

Los CSC como estrategia de mejora administrativa en las organizaciones i



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración

Maestría en Administración Área terminal Finanzas

Los Centros de Servicios Compartidos como estrategia de mejora administrativa
en las organizaciones

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración

Presenta:

Carlos Antonio Mariño Aburto

Dirigido por:

DR. RAÚL ARTURO ALVARADO LÓPEZ

Centro Universitario, Querétaro, Qro.

junio 2025

México

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

Los Centros de Servicios Compartidos como estrategia de mejora administrativa en las
organizaciones

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de
Maestro en Administración con Área terminal en Finanzas

Presenta:

Carlos Antonio Mariño Aburto

Dirigido por:

DR. RAÚL ARTURO ALVARADO LÓPEZ

Co-dirigido por:

Nombre Completo del Co-Director del Trabajo.

Presidente

MTRO. MOISÉS GÓMEZ SALAZAR

Secretario

MTRO. JUAN CARLOS GARFÍAS SANCHEZ

Vocal

MTRA. SANDRA G. MORALES OLIVAS

Suplente

MTRO. ALFONSO G. NIETO IRIGOYEN

Suplente

Centro Universitario, Querétaro, Qro.

Fecha de Aprobación por el consejo (Mes/Año).

México

RESUMEN

Esta investigación tiene su base en los Centros de Servicios Compartidos (CSC) y la importancia que éstos han adquirido en las organizaciones, que buscan principalmente reducir costos y mejorar sus procesos para ser altamente competitivas. Para esto se analizan los CSC desde su creación, su evolución tanto a nivel internacional como nacional, así como se describe a las organizaciones y las estrategias de administración que éstas utilizan con el fin de mantenerse a la vanguardia. El objetivo de esta tesis es analizar cómo funcionan los CSC y si estos modelos garantizan beneficios en cuanto a calidad de servicio y la reducción de costos de las empresas, para esto se planteó una metodología cualitativa con un diseño descriptivo, utilizando la entrevista como técnica de recolección de información, para comprender e interpretar los fenómenos, al no ser una muestra significativa no se pueden generalizar los resultados. Los Agentes Clave que participaron en esta investigación son personas que participaron en la transición hacia el modelo de operación que representa el CSC y que actualmente siguen colaborando en el mismo. El CSC aquí estudiado pertenece a una compañía automotriz localizada en el Estado de Querétaro, México; en la cual el tesista laboró durante 10 años (2014 a 2024). Se analizan los resultados obtenidos en las entrevistas y se da una conclusión acerca de la estrategia administrativa que representa el CSC para este tipo de compañía.

PALABRAS CLAVE: Centro de Servicios Compartidos, estandarización, organizaciones, servicios.

ABSTRACT

This research is based on Shared Services Centers (SSCs) and the growing importance they have acquired in organizations seeking to reduce costs and optimize processes to remain highly competitive. To achieve this, the study examines SSCs from their inception, their evolution at both international and national levels, and provides an overview of organizations and the management strategies they employ to stay ahead in the industry. The objective of this thesis is to analyze how SSCs function and determine whether these models effectively ensure service quality and cost reduction for companies. To explore this, a qualitative research approach was adopted using a descriptive design, with interviews as the primary data collection method. This allowed for a deeper understanding and interpretation of the phenomena; however, given the limited sample size, the findings cannot be generalized. The key participants in this research are individuals involved in the implementation of an SSC and who currently work for an automotive company based in the state of Querétaro, Mexico. The researcher also worked at this company for ten years (2014–2024). The results obtained from the interviews are analyzed, leading to conclusions regarding the administrative strategy behind implementing an SSC in this type of organization.

Key words: Organization, standardization, services, Shared Services Centers

DEDICATORIAS

A mi esposa Andrea, por siempre animarme y ser una pieza fundamental para la creación de este trabajo y motor para mi superación personal y profesional.

A mi madre, quien siempre me ha apoyado y formó la persona que soy hoy en día.

A mi hijo José Andrés, por ser una inspiración para seguir superándome día con día.

A mis amigos, que siempre han estado en diversas situaciones de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Autónoma de Querétaro por permitirme estudiar la maestría, y brindarme la oportunidad de seguir desarrollándome en materia académica.

Al doctor Raúl Arturo Alvarado López por su invaluable apoyo en la realización de este trabajo. Su paciencia, guía crítica constante y valiosa colaboración han sido fundamentales. Sobre todo, su compromiso con la excelencia y la exigencia en la búsqueda del conocimiento han sido una fuente de inspiración.

A los compañeros de la Universidad ya que fueron parte fundamental del conocimiento adquirido, tanto en la maestría como en la licenciatura.

A los distinguidos sinodales por su invaluable tiempo y dedicación en la lectura de este trabajo. Su análisis crítico, observaciones y sugerencias han sido fundamentales para enriquecer este proyecto. Aprecio profundamente su compromiso con la excelencia académica y su generosa disposición para compartir su conocimiento.

A la Campaña ¡Titúlate Ya! 2025 de la Facultad de Contaduría y Administración ya que fue fundamental para poder concluir la tesis y así conseguir el título de maestro.

ÍNDICE

Contenido	
RESUMEN	iii
ABSTRACT	iv
DEDICATORIAS	v
AGRADECIMIENTOS	vi
ÍNDICE	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE TABLAS	1
1. INTRODUCCIÓN	2
1.1 Justificación de la Investigación	4
1.2. Preguntas de investigación	5
1.3 Objetivo	5
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1 Las organizaciones	6
2.1.1 Las empresas	10
2.2 Administración estratégica	12
2.3 Los Centros de Servicios Compartidos (CSC)	18
3. METODOLOGÍA	24
3.1 Importancia del estudio de caso	24
3.2 Descripción del estudio de caso	25
3.3 Etapas del estudio de caso	27
4. CASO DE ESTUDIO	28
5. RESULTADOS	33
CONCLUSIONES	40
REFERENCIAS	42

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Los componentes esenciales de una organización	8
Figura 2. Rasgos comunes de la administración estratégica.....	17
Figura 3. El proceso de administración estratégica	18
Figura 4. Ubicaciones de empresa ALFA GLOBAL	30
Figura 7. Edad del Agente Clave	34
Figura 8. Género del Agente Clave.....	34
Figura 9. Agentes clave que pertenecen al CSC	35
Figura 10. Actividades para diferentes plantas	35
Figura 11. Plantas fuera de México	36
Figura 12. Servicios estandarizados	36
Figura 13. Reducción de empleados	37
Figura 14. Gastos de Nómina	38
Figura 15. Percepción del CSC.....	38

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Algunas definiciones de la organización	6
Tabla 2. Modelos de funcionamiento de la organización	9
Tabla 3. Elementos esenciales de la Empresa	11
Tabla 4. Elementos fundamentales de la Organización	12
Tabla 5. Algunas definiciones de los CSC	20
Tabla 6. Agentes Claves entrevistados.....	26
Tabla 7. Guión de entrevista	26
Tabla 8. Ingresos de la empresa ALFA GLOBAL	30
Tabla 9. Información de la compañía.....	32
Tabla 10. Información acerca de los Agentes Clave.....	33

1. INTRODUCCIÓN

Muchas empresas sin importar su sector suelen tener las mismas actividades en cada una de sus ubicaciones, es decir, repetidas acciones que derivan en un mismo resultado para mismos procesos ya sean administrativos, contables, de compras, de ventas, de cuentas por pagar o por cobrar, facturación, de recursos humanos etc., por lo que en la búsqueda de reducir costos y aumentar su eficiencia se han creado los Centros de Servicios Compartidos (CSC).

Los CSC son un modelo administrativo que concentra las actividades de soporte de una organización, con el fin de evitar que éstas sean duplicadas, basadas en la estandarización y la especialización como parte central de este modelo.

Diversas empresas han optado por la implementación de dicha estrategia administrativa, por lo que cada vez es más común en diferentes tipos de organizaciones particularmente las trasnacionales, las cuales al tener presencia en diferentes áreas del mundo deciden estandarizar sus procesos para ser más eficientes. El presente trabajo es resultado de mi experiencia laboral en una empresa que incorporó el modelo de gestión aquí analizado, fue una estancia laboral de 10 años de (2014-2024) el giro de la empresa es del sector automotriz, ubicada en la ciudad de Querétaro, México. A la cual, por razones de privacidad, a partir de ahora se le denominará empresa ALFA MEXICO.

Las estrategias son una parte fundamental de la administración de las organizaciones, ya que éstas dirigen el rumbo a tomar y las acciones que se llevarán a cabo, por tal razón, éste es el motivo por el cual se decidió investigar acerca de los CSC, sus causas y principalmente los resultados que se obtienen por su utilización.

En este sentido, el objetivo de la presente investigación es analizar cómo funcionan los CSC y si estos modelos garantizan la calidad de servicio y la reducción de costos de las empresas que en ellas se integran y cuáles serían las acciones de mejora según el personal que colabora en la empresa ALFA MEXICO, y que vivieron el proceso de transición en la adopción de dicho modelo en la empresa.

