

Gestión de riesgos en la estrategia de transición a un centro de servicios compartidos: percepción de los colaboradores de una empresa transnacional

Risk management in the transition strategy to a shared services center: perception of the collaborators of a transnational company

Juan Heriberto Robledo Martínez

Universidad Autónoma de San Luis Potosí
San Luis Potosí, México

Autor de correspondencia:

herirobledo@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-0945-5488>

Rosalba Martínez Hernández

Universidad Autónoma de San Luis Potosí
San Luis Potosí, México

rosalba.martinez@uaslp.mx

<https://orcid.org/0000-0003-3721-6094>

[Presentado: 21/02/2022, Aceptado: 20/03/2022]

RESUMEN

Los centros de servicios compartidos son un modelo de negocio que permite eficientar operaciones, ubicándose geográficamente en lugares estratégicos. Entender la visión global de una organización respecto a los riesgos en la transición de un centro de servicio compartido, conocer la forma en que se ha desarrollado la implementación del proceso de gestión de riesgos de acuerdo con las normas internacionales y analizar la forma en que se integra la administración estratégica a los procesos de gestión de riesgos, son los objetivos de este trabajo. Para ello, se recogió la perspectiva de los colaboradores del CoE mediante una encuesta. Los resultados revelan que el concepto de los riesgos y su gestión son ampliamente conocidos en la organización y se cuenta con un ambiente de control que permite mitigar la mayoría de los riesgos que se presentan, dado que la organización está alineada a las directrices emitidas por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) e ISO-31000 mediante la adaptación de un marco propio y una plataforma robusta como parte de su estrategia de gestión de riesgos. La principal contribución de este trabajo es evidenciar la forma en que una empresa líder en la industria llevó a cabo una gestión de riesgos en la transición de las operaciones de sus países al centro de servicios compartidos.

Palabras clave: Centros de servicios compartidos, gestión de riesgos empresariales, estrategia, ISO-31000 y COSO.

ABSTRACT

Shared service centers are a business model that makes operations more efficient, locating geographically in strategic places. Understand the global vision of an organization regarding the risks in the transition of a shared service center, know the way in which the implementation of the risk management process has been developed in accordance with international standards and analyze the way in which it integrates strategic management to risk management processes, are the objectives of this work. For this, the perspective of the CoE collaborators was collected through a survey. The results reveal that the concept of risks and their management are widely known in the organization and there is a control environment that allows mitigating most of the risks that arise, since the organization is aligned with the guidelines issued by the COSO and ISO-31000 by adapting its own framework and robust platform as part of its risk management strategy. The main contribution of this work is to show the way in which a leading company in the industry carried out risk management in the transition of the operations of its countries to the shared services center.

Keywords: Shared service center, enterprise risk management, strategy, ISO-3100 y COSO.

INTRODUCCIÓN

Las empresas se ven sometidas a distintas presiones que las obligan a mejorar los niveles de servicios, reducir costos e incrementar sus controles y mantener su desempeño. Para resolver esta situación, han recurrido desde hace varios años al esquema de los servicios compartidos (SC), el cual es un modelo operativo en el que una entidad se especializa en proporcionar un servicio altamente transaccional para diferentes unidades de negocio (UN) con la finalidad de reducir costos, consolidar funciones administrativas y evitar la duplicidad de esfuerzos entre varias UN (Galaz, Yamazaki y Ruiz, S. C., 2013).

Hoy en día, los centros de servicios compartidos (CSC) son vitales para toda estrategia comercial. Los CSC tienen una larga historia de desarrollo, evolucionaron de proveedores de actividades contables transaccionales y altamente repetitivas a organizaciones multifuncionales con un enfoque global y funciones adicionales, y ahora están cambiando hacia los servicios comerciales globales (Fane, 2020), lo que implica la integración completa de las actividades comerciales no esenciales en una organización de servicios consistente e independiente, con un enfoque específico en los procesos de extremo a extremo. Ahora bien, se espera que se lleven a cabo no solo actividades transaccionales, sino también intensivas en conocimiento y altamente sofisticadas para crear más valor en el negocio (Pricewaterhouse Coopers, 2019).

