Model Applying Agile, Design Thinking and Lean Methodologies for the Improvement of Customer Service in an Insurance Brokerage SME* [Actas de conferencia]. En Proceedings of the 3rd Asia Pacific International Conference on Industrial Engineering and Operations

Management (pp. 2524–2533). IEOM Society International. Recuperado de: <https://doi.org/10.46254/AP03.20220442>

Cano Martínez, J. J. (2023). *Análisis de los centros de servicios compartidos para compañías multinacionales: Un modelo de negocio que marca la tendencia global* [Tesis de maestría inédita]. Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Estudios a Distancia.

Cantero-Cora, H., Herrera-González, Y., Leyva-Cardenosa, E., & Nápoles-Vargas, A. (2021). *La gestión por procesos en una empresa Comercializadora del territorio holguinero. Ciencias Holguín*, 27(2).

Celades, J B. (2011). El futuro de los centros de servicios compartidos. *Estrategia financiera*, (289), 54-59. Obtenido de la base de datos: DialNet.Unirioja

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill.

Coffey, A. (2014). Analysing documents. En U. Flick (Ed.), *The SAGE handbook of qualitative data analysis* (pp. 367-379). SAGE Publications.

Contreras, O., & Garibay, N. (2020). Comunicación organizacional: historia, desarrollo y perspectivas de un campo de estudio. *Revista de Ciencias Sociales*, 33(1), 43-58. Recuperado de https://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S1688-498X2020000100043&script=sci_arttext

Cooke, F.L. (2006). *Modeling an HR shared services center: Experience of an MNC in the United Kingdom. Human Resource Management*, 45(2), 211-227. Recuperado de : <https://doi.org/10.1002/hrm.20105>

Correa, A. A., & Gutiérrez, F. (2020). *Medición de la productividad en empresas de servicios y su impacto en la salud mental de los trabajadores. Décima Sexta Conferencia Iberoamericana en Sistemas, Cibernética e Informática (CISCI 2017)*. [Tesis de maestría inédita]. Universidad Autónoma de Colombia.

- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.)*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. Elsevier
- Denscombe, M. (2017). *The good research guide: For small-scale social research projects (6th ed.)*. Open University Press.
- Dincă, V. M. (2020). Factors with impact on the knowledge management practices within shared service centers. En *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 14(1), 568–576. <https://journal.lumenpublishing.com/icbe/article/view/1234>
- Discoli, G. N. (2013). *Centros de Servicios Compartidos en Argentina* [Tesis de maestría inédita]. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas.
- Djellal, F., & Gallouj, F. (2015). Beyond Productivity Measurement and Strategies: Performance Evaluation and Strategies in Services. *Hal Open Science*. 43-68 [Artículo de revista] <https://shs.hal.science/halshs-01113986>
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of Business Process Management (2ª ed.)*. Springer. Recuperado de : <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4>
- Duran, G. P., & Sánchez, A. P. (2019). *Bases teóricas y beneficios de la gestión por procesos*. México: Universidad Autónoma de Guadalajara.
- Dyson, R. G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*, 152(3), 631-640. Recuperado de : [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(03\)00062-6](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(03)00062-6)
- Ferreira, D. D. S. L., & Philypis Jr, N. J. (2019). *Gestão de mudanças para implantação de Centro de Serviços Compartilhados em uma empresa de*

petróleo. Gestão e Projetos: GeP, 10(2), 61-77. Recuperado de :
<https://doi.org/10.5585/gep.v10i2.10815>

Forst, L. I. (2001). *Management: Shared services grows up*. *Journal of Business Strategy*, 22(4), 13-15.--- *African Journal of Business Management Vol. 7*(1), pp. 1-7, 7 January, 2013 Recuperado de :
<https://doi.org/10.1108/eb040190>

Garcia, A. C. (1993). Análisis documental: el análisis formal. *Revista general de información y documentación*, 3(1), 11-24.

García Jiménez, J. (2010, enero 2). Definiciones. Instrucciones de trabajo.
<https://jesusgarciaj.com/2010/01/02/definiciones-instrucciones-de-trabajo/>

Godínez, V. L. (2013). Métodos, técnicas e instrumentos de investigación. Lima, Perú, Editorial Lumen.

Gómez, M. A. M., & Jaramillo, I. D. T. (2015). Centros de servicios compartidos: Factores de éxito o fracaso. Su implementación en grupos empresariales. *Revista ESPACIOS*, 36(16).
<https://www.revistaespacios.com/a15v36n16/15361621.html>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6ª ed.). México: McGraw-Hill Education.

Janssen, M., & Joha, A. (2006). Motives for establishing shared service centers in public administrations. *International journal of information management*, 26(2), 102-115. Recuperado de:
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2005.10.004>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. *Harvard Business School Press*.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.

- Knol, A., Janssen, M., & Sol, H. (2014). A taxonomy of management challenges for developing shared services arrangements. *European Management Journal*, 32(1), 91-103. Recuperado de : <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.05.001>
- Leal Ramírez, V. (2015). La importancia de la comunicación organizacional eficaz [Artículo de divulgación]. Universidad de las Américas Puebla (UDLAP)
- Lara, G. G. (2008, octubre). Algunas consideraciones en torno a la desaparición de cooperativas de ahorro y préstamo en México. *uniRcoop*, 1, 82–97
- López Campos, S. (2015). *Competitividad laboral en los centros de servicios en Costa Rica* [Tesis de maestría inédita]. Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología Costa Rica.
- Maldonado, J. (2011). Gestión de procesos [Manual académico]. Universidad Central de Chile, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
- Marín Marín, L. M. (2016). *Centro de servicios compartidos “Recurso humano y productividad”* [Tesis de maestría inédita]. Universidad EAFIT.
- Marciniak, R. (2012). Center of Excellence as a next step for shared service center. *Journal of International Scientific Publication: Economy & Business*, ISSN, 1313-2555.
- Marmolejo Güell, P. A. (2018). *Investigación y diseño de indicadores de desempeño para el centro de servicios compartidos del área técnica de la empresa Capris* [Tesis de maestría inédita]. Universidad Latina de Costa Rica
- Mazza, M. G. (2000). *Reingeniería de un proyecto, implementación de un centro de servicios compartidos* (Disertación doctoral, Universidad del Salvador).