Este documento se estructura con 5 capítulos: el primero corresponde a esta introducción donde se presentan los objetivos a investigar, el segundo se presentan los aspectos teóricos conceptuales. En el tercer capítulo se presenta el marco metodológico que se utilizará con un análisis de caso de estudio fundamentado en un enfoque cualitativo, el cual pretende describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes, no se pretende generalizar los resultados obtenidos en la muestra a una población, ya que no es estadísticamente significativa. El cuarto capítulo se centra en la descripción del caso de estudio, la empresa ALFA MEXICO, en el quinto capítulo se darán los resultados de las entrevistas realizadas a los agentes claves, que son personas que presenciaron la implementación del CSC y que pueden dar sus opiniones acerca de los resultados

de esta estrategia administrativa, y finalmente se presentan las principales conclusiones acerca de esta investigación, así como las recomendaciones de política pública.

1.1 Justificación de la Investigación

La implementación de modelos de gestión como son los CSC en las empresas, principalmente globales ha ido creciendo en los últimos años alrededor del mundo tanto para sectores de servicios como de manufactura. Si bien su implementación se dio inicialmente en los países desarrollados en los últimos años se ha ido expandiendo hacía países latinoamericanos como México, siendo una estrategia para garantizar su competitividad en el mercado internacional.

Específicamente para sector automotriz este tipo de modelos resulta particularmente importante, toda vez, que es uno de los sectores más globalizados, es decir que, si bien un auto se ensambla en un país en específico, sus partes provienen de diversas partes del mundo, es decir es un sector altamente internacionalizado.

Empresas ligadas a la industria automotriz tienen presencia en muchas partes del mundo, en donde en muchas ocasiones esto genera que exista duplicidad de actividades derivando en mayores costos operativos e ineficiencias, por tal razón los CSC, surgen como una alternativa para optimizar sus recursos, garantizando una mayor eficiencia y obtener mayores ahorros en sus costos.

El sector automotriz en México desde hace ya algunos años ha tenido una importante presencia en muchas partes del país, significando una industria con impactos importantes en el desarrollo económico y regional. El estado de Querétaro es uno de los estados que mayor dinamismo ha presentado para la industria, y por lo cual, la implementación de su CSC mediante una subsidiaria del sector en el estado cobra relevancia y su importancia de estudiarlo.

El tesista laboró durante 10 años en un CSC de una compañía automotriz en la ciudad de Querétaro, México, por lo cual surge el interés acerca de este modelo, conocer su origen, las consecuencias y beneficios o perjuicios que este nuevo modelo de gestión tuvo desde su implementación como su perspectiva a largo plazo.

1.2. Preguntas de investigación

¿La implementación de los CSC es una buena estrategia administrativa para las empresas?

¿El CSC de la empresa ALFA MEXICO logró la estandarización de procesos, garantizar la eficiencia y reducir los costos?

1.3 Objetivo

Analizar cómo funcionan el CSC de la empresa ALFA MÉXICO y si estos modelos de gestión garantizan beneficios en cuanto a calidad de servicio, eficiencia y la reducción de costos de las empresas.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Las organizaciones

Las Organizaciones se crean con el objetivo de realizar ciertas actividades para conseguir objetivos determinados por varias personas, por lo que algunos autores describen este concepto, como se presenta en la tabla 1.

Tabla 1. Algunas definiciones de la organización

Autor	Principales conceptos
Roldan (2017)	Conjunto de individuos que, con diversos recursos a su disposición, colaboran para alcanzar metas concretas.
Azkue (2025)	Agrupación de individuos que trabajan juntos para alcanzar un propósito compartido, dentro de un contexto específico de tiempo, lugar y cultura.
Eggers (2018)	Unión de personas que fueron constituidas para alcanzar determinados fines.

Fuente: Elaboración propia.

Basándonos en estas definiciones se puede asegurar que: una organización es una estructura que permite la interacción y colaboración de personas con roles y responsabilidades específicas para alcanzar un objetivo común. Esta suele regirse por normas, ya sean formales o informales, que definen las posiciones y funciones de los integrantes.

Las organizaciones se pueden clasificar dependiendo su tipo, algunos ejemplos de los tipos de organizaciones podrían ser si son lucrativas o no, dependiendo de su estructura es decir si son formales o no, dependiendo de su tamaño, y de su propiedad (Roldán 2017).

Roldán (2017) y Azkue (2025) señalan que las organizaciones pueden dividirse en formales e informales dependiendo de su estructura. Las formales se caracterizan por ser planificadas, contar con una jerarquía bien definida y operar bajo normas específicas. Por otro lado, las informales surgen de manera espontánea debido a las afinidades e intereses compartidos entre las personas. Por ejemplo, una empresa dedicada a fabricar ropa es una organización formal, con roles y responsabilidades establecidos en documentos oficiales accesibles para todos los empleados. Sin embargo, dentro de esta misma empresa, puede desarrollarse una organización informal basada en relaciones personales y dinámicas sociales no escritas.

En este sentido, es importante mencionar que las organizaciones además de sus roles, actividades y funciones tienen componentes comunes como los que se señalan en la figura 1.

Ahora en cuanto a su localización, las organizaciones pueden ser locales, nacionales o internacionales. Un club deportivo que opera exclusivamente en la ciudad es un ejemplo de organización local, mientras que entidades como las Naciones Unidas (ONU) son internacionales (Roldán 2017).

Respecto a su tamaño, las organizaciones pueden clasificarse como pequeñas, medianas o grandes. Diversos criterios, como el número de empleados o los ingresos totales, se emplean para determinar estas categorías. Por ejemplo, la Comisión Europea (CE) sugiere combinar estas dos métricas para definir el tamaño de una empresa (Roldán 2017).

Con relación a la propiedad, las organizaciones pueden ser públicas, perteneciendo al gobierno o Estado, o privadas, propiedad de individuos o entidades jurídicas. Entre las organizaciones públicas se incluyen empresas estatales, ministerios y parlamentos, mientras que entre las privadas figuran las empresas comerciales y las Organizaciones no Gubernamentales (ONGs) (Roldán 2017).

Figura 1. Los componentes esenciales de una organización



Fuente: Elaboración propia a partir de Roldán (2017).

Desde la visión de Eggers (2018) de manera similar, incluye que los elementos de las organizaciones son: “los recursos humanos (son las personas con que cuenta la organización para lograr sus objetivos), los recursos materiales (aquellos bienes muebles e inmuebles con que cuenta la organización para llevar a cabo sus operaciones) y los recursos naturales (aquellos bienes muebles e inmuebles con que cuenta la organización para llevar a cabo sus operaciones)” (p. 10).

Finalmente, según su propósito, las organizaciones pueden tener fines de lucro o no, ejemplo de ello son los bancos que buscan generar ganancias, mientras que las organizaciones humanitarias tienen un propósito fundamentalmente altruista (Azkue 2025).

Las organizaciones son tan variadas como los intereses de sus integrantes, entre los ejemplos más conocidos se encuentran sindicatos, partidos políticos, empresas, grupos de ayuda humanitaria y clubes deportivos (Roldán 2017).

Azkue (2025) nos menciona acerca de las principales características que poseen los diferentes modelos de las organizaciones como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Modelos de funcionamiento de la organización

Típo de modelo	Principales características
Modelo lineal o vertical	Este es uno de los enfoques más antiguos y aún se aplica en organizaciones altamente burocráticas. La autoridad se ejerce desde un superior, quien emite órdenes directas a todas las áreas, sin que otras áreas intervengan en la toma de decisiones
Modelo funcional o taylorismo	Basado en los principios de Frederick Taylor, este modelo se enfoca en la división de tareas y la especialización como estrategias para aumentar la eficiencia de la producción con base en los procesos.
Modelo línea-staff	Este enfoque combina características del modelo vertical y del funcional. Aunque la autoridad sigue siendo centralizada en una dirección administrativa, ciertas áreas o departamentos tienen autonomía para tomar decisiones específicas relacionadas con sus funciones.
Modelo por comités	En este modelo, las decisiones principales son tomadas por un grupo de accionistas que actúan como un comité y eligen en base a la mayoría. Además, la organización puede contar con una gerencia y otros líderes de área que se encargan de gestionar las responsabilidades del trabajo diario.

Fuente: elaboración propia a partir de Azkue (2025).

2.1.1 Las empresas

Las empresas pertenecen a las organizaciones ya que son un sistema social en el que se integra un conjunto de personas y medios con los que conseguir unos objetivos (Muñoz, 2025).

Según Navío-Marco (2022) el concepto de empresa “es un conjunto de factores productivos organizados por la dirección que se emplean en la producción de bienes o servicios, con el fin de obtener beneficios a través de su puesta en el mercado” (p. 3). La empresa es, por tanto, una realidad económica que genera un valor añadido al obtener unos resultados de la transformación de los factores productivos, al generar algo nuevo, o ubicarlo en un nuevo emplazamiento o mercado, o en un momento determinado, si lo ha almacenado.