La finalidad inicial de emplear los Centros de Servicios Compartidos (CSC) fue reducir costos, pero en los últimos años, los CSC han pasado de ser un “proveedor de lo que piden” a un generador de valor comercial tangible, especialmente cuando los CSC están presenciando una mayor penetración en funciones estratégicas y de gran interacción, como soporte al cliente, ventas, marketing y adquisiciones (Deloitte, 2019). Estas tendencias también se han soportado claramente en la literatura (Herráiz et al., 2016).

Ante el interés por ubicar los CSC en países como Costa Rica y México, como una estrategia de ubicación de las empresas (Deloitte, 2019) son evidentes las oportunidades, pero también los desafíos en los CSC recolocados en los países señalados, al proveer servicios para la región de América. Existe un amplio abanico de métodos, herramientas y técnicas orientadas al desarrollo de mejores prácticas en el tema de los CSC. Sin embargo, la ejecución no siempre se lleva a cabo como se sugiere en las mejores prácticas consideradas en la fase de planeación, lo que implica que la organización se vuelva vulnerable a ciertos riesgos en la fase de ejecución.

Si bien los procesos de gestión de riesgos son observables en algunas empresas, el conocimiento es escaso respecto a la implementación de un proceso de gestión de riesgos empresariales (ERM). La mayoría de estudios sobre ERM se han llevado a cabo en otras partes del mundo (Ahmad, Ng, y McManus, 2014).

En definitiva, tanto en el campo de la práctica profesional (Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., 2013; Deloitte, 2019; Fane, 2020; Pricewaterhouse Coopers, 2019), como en el campo académico se han desarrollado numerosos estudios sobre los CSC (Bangemann, 2005; Herráiz López, 2016; Marciniak, 2013; Mikson, Fielt, Bandara y Gable, 2013; Passerini, 2008; Petkovic y Lazarevic, 2012; Schulman, Harmer, Dunleavy, y Lusk, 1999; San Martín, 2002; Ulbrich, 2006; Wirtz, Tuzovic, y Ehret, 2015; Zamorano, 2014); sin embargo, hasta el momento no se ha identificado con los recursos de los que se dispone, o alguna investigación que aborde el tema de servicios compartidos vinculado a la gestión de riesgos y gestión estratégica. Por tanto, un estudio que analice la relación entre estos aspectos cobra

relevancia, resulta necesario y útil tanto para la comunidad científica como para los profesionales. Así se justifica la conveniencia de analizar los procesos de gestión de riesgos en el contexto de los Centros de Servicios Compartidos alineados a la estrategia de una empresa con presencia global.

Por tanto, el objetivo de este trabajo es realizar un análisis de los procesos de gestión de riesgos y administración estratégica bajo las directrices de COSO e ISO-31000 en la transición de un Centro de Servicios Compartidos (CSC) de otros países a México, a través del método de la encuesta. Para ello, es necesario considerar como punto de partida el significado y evolución de los CSC hasta llegar a los servicios globales de negocio Global Business Services (GBS) así como del concepto de gestión de riesgos de conformidad con directrices como la Sarbaness Oxley, COSO 2004 y 2017 e ISO 31000 vinculado a la gestión estratégica (Apartado II). A continuación, se describe la metodología empleada (Apartado III), en donde se identifica a la empresa transnacional objeto de estudio y la estrategia de negocio con el objetivo de traspasar las operaciones de Contraloría y Planeación Financiera de 12 plantas productivas de los países del continente americano al Centro de Experiencia (CoE) situado en San Luis Potosí y se describe la técnica de recolección de datos utilizada. Finalmente se presenta (en el apartado IV de resultados), la percepción de los colaboradores de la empresa objeto de estudio sobre la visión y gestión del riesgo e integración de los procesos de gestión de riesgos a la estrategia del negocio, así como las conclusiones (Apartado V).

MATERIALES Y MÉTODOS

Los materiales y métodos utilizados en estudios relacionados al tema de gestión de riesgos, han sido estudios de caso desarrollados mediante cuestionarios y entrevistas (Beck et al., 2018; González-Fajardo et al., 2018).

Para efectos de este trabajo, la empresa sujeta de estudio, es una corporación transnacional de capital extranjero, cuya sede se encuentra en Zúrich (Suiza), cuyos mayores negocios son los de tecnologías en generación de energía eléctrica y en automatización industrial. Actualmente, opera en 100 países y emplea alrededor de 135 mil personas en todo el mundo.