- Medina, M., Rojas, R., & Bustamante, W. (2023). *Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú.
- Mercedes, L., & Marín, M. (2016). *Centro de servicios compartidos "Recursos humano y productividad"*. 1-47. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/81651447.pdf>
- Meza, S., Morgan, J. y Díaz, E. (2019). *Intervención en el clima laboral para el desarrollo organizacional de una empresa de servicios logísticos*. Desarrollo Gerencial, 11(1), 9-32. Recuperado de: DOI: <https://doi.org/10.17081/dege.11.1.3010>
- Molina, M. P., & Amat, C. B. (1991). Análisis documental: fundamentos y procedimientos. *Revista Española de Documentación Científica*, 14(3), 368-386. Recuperado de: <https://doi.org/10.3989/redc.1991.v14.i3.768>
- Muñoz, M. C., & Hernández, C. (2010). *Propuesta del modelo de gestión del conocimiento para la gerencia de gestión documental y dentro de servicios compartidos del grupo Bancolombia en Medellín* [Tesis de maestría inédita]. Universidad de Antioquia.
- Naranjo-Gil, D. (2010). The role of management control systems and top teams in implementing environmental sustainability strategies. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 1(2), 166–188. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/20408021011089235>
- Ortega, A. M. C. (2013). La gestión por procesos en las empresas de servicios. *Escenarios: empresa y territorio*, 2(2), 58–68.
- Padilla, E. V. (2021). *Lineamientos para la implementación de un centro de servicios compartidos como estrategia empresarial en BaseFirma..* <http://hdl.handle.net/10726/4163>.

- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods (3rd ed.)*. SAGE Publications.
- Paz, V. G. (2012). *Comunicación organizacional*. Tlalnepantla, Estado de México.: Red tercer milenio.
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2000). *Managing knowledge: Building blocks for success*. John Wiley & Sons.
- Quecedo, R., & Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, (14), 5–39.
- Ramírez Lira, E., Rivera Espinoza, M. P., Azpeitia Torres, E. R., & Amezcua Luján, M. K. (2018). Análisis del diagnóstico e intervención organizacional en MIPYMEs del sur de Jalisco: Una revisión desde el desarrollo organizacional. *Revista Global de Negocios*, 6(4), 51–65. <https://ssrn.com/abstract=3196076>
- Richter, P. (2021). Shared services: configurations, dynamics and performance. *Baltic journal of management*, 16(4), 501-518. Recuperado de : <https://doi.org/10.1108/BJM-03-2020-0112>
- Rincón, Y., & Zambrano, E. (2008). Equipos de trabajo virtual: Los desafíos del trabajo compartido a distancia. *Negotium*, 4(11), 104–119
- Rivas Pimentel, A. N. (2008). *Centros de servicios compartidos: Una nueva dinámica orientada a la mejora de los procesos internos, para maximizar los servicios ofrecidos al cliente* [Tesis de maestría inédita]. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Robles, M. D. J. M. (2018). *Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos*. Razón y palabra, (100), 778-795.

- Rodrigues, T., & Cannarozzo, M. (2017). Productivity in shared services centers: A systematic review. *Revista Semilleros de Investigación en Administración*, 6, 70–83. <https://core.ac.uk/download/pdf/81651447.pdf>
- Rodríguez, M. C., Rodríguez, M. R., & Pérez, M. C. (2019). La comunicación efectiva: un factor crítico del éxito en el trabajo en equipo. *Revista de Psicología*, 15(1), 3–15. Recuperado de: https://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1669-27212019000100003&script=sci_arttext
- Rodríguez, V. J. (s.f.). *Modelo de autogestión de la unidad de servicios compartidos Coomeva* [Tesis de maestría inédita]. Universidad Autónoma de Occidente en Santiago de Cali, Colombia.
- Saito, A., Umemoto, K., & Ikeda, M. (2007). A strategy-based ontology of knowledge management technologies. *Journal of Knowledge Management*, 11(1), 97–114. Recuperado de : <https://doi.org/10.1108/13673270710728268>
- Santamaría Ayala, J. (2021). Liderazgo de equipos virtuales: Estudio bibliométrico. *Tendencias*, 22(2), 349–372. <https://doi.org/10.22267/rtend.212202.180>
- Scheri, D. M. (2021). Elaboración del mapa estratégico y Balanced Scorecard para una empresa de servicios integrales de construcción de proyectos de viviendas de alta gama [Trabajo final de maestría, Universidad del CEMA]. UCEMA Repositorio Institucional.
- Smith, A. (2024). *Riqueza de las naciones* (1776). Madrid: Alianza Editorial, 37, 67-72 (Obra original publicada en 1776)
- Tamarit, F. D. (2018). *Knowledge management en centros de servicios compartidos. Transferencia del Conocimiento: de la organización matriz a los Centros de Servicios Compartidos*. [Tesis de maestría inédita]. Universidad de San Andrés Argentina.