Tantalean (2022) toma la definición de El Diccionario de economía y negocios que se refiere a la empresa como: “una unidad económica de producción y decisión que mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado” (párr. 2).

“La Empresa es una organización económica y jurídica, que desarrolla actividades de consumo, producción y distribución de bienes y servicios. satisfaciendo las necesidades de un determinado mercado, a través de una contraprestación: el precio. Su finalidad puede ser lucrativa o no lucrativa” (Tantalean, 2022, párr. 3).

Según Muñoz (2025), el establecimiento de una empresa requiere los medios indispensables para ejecutar la actividad prevista. Las teorías clásicas sobre el concepto de empresa señalan la presencia de tres componentes fundamentales para lograrlo, como se describen en la tabla 3.

Tabla 3. Elementos esenciales de la Empresa

Elemento	Descripción del elemento
La Tierra:	En la actualidad, el concepto de tierra como factor productivo abarca de manera global todos los recursos naturales esenciales para la producción, sin los cuales una empresa no podría operar. Entre ellos se incluyen el agua y la energía.
El trabajo:	El funcionamiento de una empresa depende del esfuerzo humano. El trabajo, entendido como la dedicación de las personas para generar bienes o proporcionar servicios dentro de una organización, abarca tanto labores físicas como intelectuales. Este factor productivo incluye la gestión del empresario, encargado de coordinar los recursos materiales y humanos, así como el desempeño de los empleados asalariados.
El capital:	El capital de una empresa se refiere al conjunto de bienes y derechos que forman parte de su patrimonio. Este capital incluye tanto activos inmuebles, como fincas, solares, edificios y naves, como bienes muebles.

Fuente: Elaboración propia a partir de Muñoz (2025).

La empresa para funcionar y conseguir sus fines debe adaptarse a un marco jurídico e institucional que permiten realizar su actividad. El marco jurídico se relaciona con el ámbito legal y reglamentario que regula la constitución y funcionamiento de la empresa, mientras que el marco institucional sería el conjunto de organismos, organizaciones, redes y acuerdos, del ámbito geográfico en el que trabaja (del nivel local al nivel internacional), que de una u otra forma participan o condicionan la forma de trabajar y los objetivos de la empresa (Navio-Marco, 2022).

Tantalean (2022) plantea algo similar respecto a la naturaleza de la empresa ya que para él existen tres elementos fundamentales, los cuales se describen en la tabla 4.

Tabla 4. Elementos fundamentales de la Organización

Elemento	Descripción del elemento
1. La empresa es una organización.	Una empresa es una comunidad de personas en la que el empresario gestiona los medios de producción: capital, trabajo y tecnología, de manera constante y estructurada. La coordinación permanente de estos elementos distingue a la empresa de otras actividades económicas y refuerza su carácter profesional.
2. La empresa es una organización independiente.	La empresa debe cumplir con las leyes y normativas que regulan su actividad, salvo en el caso de instituciones públicas o estatales, que operan bajo las reglas establecidas por el Estado.
3. La empresa tiene por finalidad la producción de bienes y servicios.	Su propósito fundamental es satisfacer las necesidades materiales de las personas. Tanto la producción como la distribución persiguen un mismo objetivo económico: generar riqueza mediante la oferta de bienes y servicios en un mercado donde los consumidores representan la demanda.

Fuente: Elaboración propia a partir de Tantalean (2022).

2.2 Administración estratégica

Respecto de los primeros autores en acuñar el concepto de Estrategia, uno de los más importantes es Peter Drucker (1980), quien hace ver que el término Estrategia está referido a un proceso que comprende al espacio que debe cubrir una organización, desde el negocio en que en el presente está y en el que debería estar, según la planificación realizada para un determinado período de tiempo futuro.

Al concepto de administración se le agrega el término de estrategia y que éste se refiere a un conjunto de acciones planificadas con anterioridad, diseñadas para alcanzar los mejores resultados posibles. Este concepto puede aplicarse en diferentes áreas, como el ámbito académico, relacionado con la enseñanza y el aprendizaje; el campo militar, para coordinar operaciones; y especialmente en el sector empresarial, donde tiene mayor relevancia al ayudar a las empresas a lograr altos niveles de competitividad y generar beneficios superiores al promedio (Hernández, 2022).

La Administración Estratégica es un concepto compuesto que parte del qué y del cómo, lo relevante es que se tiene administrar u organizar con un objetivo y esto se relaciona al concepto que anuncia David (2008):

“La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Como la misma definición implica, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización” (p. 5).

Al igual que David (2008), Hitt, Ireland y Hoskisson (2008) enfatizan la administración estratégica como un proceso integral y dinámico, en el que las empresas deben realizar un análisis exhaustivo tanto de su entorno externo como de sus propios recursos, para esto definen que:

“La administración estratégica es un proceso compuesto por el conjunto completo de compromisos, decisiones y acciones que requiere una empresa para lograr una competitividad estratégica y obtener un rendimiento superior al promedio. En este proceso, el primer paso de la empresa consiste en analizar tanto su entorno externo como el interno para determinar cuáles son sus recursos, capacidades y competencias centrales; es decir, las fuentes de insumos estratégicos. Con esta información define su visión y su misión y formula su estrategia. Con el fin de implementar esta estrategia la empresa toma medidas para lograr la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio” (p. 6).

Mientras que Torres (2014) define como “un proceso que explora y crea oportunidades nuevas y diferentes para el futuro de las organizaciones, basado en la planeación, en la implantación y ejecución de lo planeado y, en la evaluación de resultados con miras a tomar decisiones anticipadas, en cuanto a crecimiento, desarrollo, consolidación y cesación o desaparición” (p. 38).

El desarrollo de actividades estratégicas sigue una secuencia específica: las decisiones estratégicas más efectivas surgen dentro de un proceso de formulación cuidadosamente estructurado. Posteriormente, la implementación de dichas estrategias conduce a la obtención de los resultados esperados. Se trata de un proceso dinámico porque los mercados y las estructuras de la competencia no cesan de cambiar y deben coordinarse con los insumos estratégicos de la empresa que nunca dejan de evolucionar (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008).

Por lo que se puede decir que la administración estratégica es un enfoque sistemático para evaluar un negocio, en el cual se establecen objetivos a largo plazo, se definen metas y propósitos medibles, se diseñan estrategias para alcanzarlos y se identifican los recursos necesarios para implementar dichas estrategias.

Se presenta como una herramienta integral de análisis, diagnóstico, reflexión y toma de decisiones colaborativas. Su propósito es ayudar a las organizaciones e instituciones a adaptarse a los cambios del entorno y a las exigencias del contexto, permitiéndoles alcanzar el máximo nivel de eficiencia y calidad en sus servicios.

Según Daft (2004) “la administración estratégica es un conjunto de decisiones y de acciones con las cuales se formulan e implementan estrategias que darán un ajuste competitivamente superior entre la empresa y su ambiente con el fin de alcanzar sus metas” (p. 239).

En el entorno empresarial, la administración estratégica se entiende como el proceso de realizar ajustes necesarios en una empresa, enfocándose en sus metas, valores y misión, para garantizar que, a largo plazo, pueda llevar a cabo sus objetivos y acciones de manera efectiva (Hernández, 2022).

Según David (2008), existen 3 etapas del proceso de administración estratégica que son: formulación, implementación y evaluación de la estrategia. “La formulación de la estrategia incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas

y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir” (p. 6).

Dado que las organizaciones disponen de recursos limitados, los estrategias deben seleccionar cuidadosamente las estrategias que generen mayores beneficios para la empresa. Las decisiones estratégicas establecen un vínculo entre la organización y determinados productos, mercados, recursos y tecnologías, definiendo su orientación durante un largo plazo. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo y, para bien o para mal, las decisiones estratégicas tienen importantes consecuencias multifuncionales y efectos duraderos en una organización (David, 2008).

Para llevar a cabo la implementación de una estrategia, la empresa debe definir objetivos anuales, desarrollar políticas, fomentar la motivación entre los empleados y asignar los recursos necesarios para su ejecución. La administración estratégica culmina con la evaluación de la estrategia, un proceso esencial para que los gerentes identifiquen rápidamente qué enfoques no están funcionando adecuadamente. Este análisis permite obtener información clave para realizar ajustes oportunos, ya que todas las estrategias pueden necesitar modificaciones futuras debido a la constante evolución de factores internos y externos. (David, 2008).