El giro del negocio está relacionado con las industrias digitales vinculados originalmente a cuatro negocios enfocados en el cliente a nivel mundial: 1) Electrificación (Electrification-EL), 2) Automatización Industrial (Industrial Automation-IA), 3) Motorización (Motion-MO), y 4) Robótica y Automatización Discreta (Robotics and Discrete Automation-RA), todos ellos respaldados por la plataforma digital propia de la empresa (ABB, 2016). La empresa cuenta con cinco oficinas centrales en el mundo, las cuales incluyen esta modalidad de servicios compartidos y se encuentran en Xiamen (China), Bangalore (India), Cracovia (Polonia), Tallin (Estonia) y San Luis Potosí (México). La oficina central de San Luis Potosí (México) cuenta con 418 empleados en donde se encuentra el Centro de Experiencia en Planeación y Controlaría (Center of Expertise-CoE), el departamento de Servicios de Negocios Globales (GBS), compras, recursos humanos, Sistemas de Información (Information Systems, IS), digitalización de negocios, y logística (Fleet) (ABB, 2016).

En este contexto y como parte de la estrategia de negocio del corporativo de la empresa en Suiza, se decidió traspasar las operaciones relacionadas con las áreas de Contraloría y Planeación Financiera de las plantas productivas de los países del continente americano (Canadá, Estados Unidos, México, Panamá, Colombia, Ecuador, Perú, Paraguay, Uruguay, Argentina, Chile y Brasil) al Centro de Experiencia (CoE) situado en San Luis Potosí (México). Esto con la finalidad de ejecutar las actividades de

análisis como son: revisión de costos, participación en el presupuesto anual, revisión gastos mensuales real contra presupuesto, atender requerimientos de auditoría interna y externa, registros contables manuales, cumplimiento con los controles internos establecidos, análisis de cuentas contables, análisis y contrataciones de coberturas para ventas y compras, conciliaciones de cuentas contables, además de actividades no transaccionales para agregar valor al negocio con la experiencia de sus colaboradores, como la digitalización que mediante la herramienta Power BI permite a los usuarios de la información contar con la información financiera al momento que se está generando de una manera más dinámica y rápida (ABB, 2016).

La empresa programó y desarrolló un plan de transición de los diversos procesos de negocio de las divisiones de cada país al CoE, para asegurar el éxito de esta transición y también mitigar los riesgos inherentes en esta etapa de transición.

El proceso de transición incluyó un primer contacto con las divisiones de los negocios para la adecuada planeación de entrega-recepción de las actividades, permitiéndole al negocio identificar y preparar las actividades a entregar. En una siguiente etapa, se realizaron una o más visitas al país de origen para el comienzo de la transferencia y explicación de las actividades, esto dependió de la complejidad y barreras que surgieron en la primera visita.

La siguiente etapa consistió en el control y ejecución “ownership” de las actividades transferidas para iniciar en una etapa posterior la “armonización” de las mismas. Una vez logrando tal armonización, se decide llegar a la etapa de ir en vivo (Go-live) en donde finalmente el CoE se vuelve autónomo e independiente ejecutando las actividades transferidas.

Una vez lograda la etapa de ir en vivo (Go-live) el CoE comienza la fase de estabilización, para lograr identificar las lecciones aprendidas, conseguir mejorar el trabajo en equipo, mejorar las habilidades de comunicación en el CoE local y globalmente. Posteriormente, se comienza una fase de estandarización en los procesos y actividades, implementar esfuerzos de digitalización, logrando tener eficiencias en los procesos, implementar indicadores de desempeño “KPI” (Key Performance Indicators) y llevar a cabo encuestas de satisfacción del cliente para medir la calidad de servicio.

Para mejorar la calidad de servicio, se llevó a cabo una iniciativa llamada plan táctico de mejora “TIP” (Tactical Improvement Plan) en donde se definieron proyectos que ayudaron a lograr tal iniciativa.

Como toda investigación que se apoya en técnicas o instrumentos específicos para la obtención de datos (Mendoza et al., 2018), en este trabajo se utilizó como técnica de recolección de datos, un cuestionario y análisis de resultados mediante estadística descriptiva con el objetivo de recoger la percepción de los colaboradores en una empresa transnacional, respecto al proceso de gestión de riesgos y su integración a la estrategia. El cuestionario diseñado se estructuró en tres secciones: Visión de riesgo (1), proceso de gestión de riesgo (2), e integración de la estrategia en la gestión de riesgo (3) y tiempo (4) con 12 preguntas en total, considerando entre ellas la escala Likert para su diseño.