- Turizo Duran, C. A., & Álvarez Isaza, K. A. (2021). Importancia de la gestión del conocimiento en el desarrollo de un centro de servicios compartidos. *Adversia*, (26), 1–14. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/adversia/article/view/344861>
- Ulrich, D. and Grochowski, J. (2012), "*From shared services to professional services*", *Strategic HR Review*, Vol. 11 No. 3, pp. 136-142. Recuperado de : <https://doi.org/10.1108/14754391211216850>
- Vasco Mesa, J. A., & Plata Ordoñez, J. C. (2020). Estrategias clave en la implementación de centros de servicios compartidos (CSC): Un estudio de dos casos exitosos [Tesis de maestría inédita]. Universidad del Rosario, Medellín. Recuperado de: https://doi.org/10.48713/10336_30644
- Yépez Moreira, G. C. (2009). *Diseño y propuesta de un modelo de gestión por procesos para la empresa licorera Lovisone* [Tesis de maestría inédita]. Escuela Politécnica Nacional, Quito, Ecuador.
- Zaied, A. N. H., Hussein, G. S., & Hassan, M. M. (2012). The role of knowledge management in enhancing organizational performance. *International journal of information engineering and electronic business*, 4(5), 27. Recuperado de: <https://doi.org/10.5815/ijieeb.2012.05.04>
- Zamorano Velásquez, L. Á. (2014). *Centros de servicios compartidos y su evolución a servicios globales de negocio* [Tesis de maestría inédita]. Universidad de los Andes. <http://hdl.handle.net/10726/1219>
- Zaratiegui, J. R. (1999). *La gestión por procesos: Su papel e importancia*. *Economía industrial*, 330, 81-82. [Artículo de investigación]. . <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=140164>

APÉNDICES

APÉNDICE A – Emails recibidos y enviados de 2L

2DA LÍNEA	Q1		Q2		Q3	
Queue	Recibidos	Enviados	Recibidos	Enviados	Recibidos	Enviados
Customer System_Americas	6317	5832	4523	3745	4356	2819
OTD & Master Data_Americas	2549	2624	2356	2380	2212	2303
Post Delivery_Americas	5222	4379	5825	3855	6741	4639
Total	14088	12835	12704	9980	13309	9761

Fuente: Elaboración propia con datos de CRM Dynamics

APÉNDICE B- Transcripciones de entrevistas

Las entrevistas mantuvieron los nombres de los entrevistados de manera anónima, por lo cual se hizo referencia únicamente al cargo.

Entrevista 1. Transcripción- Director Global de Operaciones

Entrevistador: Hi director, how are you?

Dirección: All good, good thank you, how about you?

Entrevistador: Doing good for Thursday hehehe. So this is the interview I was telling you about. I really appreciate the time you are taking for this. As you know, the results will be shared with you afterward, so if you don't mind, I would like to start.

Dirección: Yes, no problem, go ahead.

Entrevistador: Ok, so, I would like to know what do you consider the main operational obstacles that limit the team's efficiency?

Dirección: Honestly, our biggest hurdle is dealing with complex cases that need collaboration across departments, our teams also have a big workload, we should focus on the customer experience and have more balanced tasks.

Entrevistador: What do you mean by this?

Dirección: We need to communicate better with other teams, we need to have a Customer Oriented mindset across the organization. We need to think on how to restructure what we have to improve ourselves.

Entrevistador: How do you think we could improve ourselves?

Dirección: Well, we need to be able to improve the quality of the service provided.

Entrevistador: Ok, and what do you think are the main sources of customer dissatisfaction, and how could we address them proactively?

Dirección: this is well known, you also know the answer to this, the biggest complaints are usually around long wait times and issues that don't get resolved on the first try. If we boosted agent training and enhanced our knowledge base, I think we could improve the quality of responses and resolve more problems in that first interaction.

Entrevistador: We recently added the Trainer position, what do you think about that?

Dirección: It is a good attempt but not enough, that position was created after the pressure of the teams across the globe, but the profile is not properly defined.

Entrevistador: nor the scope

Dirección: Nor the scope, exactly.

Entrevistador: What do you consider we should focus first regarding training?

Dirección: Definitely improving the first-contact resolution, it has a direct impact on customer satisfaction and loyalty. Also, we need to offer a more personalized Service in a way that feels more tailored. Perhaps assigning agents to specific customers.

Entrevistador: Wouldn't that be a step back to the SSC? I mean, that's how we used to work, the idea of having the SSC is for everyone to do everything.

Dirección: Yes, but I am not talking about to go back as we were before, but to upskill the agents.

Entrevistador: How would you upskill them? Customer Service is a competence that you either have or you don't, it is hard to teach it.

Dirección: Not necessarily, we should focus on the strengths of each person, we need to understand we are here for the people but we also need to take care of the business.

Entrevistador: Or it could be we don't have the right profiles

Dirección: Yes, that is also a possibility.

Entrevistador: Besides training, do you think something else could be improved? Perhaps something related to systems or technology?

Dirección: The tools we have are good , but they could be improved, right now we have to pull data from multiple systems, which slows down the resolution process. Having a single, integrated data system would really boost our speed and efficiency.

Entrevistador: Do we have the resources or Budget to do so?

Dirección: This is something I have brought up in multiple occasions with the Customer Management team globally.

Entrevistador: What do they say? What is the status?

Dirección: Well, it's not an easy call.

Entrevistador: Ok, we'll wait and see then...and now, I would like to know what are the main performance objectives for next year, and how can we better align processes to achieve them?

Dirección: Our main goal is to sell more, to reduce response time and to streamline the workflows.

Entrevistador: what do you mean by streamline the workflows? What workflows?

Dirección: Our workflows, we make everything to complicated, I mean, sales is on top of us all the time because of that.

Entrevistador: Ok, anything else?

Dirección: There are so many things, web and self-service support is another.

Entrevistador: Ok, thank you. And, another question, you talked about selling more, how can the SSC contribute to that.