Los factores clave para el éxito de una empresa según Luna (2019, p. 18):

“son aquellos indicadores que más afectan la capacidad de los integrantes del ambiente empresarial para prosperar en el mercado; éstos son los elementos específicos de la estrategia, los atributos del producto, los recursos, las competencias, las habilidades competitivas, los resultados que hacen la diferencia entre utilidades y pérdidas, la ponderación entre costo y beneficio, la capacidad de dirección, entre otros; dichos factores están relacionados con la producción, la mercadotecnia, las finanzas, el capital humano, la tecnología, etc. que son parte interna y externa de la empresa, los cuales deben de ser considerados en el plan estratégico de la misma para evitar fracasos”.

Un término clave en la administración estratégica es el de ventaja competitiva, David (2008) lo define como “todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales” (p. 8). En la mayoría de los casos, una empresa solo puede conservar su ventaja competitiva por un tiempo limitado, ya que sus competidores tienden a replicar sus estrategias. Por ello, no basta con alcanzar una ventaja competitiva; es crucial enfocarse en mantenerla a lo largo del tiempo. Para lograrlo, la empresa debe priorizar dos aspectos fundamentales: primero, la adaptación constante a los cambios en tendencias, eventos externos y sus propios recursos, capacidades y competencias internas; segundo, el desarrollo e implementación de estrategias bien formuladas y evaluadas, que optimicen al máximo estos factores y refuercen su posición en el mercado.

Hill & Jones, (2011) plantean que: “una empresa tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad y crecimiento de utilidades son mayores que la rentabilidad promedio de las demás empresas que compiten por el mismo conjunto de clientes” (p. 6). Cuanto mayor sea la rentabilidad de una empresa en comparación con sus competidores, mayor será su ventaja competitiva. Se considera que una empresa tiene una ventaja competitiva sostenida cuando sus estrategias le permiten mantener una rentabilidad superior al promedio durante varios años. En este escenario, es probable que logre captar una mayor participación de mercado frente a sus rivales, lo que impulsará un crecimiento acelerado de sus utilidades. Además, esta ventaja prolongada contribuirá a que sus ingresos aumenten a un ritmo superior al de la competencia.

Existen ciertos rasgos de la administración estratégica que deben de ser tomados en cuenta para establecer los criterios que se utilizarán para amplificar los resultados en la organización, los principales se señalan en la figura 2.

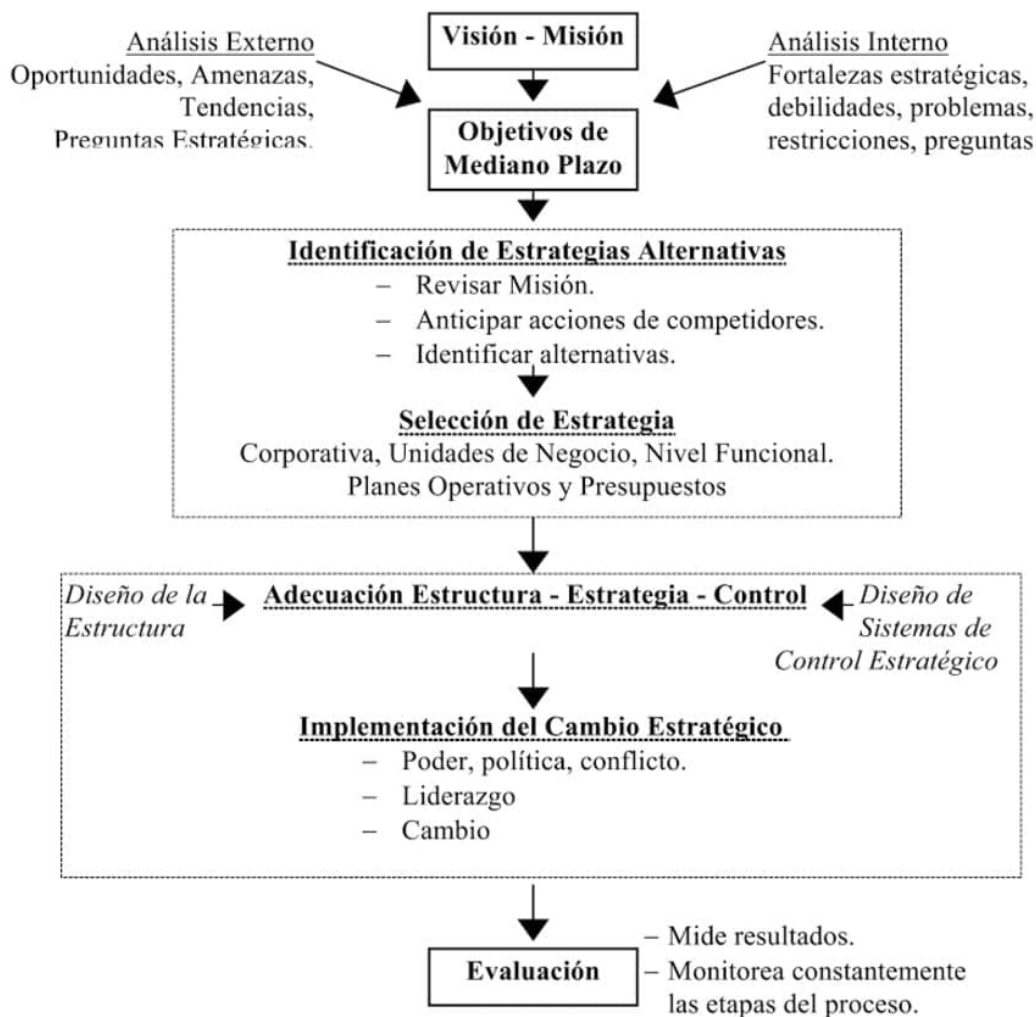
Figura 2. Rasgos comunes de la administración estratégica



Fuente: elaboración propia a partir de Pacheco (2019).

En esta línea en la figura 3 se presenta una propuesta que condensa el proceso de la administración estratégica en las organizaciones.

Figura 3. El proceso de administración estratégica



Fuente: Biasca (2005, p.109).

2.3 Los Centros de Servicios Compartidos (CSC)

Los CSC son estructuras organizacionales especializadas en brindar apoyo a grupos empresariales. Su misión estratégica debe estar alineada con la dirección general del grupo, asumiendo la responsabilidad por los costos, la calidad y la mejora continua de los procesos bajo su gestión.

Estos centros administran procesos de soporte y establecen acuerdos de nivel de servicio con las Unidades de Negocio, garantizando eficiencia y control en su ejecución. En muchas empresas, se observa que diversas unidades de negocio comparten procesos similares, lo que genera duplicación de tareas. Por ello, los CSC permiten optimizar la gestión empresarial, enfocando los esfuerzos de la Alta Dirección y contribuyendo a la reducción de costos.

Para las empresas del sector manufacturero, innovar en sus procesos productivos y comercializarlos eficientemente representa un desafío constante. Sin embargo, aspectos financieros como la contabilidad, cuentas por pagar y cuentas por cobrar pueden ser gestionados a través de modelos de servicios compartidos. Dado que estos procesos son comunes entre varias Unidades de Negocio dentro de un Grupo Empresarial, centralizarlos en un CSC resulta altamente beneficioso, facilitando su especialización, mejora continua y contribuyendo significativamente a la reducción de costos.

Según Fajardo (2018) los CSC nacen en Estados Unidos en la década de los 80 en empresas como Exxon y Ford, y correspondían a áreas formales dentro de la organización, procesaban actividades de Contabilidad y Finanzas a varias Unidades de Negocio. En los años 90, corporaciones globales como Ford y Pfizer implementaron este modelo de servicios, lo que les permitió no solo reducir costos, sino también centralizar y optimizar la gestión financiera y contable de sus distintas unidades de negocio.

A partir del año 2000, el modelo de CSC comenzó a incluir servicios de Recursos Humanos y Desarrollo de Tecnologías de la Información. Las principales firmas de auditoría como Deloitte, KPMG, PriceWaterhouse Coopers y Ernst & Young fueron pioneras en la implementación de este enfoque. El avance tecnológico impulsó la rápida expansión de este modelo a nivel mundial. La adopción de sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) se convirtió en un factor clave, ya que su diseño modular permitió un mejor control de los procesos y una

adecuada segregación de funciones (Fajardo, 2018), algunas otras definiciones y características de dichos modelos se presentan en la tabla 5.

Tabla 5. Algunas definiciones de los CSC

Autor	Principales conceptos
Derven (2011)	“Una estructura organizacional que consolida la entrega de una o más funciones de soporte, y es diseñado para lograr la reducción de costos, economías de escala, y mejorar en la entrega del servicio” (p.59).
Bergeron (2003)	“Una estrategia colaborativa en la cual un conjunto de funciones del negocio existentes se concentran en una nueva unidad de negocio semiautónoma que tiene una estructura diseñada para promover eficiencia, generación de valor, ahorros en costos, y mejora de servicios para clientes internos de la corporación” (p. 3)
Ríos (2022)	“Modelo que concentra las actividades administrativas y de soporte de la organización, que generalmente se encuentran distribuidas y duplicadas en las distintas unidades de negocio, con el fin de centralizar la atención al cliente y alivianar la carga operativa de trabajo de las distintas áreas y enfocar sus esfuerzos en las tareas estratégicas de la organización.”

Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, Tanto Fajardo (2018) como Santos (2021) coinciden en que los CSC pueden mejorar la eficiencia y reducir costos, pueden estandarizar procesos para mejorar la gestión de recursos y generar mayor fiabilidad de la información, así como mejorar el control interno. También coinciden en señalar que los SSC favorecen la especialización funcional de los empleados, mejoran la toma de decisiones y contribuyen a la ventaja competitiva de las empresas.

Según Santos (2021) es muy importante la implementación de un *Service Level Agreement* (SLA) o acuerdo del nivel de prestación de servicios. Este contrato de prestación de servicios establece de manera clara las normas que rigen el acuerdo entre las filiales de la empresa o clientes y el centro de servicios compartidos, el cual funciona como una unidad operativa autónoma.

Muy similar a lo que opina Ríos (2022) acerca de los beneficios, sin embargo, ella resalta la calidad en la entrega de los servicios, aunado a la reducción de costos, transparencia y facilidad para cubrir las necesidades de los empleados y del negocio, sinergia entre las diferentes áreas de la empresa y por tanto consolidación de tareas manuales y repetitivas, y estandarización y organización de los procesos administrativos.

Lo más importante que menciona Fajardo (2018) es que las unidades de negocio se alinean y se asegura una imparcialidad en que las operaciones se ejecutan de acuerdo con las políticas y lineamientos que determina la organización, se eliminan discrecionalidades, desviaciones y conflictos de interés entre las diferentes áreas de Operación y Administración.

En el futuro, aunque la reducción de costos seguirá siendo un factor clave en los servicios compartidos, las estrategias para alcanzar este y otros objetivos evolucionarán a través de enfoques innovadores. Más allá del simple ahorro, será fundamental construir un modelo razonable, maleable y dinámico que perdure en el tiempo. Para lograrlo, será necesario combinar una estrategia audaz, inversiones inteligentes y un compromiso con la mejora continua. Esto incluye el desarrollo de habilidades humanas, la adopción de mejores prácticas y el uso eficaz de tecnologías que optimicen los modelos de abastecimiento disponibles, maximizando sus beneficios (Ríos, 2022).

Una parte fundamental para que un CSC tenga éxito, es la ubicación, por lo que Llerana (2022) menciona que los aspectos clave son los siguientes: “estabilidad política del país, idioma, fiscalidad, legislación laboral, costes laborales, capacidad

de disponer de recursos debidamente formados, costes asociados a la estructura del centro” (párr. 13).

Según Santos (2021), el país o región elegida para establecer un CSC debe ofrecer altos beneficios fiscales, contar con una infraestructura adecuada de oficinas que atraiga a empresas multinacionales y disponer de profesionales capacitados y con experiencia. Además, el entorno económico, político y social juega un papel clave, ya que una evaluación errónea de estos factores podría llevar a decisiones desfavorables para la organización. Es esencial que haya paz social, gobiernos estables y un sistema jurídico y tributario predecible y confiable.

Greco (2014) detalla aquellos factores para tener en cuenta en el momento de analizar la localización de un CSC:

- Factores socioeconómicos (crecimiento económico, estabilidad de la moneda, inversión, etc.).
- Factores impositivos y de subsidios (inversión de capital, beneficios impositivos).
- Infraestructura (transporte, telecomunicaciones).
- Factores socioambientales (costo de vivienda, de vida, educación, etc.).
- Factores de costos de Operación.
- Factores laborales (manejo de idiomas extranjeros, profesionales preparados).

México ha sido un país muy importante para la implementación de los CSC ya que la mano de obra es barata y altamente calificada, además de geográficamente muy cerca de las grandes empresas estadounidenses, que, con fines de tener ahorro en los costos, opta por la contratación de personal preparado en México para llevar a cabo sus actividades, lo cual no sería posible sin los avances tecnológicos que existen en ambos países.

Esto lo reafirma Saks (2024) con su análisis de porque Latinoamérica está siendo tan importante para la implementación de CSC. Países como México, Costa Rica, Argentina y Colombia han emergido como destinos atractivos para la instalación de CSC. Algunas ciudades de estos países han identificado esta oportunidad y han ajustado sus estrategias de atracción de inversión para facilitar el establecimiento de estos centros. Los CSC han evolucionado, aumentando su sofisticación y consolidándose en las cadenas de valor internas de las empresas que los adoptan. Su éxito se debe, en gran medida, a su eficiencia, agilidad y al talento de sus colaboradores, que se ha convertido en un activo clave para atraer este tipo de inversiones y operaciones.

Ciudades de México como Guadalajara, Querétaro, Nuevo León y Ciudad de México; de Colombia como Bogotá, Medellín y Cali; San José de Costa Rica y Buenos Aires Argentina, entre otras ciudades han desarrollado un entorno empresarial dinámico y competitivo, lo que las ha convertido en polos de atracción de talento dentro de sus respectivos países. En algunos sectores, incluso han logrado captar talento internacional. Su enfoque se centra en la contratación de profesionales con habilidades en tecnologías de la información, especialidades técnicas y competencias clave como el dominio del inglés o el portugués. (Saks, 2024).

3. METODOLOGÍA

La metodología de investigación utilizada será cualitativa, toda vez que como señala Hernández-Sampieri et al (2014) dicha metodología “se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (p. 358). En esta línea, Jain (2023) señala que el diseño de la investigación cualitativa suele implicar la recopilación de datos mediante métodos como entrevistas, observaciones, grupos de discusión y análisis de documentos o artefactos, grupos focales, etc.

El análisis es de carácter exploratorio y descriptivo fundamentado en la organización (empresa) de estudio toda vez que no se realiza en un ambiente controlado sino en un entorno abierto que permita analizar las percepciones y patrones presentes en el entorno organizacional.

Es un estudio transversal (de 2014 a 2024) que hace hincapié en la comprensión del fenómeno dentro del contexto específico en función de la percepción de los individuos entrevistados.

3.1 Importancia del estudio de caso

Un estudio de caso es, según la definición de Yin (1994):

“una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. (...) Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés de datos observables; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos” (p.13).

En este sentido, “constituye un método que permite estudiar la mayoría de las variables relevantes de una realidad concreta, al tiempo que considera el contexto como parte esencial del fenómeno bajo análisis” (Yin, 1994, p. 64).

En esta investigación se buscó una posición cercana a la realidad, y se pretende hacer inferencias válidas a partir del estudio detallado de acontecimientos los cuales no se desarrollan en un laboratorio, sino en el contexto institucional en el que se desarrolla la empresa ALFA MÉXICO.

3.2 Descripción del estudio de caso

La importancia de un estudio de caso radica en que es una investigación de un único caso, como un individuo, un grupo, una organización o una comunidad, con el fin de ofrecer una comprensión exhaustiva del mismo. Para Jain (2023), la importancia de los estudios de casos radica en que son especialmente útiles para estudiar fenómenos complejos y singulares dentro de sus contextos reales.

El abordaje del caso aquí planteado se basa en las recomendaciones de Yin (1994) buscando obtener una percepción más completa del objeto de estudio considerándolo como una entidad holística, para ello se documenta el caso de la empresa ALFA MÉXICO, ubicada en la ciudad de Querétaro, perteneciente al sector automotriz, en la cual se vivió un cambio muy significativo en el año 2009, cuando fue implementado el CSC, esto con el objetivo de que las actividades se estandarizaran y que el servicio brindado a las 11 plantas dentro del territorio nacional fuera el mismo y alineado a la vez con la empresa matriz.

Unidade de análise

Centro de Servicios Compartidos (CSC) de la empresa ALFA MEXICO

Fuentes de información

Se entrevistó a 8 personas que son agentes claves, los cuales cuentan con información relevante para la investigación ya que ellos presenciaron el antes y después de la implementación del CSC en el año 2009 (ver tabla 6).

Tabla 6. Agentes Claves entrevistados

No.	Puesto/Cargo
1	Gerente de cuentas por pagar
2	Contador General
3	Contador General
4	Gerente de Contabilidad
5	Coordinador de Nóminas
6	Analista de Nominas y Gastos
7	Contralor
8	Analista de Costos

Fuente: Elaboración propia.

Instrumentos de recolección de datos

Observación directa, documental y entrevistas, en la tabla 7 se presenta el guión de entrevista que se realizó a los agentes clave:

Tabla 7. Guión de entrevista

No.	Preguntas eje
1	¿Cuál es su puesto?
2	¿Trabaja en un Centro de Servicios Compartidos?
3	¿Trabajaba en la misma compañía, antes de que se implementara el Centro de Servicios Compartidos?
4	¿Realiza tareas para 2 o más plantas?
5	¿Trabaja para plantas fuera de México
6	¿Los servicios que presta, están estandarizados?
7	¿Ha habido recorte de personal ocasionado por la implementación del CSC
8	¿Considera que los gastos relacionados a los empleados del CSC disminuyeron o aumentaron?
9	¿Considera que el CSC es un beneficio para la empresa?
10	Sugerencias de mejora para el CSC.