Dirección: I mean, we are the first point of contact, we need to collaborate with sales all the time, improve communication with them and the customer.

Entrevistador: but sometimes it is sales itself who doesn't want us to contact directly the customer.

Dirección: I know and that's crazy, but we need to improve the support and gain also confidence and re-gain trust from them.

Entrevistador: Sometimes sales says we are not supporting enough because we tell them no, but from my perspective, we are also gate keepers, we cannot say yes to everything, we have processes.

Dirección: Right, we are gate keepers and we need to look after the business, but we can also become more flexible.

Entrevistador: Ok, anything else you would like to add?

Dirección: No, just looking forward to see what you find.

Entrevistador: Very well then, thank you so much for your time.

Entrevista 2. Transcripción- Gerente del Value Center

Entrevistador: Hello VC Manager, how are you? Thank you for your time.

Gerente VC: Hey! No problem my friend.

Entrevistador: So, this is a small interview I would like to have with you and it is related to the SSC performance, as you know, you are also part of sales operations, therefore I would like to get your input considering we work very closely.

Gerente VC: Yeah, sure, let's do it.

Entrevistador: Ok, then, question number one, what do you consider the main operational obstacles that limit the team's efficiency?

Gerente VC: Well, I think one of the main obstacles is the disconnection of this team with the rest of the organization, not everyone understands the impact and importance of your team, even I struggled before as an Application Specialist, you know? Also there are certain processes, such as case routing and prioritization, are still handled manually, creating bottlenecks.

Entrevistador: Ok, thanks, do you think this manual work can be handled differently?

Gerente VC: Not sure if different, but I see that at times the case assignment is unbalanced leading to overworked agents, this happens also in my team and I don't handle half of your requests hahahahha

Entrevistador: What do you mean by saying people don't know us ?

Gerente VC: . I think not everyone in the organization is aware of what you guys do. They know there is a team working in customer service and some of them believe that the structure and organization remains the same as five years ago. We need to find the way to communicate better and for you to gain exposure.

Entrevistador: Excellent. You mentioned improving communication. How do you approach that?

Gerente VC: Communication is key, both internally within the team and externally with customers. Internally, I would recommend setting up daily stand-ups to review cases or address specific issues, allowing team members to share challenges and insights, but I think you already do that? Not really sure.

Entrevistador: Yes, we do have weekly meetings, but you mean to include other sales areas?

Gerente VC: Not only sales areas but in general your stakeholders, I know it is hard to handle, specially when you have so many meetings but then to find a way to communicate with everyone.

Entrevistador: I understand, thank you. So, if you were in my position, how you would approach improving the performance of a customer service team?

Gerente VC: I am not the expert, you are! But I guess, and based on what I've seen, I would focus on enhancing training, improving communication, and setting clear performance metrics. I believe these three areas could build a strong foundation for your team to deliver consistent, high-quality service.

Entrevistador: What's a high-quality service for you?

Gerente VC: For me, high-quality service means delivering a customer experience that is both efficient and personal. High-quality service is proactive—anticipating customer needs so they can rely on us.

Entrevistador: Ok ok, and could you elaborate on how you would improve training for the team?

I mean, I really appreciate everything you do and I know your team is skilled and have the knowledge. Perhaps we just need to empower them and maybe train them again in certain processes and teach them different things. I would like to see your team also handling different requests such as vending machines or PPP solutions, not only the Value Center. But for these, we also need to upscale them in selling skills. Perhaps also I'd suggest focusing on product knowledge.

Entrevistador: Thank you. And what about our metrics? Do you think those are OK? Do you think those are enough? Are those understood? I'm asking you this because you are related directly to my team and you're also measured against those. What's your perception of those metrics in Okr's we have right now?

Gerente VC: Well, that's a very good and interesting question. I do believe that we have metrics that need improvement or adjustment. For example, the first contact resolution, I know it is critical, but it doesn't fully reflect the complexity of the accounts. I would work on adjusting this metric, but I know this requires different authorizations and approvals. But if we can manage this, this will give us a clearer view of true performance in different cases.

Entrevistador: You mentioned the first contact resolution. Do you think we should focus more on this?

I mean, I know that first contact resolution is already on the scope for you, but not as it should. But actually, I think we should focus more on the customer experience we are providing for customers rather than just numbers and plain responses. And

don't get me wrong, your team is doing it right, your team is doing what they are told to. But if we can gain more customers or have a better customer experience this can impact sales directly, for example. Right now we are only doing transactional things and we have to become more experts. We need to increase that expertise in handling customers. I know and I am aware about the Omni channel because I have asked for a license as well I know it works, not sure if the chat for example can help to build this relationship or this relation between the customer and the company, this is also an opportunity area and this can help us and we can have it in automated way so your team doesn't get overloaded with requests

Entrevistador: Thank you. And do you think there's something else that we can do or we could automate or use a different technology? We already have systems that are supporting us and it would be interesting to know if you think those are enough or not, or if we could maybe improve?

Gerente VC: Yes, absolutely there's an opportunity in IT. Systems are always a good opportunity and there's always room for improvement. I know that right now your team is working to manage the peaks by prioritizing the urgent and high-priority cases among the available agents. However, I do believe that if we have an FAQ automated response system for frequently asked questions. Particularly for common inquiries among the customers and even the team, this could allow agents to focus more on complex requests while ensuring quick responses for routine questions. However, I also believe that we need to push, you and I need to push on the understanding of resources needed to support the organization's expectations of the sales support center. We could have temporary staffing and cross-regional support. I'm really interested in it, but I also know the language barrier for my team. I know you and I can work very well together, but not everyone has the language skills to support the customers that your team does, so this also needs to be appreciated and in enhance in your team.