Fuente: Elaboración propia.

3.3 Etapas del estudio de caso

1. Identificar la pregunta y objetivo de investigación.
2. Determinar en enfoque de investigación (cualitativa, estudio de caso).
3. Desarrollar el plan de investigación (identificar la población y los participantes, técnicas de recolección de información).
4. Selección de participantes (criterios de selección de participantes, método de muestreo) “muestreo intencional”.
5. Recopilación de datos (instrumento utilizado, entrevista semiestructurada), realizadas en enero de 2024.
6. Analizar datos (codificación, categorización y organización de datos).
7. Interpretar resultados.
8. Sacar conclusiones y generar ideas.
9. Comunicar los resultados.

4. CASO DE ESTUDIO

Querétaro se ha consolidado como un actor fundamental en la cadena de suministro de la industria automotriz en México, con especial relevancia en la producción de autopartes y el desarrollo de soluciones tecnológicas. Un claro reflejo de su impacto es que el estado ocupa el quinto lugar a nivel nacional en este sector, respaldado por una sólida infraestructura industrial, una red de proveedores altamente especializados y una ubicación estratégica cercana a estados como Guanajuato y San Luis Potosí, donde operan importantes armadoras como BMW, General Motors, Honda, Toyota y Mazda. (García, 2025)

En 2024, el estado superó los 9,600 millones de dólares en valor de producción de autopartes, lo que evidencia su avance tecnológico y competitividad global. Este crecimiento se sustenta en más de 85,000 empleos directos y una creciente inversión que impulsa la expansión del sector automotriz queretano. (García, 2025)

A nivel nacional, la industria automotriz tiene un impacto relevante, aportando alrededor del 4.7% al PIB total de México en 2023. Mientras que en Querétaro desempeña un papel crucial en la economía estatal, contribuyendo con aproximadamente el 31.3% del PIB, lo que se traduce en 239,819 millones de pesos en 2024. Estos números reflejan la solidez y competitividad del sector dentro y fuera del estado, consolidándolo como un motor clave para el desarrollo económico del país. (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2024).

ALFA GLOBAL (la casa matriz internacional) ha sido un referente en la industria de la movilidad desde su fundación en 1904. Su legado comienza con la invención de la junta universal encapsulada, una innovación que eliminó las ruedas dentadas y las cadenas, marcando un antes y un después en el sector. A lo largo de los años, la empresa ha seguido impulsando el desarrollo tecnológico, liderando la creación de sistemas de propulsión completamente integrados para los vehículos electrificados más avanzados de la actualidad. Con esta trayectoria, ALFA GLOBAL continúa a la vanguardia de la transformación del transporte energético.

A lo largo de su historia, los productos de ALFA GLOBAL han desempeñado un papel clave en la evolución del transporte, impulsando vehículos icónicos como el Modelo T, el Jeep de la Segunda Guerra Mundial y uno de los primeros automóviles eléctricos de batería producidos en masa. Su tecnología se encuentra en diversas plataformas, desde camiones de 18 ruedas y enormes máquinas de movimiento de tierra hasta algunos de los autos deportivos de alto rendimiento más rápidos del mundo.

Además, ALFA GLOBAL ha demostrado su solidez y prestigio en el mundo empresarial, siendo una de las 52 compañías que han aparecido ininterrumpidamente en la lista Fortune 500 desde su primera publicación en 1955. También se destaca como una de las empresas con más trayectoria en la Bolsa de Valores de Nueva York, consolidando su posición como líder en la industria de la movilidad, en 2024 tenía 42,000 empleados a nivel mundial, ver la presencia de la empresa en la figura 4.

Figura 4. Ubicaciones de empresa ALFA GLOBAL



Fuente: Elaboración propia con datos de la compañía.

En la tabla 8 se puede observar los ingresos de la compañía en los últimos 3 años.

Tabla 8. Ingresos de la empresa ALFA GLOBAL

Periodo que termina	2022	2023	2024
Ingresos totales	10,156	10,555	10,284
Utilidad bruta	763	900	876
Utilidad de operación	247	325	321
Ingresos netos	-242	38	-57

Fuente: Elaboración propia con datos de la compañía.

ALFA MEXICO es la compañía subsidiaria para el interior del país, la cual cuenta con 11 plantas ubicadas a lo largo del territorio nacional, en los estados de: Querétaro con 4, Estado de México con 3, Nuevo León con 2, Chihuahua y Tlaxcala con 1 respectivamente (ver figura 5).

Figura 5. Localización de las plantas de ALFA MEXICO



Fuente: Elaboración propia con datos de la compañía.

ALFA MEXICO ha obtenido la certificación *Great Place to Work*, un reconocimiento que valida que las organizaciones cumplen con estándares esenciales para ser consideradas excelentes lugares de trabajo como se muestra en la figura 6. Esta certificación goza de gran prestigio a nivel internacional, con presencia en más de 60 países, y busca destacar a aquellas empresas con culturas organizacionales basadas en la confianza, clasificándolas por tamaño e industria.

El proceso de certificación Un Gran Lugar para Trabajar se fundamenta en una evaluación integral del clima laboral, mediante encuestas aplicadas a todos los colaboradores, así como en el análisis de la calidad de los procesos y prácticas de recursos humanos. Este reconocimiento posiciona a ALFA MEXICO como una empresa comprometida con el bienestar de sus empleados y la excelencia organizacional.

Figura 6. Certificación Internacional

Fuente: <https://info.greatplacetowork.com.mx/>

Actualmente la matriz nacional se encuentra ubicado en la ciudad de Querétaro, cuenta con las áreas de Recursos Humanos, Tecnologías de Información, Compras, Ventas, Logística, Tesorería, Impuestos, Mejora Continua, Auditoría Interna y por supuesto el CSC que concentra las áreas de Contabilidad, Cuentas por Pagar, Cuentas por Cobrar y Nóminas.

Otra información importante que destacar de la compañía es la misión visión y valores, los cuales se sintetizan en la tabla 9.

Tabla 9. Información de la compañía

Misión	<i>Generar valor para las partes interesadas:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Transfiriendo energía a vehículos y máquinas en todo el mundo; • Impulsando el progreso sostenible mediante la invención y la implementación; y • Haciendo posible lo extraordinario donde sea que vivan, trabajen o se diviertan las personas.
Visión	<i>Potenciar la innovación para mover nuestro mundo</i>
Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Valorar a las demás personas; • Inspirar la innovación; • Crecer de forma responsable; y • Ganar juntos

Fuente: Elaboración propia con datos de la compañía.

5. RESULTADOS

A continuación, se exponen los resultados de la investigación realizada mediante entrevistas estructuradas y semiestructuradas a profesionales con experiencia en CSC relativos a áreas de servicios financieros, en general, en nivel de gerente o director del CSC.

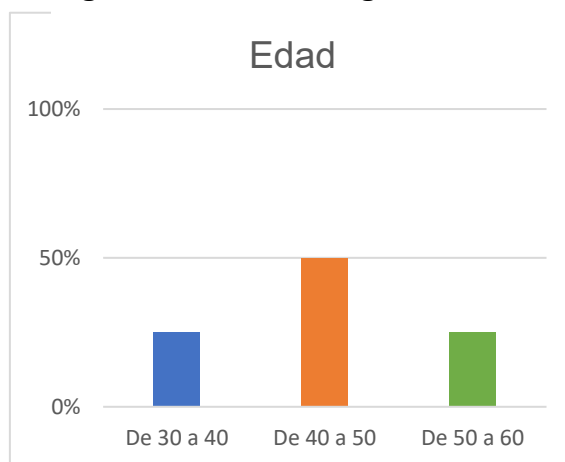
Se realizaron 8 entrevistas a personal empleado de la organización que presenciaron la instauración del CSC en la ciudad de Querétaro. En la tabla 10 se muestra una tabla con información acerca de los agentes clave, su puesto, el rango de edad y su género.

Tabla 10. Información acerca de los Agentes Clave

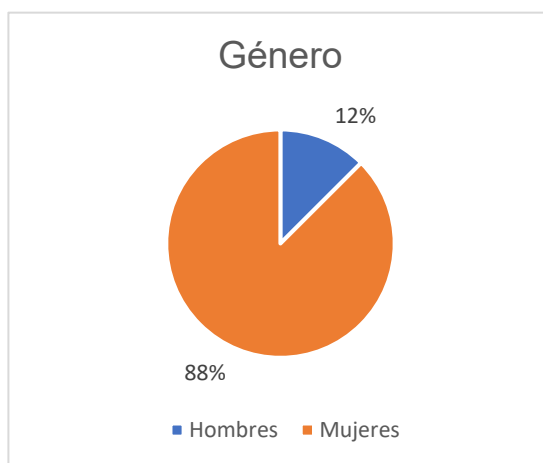
No.	Puesto/cargo	Rango de Edad	Género
1	Gerente de cuentas por pagar	De 30 a 40	Femenino
2	GL Accountant.	De 40 a 50	Femenino
3	GL Accountant.	De 50 a 60	Femenino
4	Gerente de Contabilidad	De 40 a 50	Femenino
5	Coordinador de Nóminas	De 50 a 60	Femenino
6	Gerente de Nominas y Gastos	De 40 a 50	Femenino
7	Contralor de planta	De 30 a 40	Masculino
8	Analista de Costos de planta	De 40 a 50	Femenino

Fuente: elaboración propia.