Entrevistador: What would you say we are doing good right now?

Gerente VC: Definitely they are more knowledgeable now than they were before, I think you've done a great job, and also now they are more involved in the operation, you don't have that many rotation and language skills for sure a super strength.

Entrevistador: But..?

Gerente VC: But I think they can learn more about the product as I mentioned before, I know it can be very technical but it is needed and this would decrease the response time.

Entrevistador: When you mention the Response Time, what is your perception of that? How do you think we are doing?

Gerente VC: Hmmm I know your team is doing its best, but as you know we have had a lot problems based on that, the perception of sales is the VC should take over but I don't have the resources plus I think your team can do it, and also they should allow them to learn from their mistakes, that's why I think we can upskill your team.

Entrevistador: Thank you so much for sharing this, I know we are running out of time, and most probably I'll come back to you to discuss some specifics.

Gerente VC: No problem at all my friend, and yes, feel free to contact me any time, you I like to discuss this stuff.

Entrevista 3. Transcripción- Gerente anterior del CSC

Entrevistador: Hola Gerente SSC, gracias por tu tiempo, sé que tienes poco tiempo entonces trataré de hacer esto breve.

Gerente SSC: Sí, dale, no hay problema.

Entrevistador: Bueno, como ya te había comentado la finalidad de esta entrevista es juntar insights acerca del trabajo que se está llevando a cabo dentro del SSC y como tú anteriormente estuviste en mi posición, quiera conocer tu opinión.

Gerente SSC: Ok, aunque cuando yo estaba en esa posición la realidad era diferente, apenas se estaba formando el equipo y así, ya sabes.

Entrevistador: Sí, entiendo, pero no importa, aun así, tu opinión es valiosa para mí, entonces, la primera pregunta y para empezar me gustaría saber ¿cuáles consideras tú, que son los principales obstáculos o blockers que impactan o limitan el desempeño del equipo?

Gerente SSC: Ja, ja, ja, ja..ahora sí me la pones difícil...pues mira, yo diría que son tres cosas: los sistemas que tenemos, el conocimiento de SAP más a fondo y, en sí la información de los sistemas que en muchas ocasiones no reflejan la realidad como los tiempos de entrega.

Entrevistador: Ok, ¿puedes ahondar más acerca de los sistemas que tenemos? Mencionas que los sistemas que tenemos no ayudan, ¿crees que son complejos o qué sería?

Gerente SSC: No precisamente complejos pero no todos saben usarlos, o no saben que existe...por ejemplo Dynamics, aunque se supone que es un CRM y sí podemos administrar la información de los clientes, tú sabes que tiene limitantes como son las barras de búsqueda, o luego los cases no se enrutan y se quedan

en el limbo y nadie revisa eso hasta que ya se quemó y llega la queja . Otro serían los cases de complaints, el proceso es muy burocrático y pasa por tantas áreas que los de ventas no quieren ni usarlo y a tu equipo se le hace engorroso porque los mides con cuántos cases cierran y pues si les toma tiempo, pues prefieren hacer otras cosas, no es amigable pues.

Entrevistador: Ok, y esto de los métricos justamente, ¿crees que deberían de mejorarse?

Gerente SSC: Algunos sí.

Entrevistador: ¿Cuáles?

Gerente SSC: Hmmm por ejemplo, el First Contact Resolution, el diseño actual no permite que 2nd line pueda resolver en el primer contacto, de hecho en algunos tipos de cases nunca se va a poder resolver al primer contacto.

Entrevistador: Ok, entonces, sino es el First Contact Resolution ¿qué más medirías? Que bueno, hoy en día no es un KPI oficial, se lleva registro pero no lo consideramos para el desempeño de los chicos.

Gerente SSC: Yo digo que se debe de medir la calidad de las respuestas, es decir, solucionaron o no, punto.

Entrevistador: ¿Y cómo medirías eso? O ¿cómo le harías para tener números de eso? Porque es complejo, tendría que revisar case por case o llamada por llamada.

Gerente SSC: Ja, ja, ja... tú me preguntaste qué mediría, no me preguntaste si es sencillo de hacerlo o no jajaj

Entrevistador: Bueno, ¿cómo lo medirías? Porque tenemos el CSAT, pero no todos los clientes responden.

Gerente SSC: Como dices, sí se tendría que revisar los casos pero puedes tomar una muestra.

Entrevistador: ¿Crees que es algo que se pudiese automatizar?

Gerente SSC: Tal vez, si se genera como un check list.

Entrevistador: ¿Pero cómo medirías que está bien hecho y no únicamente que se hizo?

Gerente SSC: No pues sí habría que entrar y revisarlos.

Entrevistador: ¿Y alguna otra cosa que crees que se pueda automatizar?

Gerente SSC: Uff sí, los cases de expedites, con la información correcta en el sistema no sería necesario que tu equipo contactara directo a las Unidades de Producción (PU)

Entrevistador: ¿Y qué se necesitaría para que eso pase? Porque ahora tú estás a cargo de la logística.

Gerente SSC: Dinero y que las Pus lo quieran hacer, están muy cerrados a usar nuevos sistemas porque eso implicaría actualizar en los sistemas que usan más los nuestros.

Entrevistador: Ok, gracias, y ¿qué consideras que se pueda mejorar para reducir los picos de demanda? Así como mencionas que no sería necesario atender los cases de expedites si estuvieran automatizados.

Gerente SSC: Para algunos mercados haría forzoso el ingreso de órdenes de manera electrónica como USA, pero sé que es complicado, aunque sin duda, capacitación para tu equipo, porque tengo entendido de que no existe una manera

para la redistribución de cargas de trabajo porque cada uno se dedica a lo que hace, son pocos los back ups ¿o ya cambió?