En la figura 7 podemos observar que la mayoría de los encuestados se encuentra entre los 40 y 50 años, mientras que sólo el 25% entre 30 y 40 y otro 25% entre 50 y 60. En la figura 8 se muestra que el 88% de los agentes claves son del género femenino y sólo el 12% pertenece al masculino.

Figura 5. Edad del Agente Clave

Fuente: elaboración propia

Figura 6. Género del Agente Clave

Fuente: elaboración propia

En la aplicación de la encuesta, a pregunta expresa: ¿Trabaja en un Centro de Servicios Compartidos?, cómo se presenta en la figura 9 podemos observar que el 75% si pertenecían al CSC o trabajan directamente, en tanto que el 25% restante no pertenece directamente, pero si recibía servicios proporcionados por el CSC.

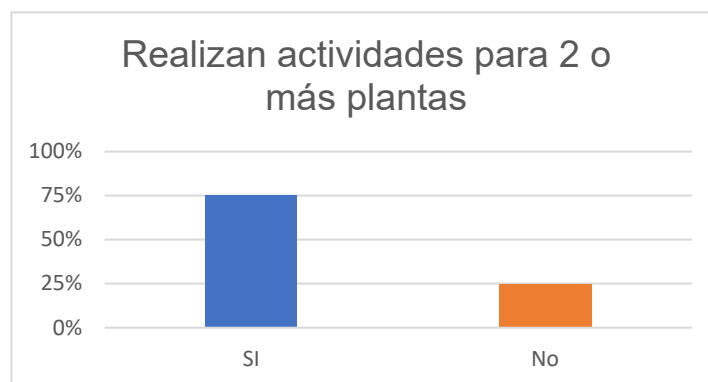
Figura 7. Agentes clave que pertenecen al CSC



Fuente: elaboración propia

En la tercera pregunta se refiere a que, si el Agente Clave trabaja en la empresa ALFA MEXICO en el momento de la implementación del CSC, en la cual el 100% contestó de manera afirmativa, de aquí el interés por entrevistas a este grupo de personas toda vez que vivieron el cambio derivado de la implantación del mencionado nuevo modelo de gestión. En lo que respecta a la cuarta pregunta nos dice si el Agente realiza tareas y/o actividades para 2 o más plantas, donde el 75% contestó de manera afirmativa con la implementación del CSC, ver la figura 10.

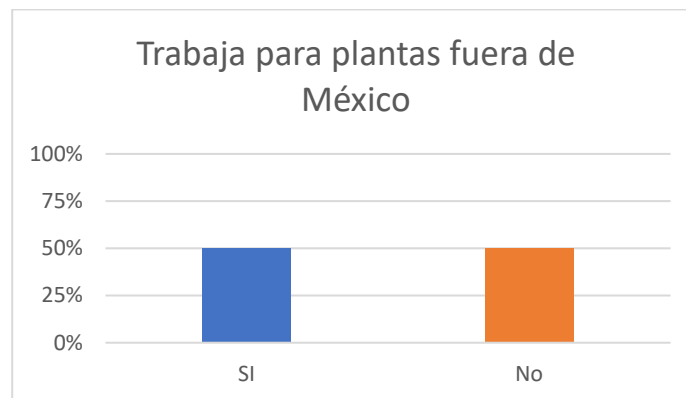
Figura 8. Actividades para diferentes plantas



Fuente: elaboración propia

La quinta pregunta se relaciona en el sentido de la ubicación de si estas plantas están fuera de México, como se puede observar en la figura 11, el 50% de los actores entrevistados trabajan para plantas fuera de México y el otro 50% no lo hacen (solo con las subsidiarias locales y nacionales).

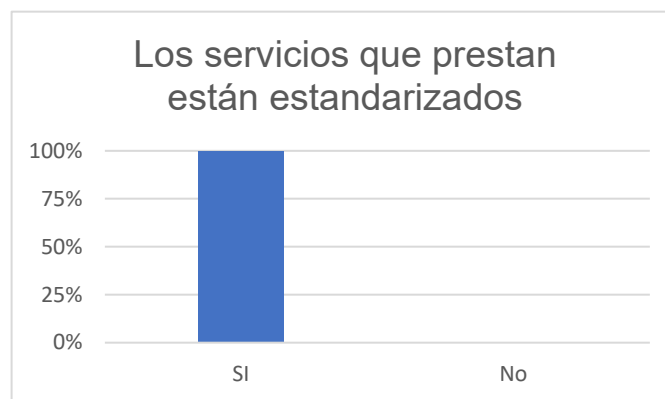
Figura 9. Plantas fuera de México



Fuente: elaboración propia

La pregunta 6 se refiere a si los servicios que prestan están estandarizados, el 100% de los Agentes menciona de manera afirmativa (ver figura 12).

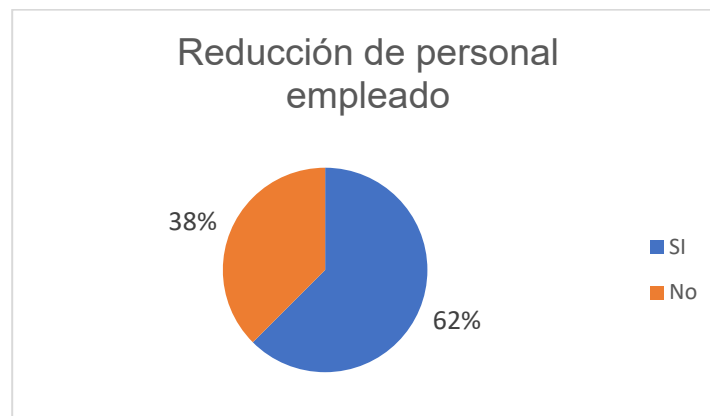
Figura 10. Servicios estandarizados



Fuente: elaboración propia

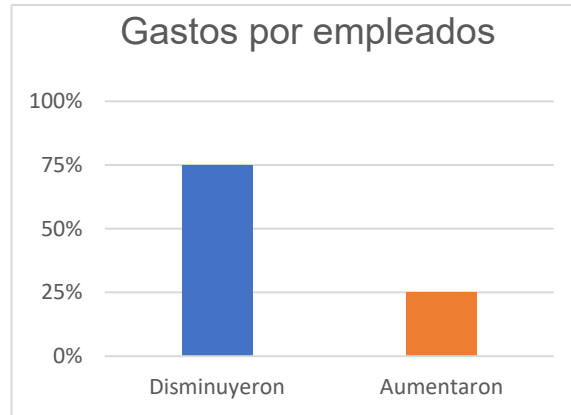
En lo referente a la pregunta 7 respecto a que, si hubo reducción del personal empleado en el momento de la implementación del CSC, 62% señala que, si hubo recorte de personal, mientras que 38% no lo sabe o considera que no hubo despidos sino reubicaciones en otras áreas dentro de la misma empresa (ver figura 13).

Figura 11. Reducción de empleados



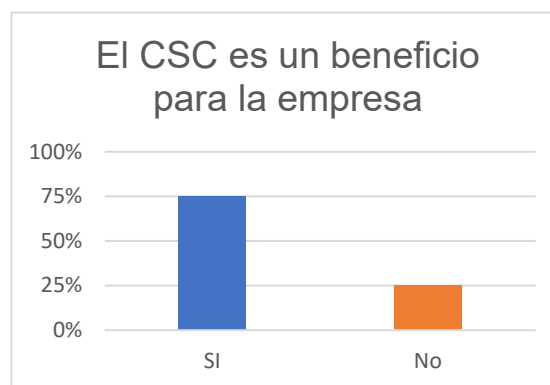
Fuente: elaboración propia

La pregunta 8 intenta averiguar si los gastos de nómina aumentaron o disminuyeron con la implementación del CSC, para lo cual, 75% de los Agentes consideraron que disminuyeron y 25% que aumentaron, como lo podemos ver en la figura 14. El 25% que consideran que los gastos aumentaron son las que no trabajan en el CSC, por lo que tal vez para su planta aumentaron esos gastos, pero de manera general para la compañía se pudieron haber reducido.