Entrevistador: Tenemos más back ups, pero únicamente para 1st line, para 2nd line es complicado por la complejidad de los procesos y luego algunos tienen permisos o acceso exclusivos para SAP , para hacer cambios en el maestro de clientes o líneas de crédito y así que no pueden ser otorgados a todos por nuestros controles internos.

Gerente SSC: Ajá, por eso, entonces si no hay un plan bien definido si pasa algo ¿qué haces? ¿te quedas sin gente?

Entrevistador: No precisamente, pero entiendo lo que quieres decir, aunque otro tema son los idiomas, no todos hablan portugués o francés.

Gerente SSC: No pero sí inglés.

Entrevistador: No, lo de Brasil no.

Gerente SSC: Bueno, ahí está un área de oportunidad.

Entrevistador: Se les están pagando clases de idiomas a algunos de ellos, no sólo inglés pero portugués también, francés no porque ese perfil es más sencillo de encontrar.

Gerente SSC: Sí sí, recuerdo cuando estábamos reclutando.

Entrevistador: Exacto, y ¿qué más?

Gerente SSC: ¿Qué más? Pues qué más... a ver... no sé si los procesos ya estén bien documentados, recuerdo que cuando empezamos con el proyecto nos aventaron al ahí se va, y nos dijeron, rásquense son sus propias uñas jajajaja

Entrevistador: No todos, han habido cambios y aunque hemos documentado muchos, no existe todavía la estandarización.

Gerente SSC: Es que esa es otra, se supone que todos los procesos deben de ser los mismos, pero cada mercado tiene sus particularidades. Honestamente yo igual se lo aventaría al equipo global, ellos deberían de ayudarte a estandarizar.

Entrevistador: Ja, ja, ja suena fácil pero justamente como ellos ven el proceso global se van muy a lo general y necesitamos procesos tropicalizados, es decir, de lo general a lo particular.

Gerente SSC: ¿Y quién va a ser eso? Tú no tienes tiempo, a menos que alguien de tus team leaders lo quiera hacer , pero lleva tiempo y no creo que tengan tampoco.

Entrevistador: Ahora también tenemos la posición de Training Coordinator, que puede apoyar con eso.

Gerente SSC: Hmm no sabía, no me tocó, no sé qué haga, pero pues si tienes a alguien que te apoye en eso no suena mal.

Entrevistador: Sí, sería cuestión de revisar y hacer el mapeo. Oye, y regresando al tema del conocimiento de SAP ¿Consideras que eso mejoraría el desempeño del equipo? ¿Por qué?

Gerente SSC: Sí, no solo de SAP pero de cosas básicas como Excel y sacar reportes, creo que solo le mueven a las transacciones que conocen y si conocieran más igual tendrían más herramientas para resolver dudas o cases. En general capacitación nada más que necesitas encontrar la forma de capacitarlos y no dejar desatendidos a tus mercados.

Entrevistador: Sí no puedo tener a todos ocupados al mismo tiempo. Pues muchas gracias, con esto me das muchas ideas de en qué se puede trabajar.

Gerente SSC: No pues de qué, y buena suerte, porque no sé de primera mano que el puesto que tienes no es fácil, si necesitas algo más me avisas.

Entrevistador: Sí muchas gracias.

APÉNDICE C- Formato de encuesta y preguntas

Proeficiency level- SSC

Dear Team, this survey aims to assess your confidence in knowledge regarding the SAP transactions related to the processes and other activities you handle on your daily basis. Please note: There are no right or wrong answers. We are simply looking to gather your input to better understand your needs and provide the necessary tools to help enhance your expertise.

Instructions:
Rate your level of knowledge on each transaction using the scale below:
1 = Does not know the activity
2 = Needs improvement
3 = Can perform the activity with support
4 = Can perform the activity independently and train others
5 = Expert

Thank you for your participation!

* Required

1. Name *

Enter your answer

2. Time in your current position *

Enter your answer

Fuente: Elaboración propia

La encuesta se realizó de forma digital y se repartió a todos los integrantes del equipo , 40 personas, y se obtuvieron 39 respuestas.

Los preguntas se formularon para conocer el nivel de conocimiento de las siguientes actividades:

Applicable for 1st or 2nd line?	TASK	PROCESS	TRANSACTION	TYPE/CONDITION	DESCRIPTION	US	CA	MX	BR	LA
2nd			MD04	MD04	Look for MID	●	●	●	●	●
2nd			P40	E-PLM	MID Creation	●	●	●	●	●
2nd			ZEBP_PORTAL	RFQ Creation	Internal/External Suppliers	●	●	●	●	●
2nd			ZEBP_PORTAL	SQ Creation	Internal/External Suppliers	●	●	●	●	●
2nd					Look for customers + generic customers (19,20,21)	●	●	●	●	●
2nd					Add contract/End Customer	●	●	●	●	●
2nd					Change price	●	●	●	●	●
2nd					Add texts	●	●	●	●	●
2nd					Add PO number/ship to PO number	●	●	●	●	●
2nd					Add Customer MID	●	●	●	●	●
2nd					Schedule lines	●	●	●	●	●
2nd					Add/remove discounts	●	●	●	●	●
2nd					Add VAS Codes-Additional Data B	●	●	●	●	●
2nd					Add TPA	●	●	●	●	●
2nd					Add SQ	●	●	●	●	●
2nd			VA21	Z1QT	Quotation Creation (with reference)	●	●	●	●	●
2nd			VA01	Z1OR	Order creation (with reference)	●	●	●	●	●
2nd					Create output	●	●	●	●	●
2nd			VL01NO	Z1LO	Outbound without reference	●	●	●	●	●
2nd			MIGO		Post Goods Issue from PO	●	●	●	●	●
2nd			VL02N		Post Goods Issue from SO	●	●	●	●	●
2nd					Create invoice	●	●	●	●	●
2nd			VF01		Create Output	●	●	●	●	●
2nd			MD04	MD04	Look for MID	●	●	●	●	●
2nd			P40	E-PLM	Look for PU/MID creation	●	●	●	●	●
2nd			BMBC	BMBC	Look for PU	●	●	●	●	●
2nd			ZEBP_PORTAL	RFQ Creation	Internal/External Suppliers	●	●	●	●	●
2nd					Look for customers + generic customers (19,20,21)	●	●	●	●	●
2nd					Add contract/End Customer	●	●	●	●	●
2nd					Change price	●	●	●	●	●
2nd					Add texts	●	●	●	●	●
2nd					Add PO number/ship-to PO number	●	●	●	●	●
2nd					Add Customer MID	●	●	●	●	●
2nd					Schedule lines	●	●	●	●	●
2nd					Add/remove discounts	●	●	●	●	●
2nd					Add VAS Codes-Additional Data B	●	●	●	●	●
2nd					Add TPA	●	●	●	●	●
2nd					Add SQ	●	●	●	●	●
2nd			VA21	Z1QT	Quotation Creation (with reference)	●	●	●	●	●
2nd			VA01	Z1OR	Order creation (with reference)	●	●	●	●	●
2nd					Create output	●	●	●	●	●
1st			VA01	Z1DR	Create Debit for certificate	●	●	●	●	●
1st	Certificates				Create Certificate deduction condition	●	●	●	●	●
1st	•Customer Creation		VK11	ZD02	Create Certificate discount Condition	●	●	●	●	●
1st	•Order entry and follow up			YD11		●	●	●	●	●
1st			VA01	Z1OR	Create order with reference to certificate accountin	●	●	●	●	●
1st			VA41	Z1CQ	Create a Contract	●	●	●	●	●
1st	Order Entry		VA42		Change a Contract	●	●	●	●	●
1st	•Specials (Qt & Contracts)		VA43		Display a contract	●	●	●	●	●
1st			VA45		Overview	●	●	●	●	●
1st	Order Changes		VA45N		Display all contracts (multiple filter options)	●	●	●	●	●
1st	•Price		SDV1		Soon expiring contract	●	●	●	●	●
1st	•End customer / Ship to		SDV2		Expired contract	●	●	●	●	●
1st	•Discounts		SDV3		Completed contract	●	●	●	●	●
Both			VA11	Z1IN	Create Inquiry	●	●	●	●	●
Both	Order Entry		VA12	Z1IN	Change Inquiry	●	●	●	●	●
Both	•Specials (Qt & Contracts)		VA13	Z1IN	Display Inquiry	●	●	●	●	●
Both			ZCPH		Check list of previous inquiries	●	●	●	●	●
Both	Order Changes		VA21	Z1QT	Create Quotation with/wo reference	●	●	●	●	●
Both	•Price		VA22	Z1QT	Change quotation	●	●	●	●	●
Both	•End customer / Ship to		VA23	Z1QT	Display quotation	●	●	●	●	●
Both	•Discounts		ZCPH		List of previous quotations	●	●	●	●	●