Figura 12. Gastos de Nómina

Fuente: elaboración propia

La pregunta 9 se refiere a si los Agentes consideran que la implementación del CSC fue un beneficio para la empresa, 75% de las personas consideran que si, ya que los procesos se estandarizaron, los registros se independizaron, se redujeron gastos y mejoró el servicio al cliente, considerando así que en términos generales la eficiencia de la empresa aumentó al evitar la duplicidad de actividades en una o más plantas tanto a nivel regional (México) como global (Ver figura 15).

Figura 13. Percepción del CSC

Fuente: elaboración propia

La pregunta 10 fue abierta acerca de sugerencias para mejorar el CSC, para lo cual destacan los principales comentarios o sugerencia por parte del grupo de personas entrevistadas.

- Tener un proceso robusto para poder desarrollar a la gente, es decir hacerles un plan de desarrollo desde la contratación (tiempos y seguimiento puntual) a fin de que una vez que exista un dominio de la posición sepan los siguientes pasos.
- Incrementar la especialización y la eficiencia de los colaboradores por procesos específicos.
- Adicionar áreas específicas para procesos relevantes que se encuentran dentro de otras áreas.
- Acciones para impulsar la retención del talento y evitar lo más posible la movilidad del personal con altas capacidades y que representa una pérdida para la empresa.
- Invertir en mayor tecnología y actividades de capacitación para garantizar su eficiencia.
- Evolucionar continuamente con capacitaciones y mayores incentivos que garanticen mejores ambientes laborales.
- Implementar categorías de escalafón en cada área fundamentado en méritos, capacidades y habilidades.

CONCLUSIONES

Al inicio de esta investigación se planteó como objetivo el analizar cómo funcionan los CSC y si estos modelos garantizan beneficios en cuanto a calidad de servicio y la reducción de costos de las empresas. Para conocer los resultados se realizó una entrevista a personas que son agentes clave, ya que presenciaron la implementación de un CSC en una empresa en la ciudad de Querétaro.

Con base en el marco teórico investigado y en las respuestas brindadas por los Agentes Claves podemos concluir que los CSC constituyen una entidad independiente dentro de la organización, enfocada en la gestión operativa y transaccional de servicios de apoyo a otras unidades de negocio. Su implementación busca optimizar costos, estandarizar procesos y mejorar la eficiencia operativa, lo que a su vez fortalece la competitividad empresarial.

Gracias a la maestría de Administración que brindó herramientas y conocimiento para poder analizar estrategias organizaciones se puede determinar que este modelo logra centralizar procesos permitiendo una toma de decisiones más rápida y acertada. Como resultado, menos personas pueden realizar las mismas tareas, lo cual se traduce en una reducción de costos para la empresa, esto reafirma los resultados de las entrevistas y da respuesta al objetivo planteado.

El 75% de los Agentes Clave considera que, si fue un beneficio la implementación del CSC, ya que los procesos se estandarizaron, los registros se independizaron, aumentaron los controles, se redujeron gastos y la atención brindada a los clientes internos mejoró de manera considerable principalmente en tiempos de respuesta, garantizando así una mayor eficiencia y la reducción de costos de organización derivados de la duplicidad de actividades en diferentes áreas tanto local, como regional y global.

La tecnología desempeña un papel fundamental en los centros de servicios compartidos, ya que permite la automatización de procesos, optimiza tiempos de ejecución y mejora la productividad. Una vez implementado, el centro de servicios compartidos debe mantenerse en constante evolución, incorporando mejoras prácticas que garanticen su eficiencia y refuercen las ventajas para las cuales fue diseñado

Una limitante que se tuvo fue que esta implementación ocurrió en el año 2010 y a la fecha de realización de este trabajo, sólo quedaban 8 personas laborando en la compañía, por lo cual el universo fue pequeño. A raíz de esto, se sugiere como futuras líneas de investigación, el analizar diferentes compañías que hayan implementado su CSC de manera más reciente o que cuente con más empleados. Así como estudios de un abordaje cuantitativo y estudios longitudinales que permitan ver la evolución y resultados en la implementación de dichos modelos en esta misma industria como en otros giros tanto del sector servicios como de manufactura.

Finalmente, como recomendaciones de política pública sería importante que antes de la implementación de dichos modelos se tenga el conocimiento pleno de las capacidades y competencias del personal para aprovechar al máximo estas habilidades. Así como la importancia de capacitarlas para evitar despidos sin anteponer solo la reducción de los costos y los beneficios solo para los dueños. Así como la implementación de los CSC se realice de manera paulatina fundamentado en un proyecto de sensibilización del personal para garantizar su implementación de manera eficaz y oportuna, así como una constante evaluación de los objetivos y alcances en la adopción del nuevo modelo.

REFERENCIAS

- Andersen, A. (1999). *Diccionario de Economía y Negocios*. España: Espasa.
- Azkue, I. d. (22 de marzo de 2025). *Enciclopedia Humanidades*.
<https://humanidades.com/organizaciones/>
- Bergeron, B. (2002). *Essentials of Shared Services*. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Bisca, R. E. (2005). *Gestión de cambio: El modelo Biasca*. Outskirts Press, Inc.
- Daft, R. (2004). *Administración*. Thomson.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: Pearson Educación.
- Derven, M. (2011). Advancing the shared services journey through training. T + D.
- Drucker, p. (1980). *Managing in Turbulent Times*. New York: Ed. Harpers.
- Eggers, M. F. (2018). *Teoría de las Organizaciones*. Argentina: Editorial Maipue.
- Escutia, N. (26 de Octubre de 2021). *idc Online*.
<https://idconline.mx/corporativo/2021/10/26/que-son-los-centros-de-servicios-compartidos-y-como-reducen-costos-operativos>
- Etecé, E. E. (5 de Agosto de 2021). *Concepto*. <https://concepto.de/organizacion/>
- Experto, G. (15 de Febrero de 2001). *Gestiopolis*.
<https://www.gestiopolis.com/que-es-administracion-estrategica/>
- Fajardo, S. (2018). Modelo de gestión de servicios compartidos para el proceso de cuentas por pagar, como parte del direccionamiento estratégico en Colombia. *Universidad Militar Nueva Granada*, 8.
- García, M. (2025). *Cluster Industrial*. <https://clusterindustrial.com.mx/el-boom-automotriz-en-queretaro-972-empresas-instaladas-y-85-mdd-en-nuevas-inversiones-en-el-1t-2025/>
- Greco, N. (2014). Los Centros de Servicios Compartidos como parte del diseño estratégico de la Organización. 55.
- Guerrero, J. (10 de Marzo de 2022). *Michael Page*.
<https://www.michaelpage.com.mx/advice/tendencias-del-mercado/mitos-y-realidades-de-los-centros-de-servicio-compartido>

- Gutiérrez, E. K. (20 de Junio de 2018). *ElEmpresario.mx*.
<https://elempresario.mx/centro-servicios-compartidos/centro-servicios-compartidos-alternativa-operacion>
- Hernandez, M. S. (10 de Abril de 2022). *Intuit quickbooks*.
<https://quickbooks.intuit.com/mx/recursos/crece-tu-negocio/administracion-estrategica/>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6° ed.). México: McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Hill, C., & Jones, G. R. (2011). *Administración Estratégica, Un enfoque integral*. Mexico: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administración Estratégica*. Mexico, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Jain, N. (julio 7, 2023). ¿Qué es el diseño de investigación cualitativa? Definición, tipos, métodos y buenas prácticas. <https://ideascale.com/es/blogs/disenio-de-investigacion-cualitativa/>
- Llerena, L. (25 de Nov de 2022). *Udima*. <https://acef.cef.es/evolucion-centros-servicios-compartidos-modelos-servicios-globales.html>
- Luna, A. (2019). *Administración Estratégica*. México: Patria Educación.
- Muñoz, E. c. (2025). *Issuu*.
<https://issuu.com/cris1234./docs/8448199359/s/26282915>
- Navio-Marco, J. (2022). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. Madrid, España: Editorial Sanz y Torres.
- Pacheco, J. (2019). *WEB y empresas*.
<https://www.webyempresas.com/administracion-estrategica/>
- Rios, A. (10 de Abril de 2022). *Legadmi*. <https://legadmi.com/que-es-un-centro-de-servicios-compartidos-y-como-agrega-valor-al-negocio/>
- Roldán, P. N. (7 de Enero de 2017). *Economipedia.com*.
<https://economipedia.com/definiciones/organizacion.html>
- Saks, A. (15 de Feb de 2024). EY. https://www.ey.com/es_mx/nearshoring/centro-servicios-mexico-latinoamerica-atraccion-inversiones
- Santos, M. (2021). UEMC.
<https://www.escueladenegociosydireccion.com/blog/finanzas/los-centros-de->

servicios-compartidos-ventajas-y-caracteristicas-de-este-modelo-organizativo/

Tantalean, L. O. (2022). *La Naturaleza de la Empresa: su teología desde las ciencias de la administración, el derecho y la economía*. Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas.

Torres, Z. (2014). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.

Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods* (3rd ed.) Newbury Park.