Applicable for 1st or 2nd line?	TASK	PROCESS	TRANSACTION	TYPE/CONDITION	DESCRIPTION	US	CA	MX	BR	LA
Both	Order Changes	CHECK PRICES & DISCOUNTS	VK13	PR00	Check price on a specific date	●	●	●	●	●
Both	•Price			ZP02	Check Net Nets	●	●	●	●	●
Both	•Send customer / Ship to			ZD04	Check discounts	●	●	●	●	●
Both	•Discounts			ZCPH	List & Net price	●	●	●	●	●
2nd	Order to Delivery (OTD)	PDR	VK11/VK12	ZP02	Add/Change NN	●	●	●	●	●
2nd	•Pricing			ZD04	Add/Change Discounts	●	●	●	●	●
Both	Order Changes			VD51	Create a new denom	●	●	●	●	●
Both	•Customer Material CSA (Customer System)			VD52	Change a demon	●	●	●	●	●
Both	•Kick out errors	CUSTOMER DENOMS	VD53	VD53	Display denom	●	●	●	●	●
Both				ZCPH	Material Availability per DC	●	●	●	●	●
Both				MD04	Material Stock Check	●	●	●	●	●
Both				MM51/MM59	Material Document List	●	●	●	●	●
Both	Order Status •Product category •Stock & Availability	AVAILABILITY	MM52	MM52	Warehouse stock of material	●	●	●	●	●
Both				MM58	TT stock	●	●	●	●	●
Both				MMBE	Stock overview	●	●	●	●	●
Both				BMBC	Batches	●	●	●	●	●
Both		PRODUCT INFO	CO09	CO09	Material Stock Check	●	●	●	●	●
Both				ZPTP_ME22N_CC	Update delivery date	●	●	●	●	●
Both				MM03	Product info	●	●	●	●	●
Both				P40	Product info - PU detailed	●	●	●	●	●
Both				ZCPH	ECs, categories, replacements, previous orders	●	●	●	●	●
Both				VB13	Replacement Product	●	●	●	●	●
Both	Returns (POC)	RETURNS	VA01	ZRE2	Create with reference & virtual return	●	●	●	●	●
Both					Add texts/number of parcels	●	●	●	●	●
Both					Return reason	●	●	●	●	●
Both					Follow up activity	●	●	●	●	●
Both			VA02	ZRE2	Plant/storage location	●	●	●	●	●
Both					Refund code	●	●	●	●	●
Both					Download print preview	●	●	●	●	●
Both					Change/delete negative amounts	●	●	●	●	●
Both			VL02N	ZRE2	Post Goods Issue	●	●	●	●	●
2nd					Inspection Code	●	●	●	●	●
2nd					MSR_CRD	Create credit memo request	●	●	●	●
2nd					MSX1N	Add batch	●	●	●	●
2nd					MI09	Add material	●	●	●	●
2nd					MI20	Confirm new material	●	●	●	●
2nd					MI07	Post Goods Issue of new material	●	●	●	●
2nd					MIGO	Transfer stock	●	●	●	●
2nd	Order to Delivery (OTD) •New Customer Creation •Customer Master Changes	CUSTOMER CREATION	BP	Z101	Account creation/modification	●	●	●	●	●
2nd					Change price list	●	●	●	●	●
2nd					Add/remove blocks	●	●	●	●	●
2nd					Add/remove texts	●	●	●	●	●
2nd					Change status	●	●	●	●	●
2nd					Change account group	●	●	●	●	●
2nd					Add credit limit	●	●	●	●	●
2nd					Add/change billing (invoice or credit)	●	●	●	●	●
2nd					Add Partners	●	●	●	●	●
2nd					Add/change general settings	●	●	●	●	●
2nd		ACCOUNTS REPORT	ZGCM_QPROS_LINK	Z108	Account creation/modification	●	●	●	●	●
2nd				Z102	Account creation/modification	●	●	●	●	●
2nd				Contact Person	Account creation/modification	●	●	●	●	●
2nd				TT account	Account creation/modification	●	●	●	●	●
2nd		TAX EXEMPTION	VK11/VK12	UTXJ	Handshake	●	●	●	●	●
Both					Accounts with financial info	●	●	●	●	●
Both					Associated accounts	●	●	●	●	●
2nd					Add/change tax exemption	●	●	●	●	●
2nd		ERROR SCREENS	VA01	Z1RK	Tax Only Credit	●	●	●	●	●
2nd					Pricing error	●	●	●	●	●
2nd					EDI errors	●	●	●	●	●
2nd					Sales Orders Blocked for delivery	●	●	●	●	●
Both	CSA (Customer System Americas) •Kick out errors	MONITORING	ZOTD_SO_DELBLK	V.02	Incomplete Sales Orders	●	●	●	●	●
Both					Release Orders for Billing	●	●	●	●	●
Both					Order Monitoring report	●	●	●	●	●
Both					Get tracking info	●	●	●	●	●
Both	Order Status •Stock & Availability •Tracking number (Standard, TT, Consignment)	GENERAL SEARCH	V.14	VA14L	Orders in Temp Status	●	●	●	●	●
Both					Orders on Delivery & Credit Block	●	●	●	●	●
Both					Orders report	●	●	●	●	●
Both					Billing report	●	●	●	●	●
Both	Order Status •Stock & Availability	DELIVERY OUTBOUND	VL01N	VL01NO	Returns report with reason code	●	●	●	●	●
2nd					Create Delivery Outbound with reference	●	●	●	●	●
Both					Create Delivery Outbound without reference	●	●	●	●	●
Both					Change Delivery Outbound	●	●	●	●	●
Both					Display Delivery Outbound	●	●	●	●	●
2nd					List of Deliveries	●	●	●	●	●

Applicable for 1st or 2nd line?	TASK	PROCESS	TRANSACTION	TYPE/CONDITION	DESCRIPTION	US	CA	MX	BR	LA
Both	Order Status •Invoice	BILING	VF01	F2	Create invoice	●	●	●	●	●
Both				Z4F8	Create export/proforma invoice	●	●	●	●	●
Both			VF02		Change invoice	●	●	●	●	●
Both			VF03		Display invoice	●	●	●	●	●
Both			VF04		List of invoices	●	●	●	●	●
2nd	•Coromant Web (CSA)	TIBP	ZBILLHANDL_CODE		Collective billing setup	●	●	●	●	●
2nd			ZTIBP_MULTI		Multicustomer access	●	●	●	●	●
2nd	CSA (Customer System Americas) •EDI Implementations	CATMAN	ZPOET_SELECT		Create and send price list for POET	●	●	●	●	●
2nd			SP02		Display spool requests	●	●	●	●	●
2nd			ZCM_CTRL0BJ		Maintain view for ZOTD_DISPL_CTRL	●	●	●	●	●
2nd		B2B	Z_CUST_LOG		Customer Logon	●	●	●	●	●
2nd			VV11		Create Output sales	●	●	●	●	●
2nd			VV12		Change Output Sales	●	●	●	●	●
2nd			VV13		Display Output Sales	●	●	●	●	●
2nd			VV21		Create Output: Shipping	●	●	●	●	●
2nd			VV22		Change Output: Shipping	●	●	●	●	●
2nd			VV23		Display Output: Shipping	●	●	●	●	●
2nd			VV31		Create Output: Billing	●	●	●	●	●
2nd			VV32		Change Output: Billing	●	●	●	●	●
2nd			VV33		Display Output: Billing	●	●	●	●	●
2nd			OTD_COND_POWLSTA		List of output conditions table	●	●	●	●	●
2nd	Returns (POD)	BUY BACK	ZPTP_RET_PROP		Returns Proposal	●	●	●	●	●
Both	Order Status •Invoice	REBILL	VA01	Z1CR	Create credit with/without reference	●	●	●	●	●
Both				Z1DR	Create debit with/without reference	●	●	●	●	●
Both				ZRE2/MSR_CRD	Virtual returns	●	●	●	●	●
Both				Z1OR / Inv	New order for Virtual returns	●	●	●	●	●

Fuente: Elaboración propia