La población objeto de estudio son los colaboradores (analistas, especialistas y líderes de equipos) ejecutores y responsables de los procesos y actividades de Planeación Financiera y Contraloría que laboran en el Centro de Experiencia (CoE) de una empresa de capital extranjero. Así la población del CoE se conformó por el total de los colaboradores que en ese momento prestaban servicio, siendo 58 funcionarios. El cuestionario se aplicó al personal que en su momento estaba presente en las instalaciones del CoE y a todos los niveles jerárquicos analistas, especialistas y líderes. Se obtuvieron 44 cuestionarios completos y una tasa de respuesta de 76 % (Tabla 1). El cuestionario se aplicó en 3 semanas correspondientes al mes de enero del año 2020.

Tabla 1

Distribución de la muestra por género y área.

Área	Hombres	Mujeres	Total
Planeación financiera	11	3	14
Contraloría de fabrica	9	6	15
Entidad legal	0	1	1
Contraloría de proyectos	1	4	5
Contraloría funcional	5	4	9
Total por género	26	18	44
	59 %	41 %	

RESULTADOS

Visión de riesgo

El concepto de riesgo es usado como un valor esperado, una distribución de probabilidad, como incertidumbre o como un evento. En este contexto, se cuestionó al personal su familiaridad con el concepto de riesgo, el 50 % está familiarizado, el 43 % está muy familiarizado, el 7 % es indiferente respecto al concepto de riesgo. Estos porcentajes demuestran el grado de conocimiento y experiencia de los colaboradores del departamento CoE respecto del concepto de riesgo.

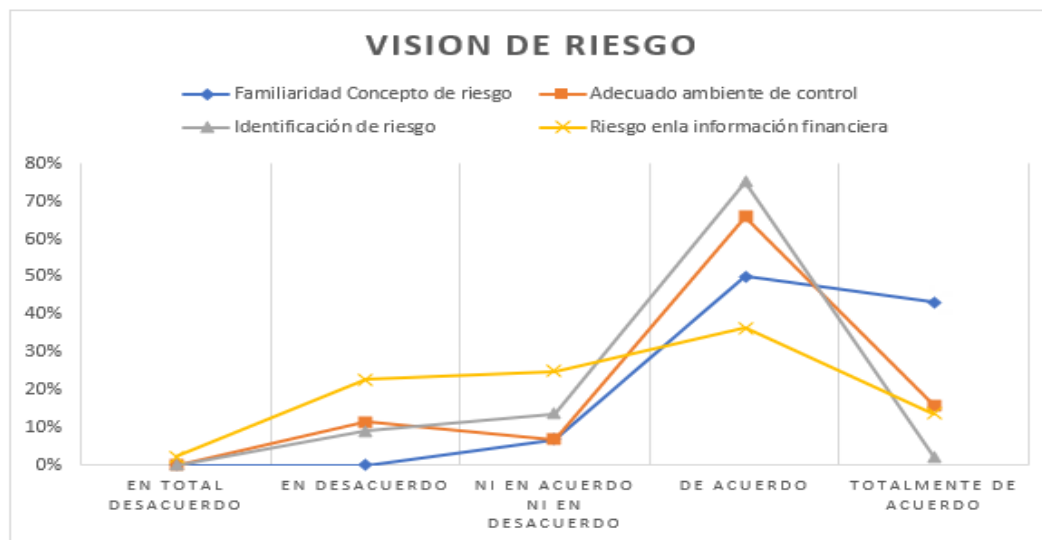
Referente al ambiente de control, la gran mayoría de los encuestados (66 % +16 %) consideran que dicho ambiente de control que se está experimentando en el CoE es el adecuado, el 11 % informan que no existe un adecuado ambiente de control y el 7 % tienen una opinión neutral. Los resultados reflejan que la gran mayoría de los colaboradores identifican que existe un ambiente de control adecuado en el CoE.

Cuando se asignan tareas nuevas, el 77 % de los encuestados se consideran capaces de identificar inmediatamente los riesgos en dichas tareas, el 14 % mostraron indiferencia a esta situación y el 9 % no identificaron riesgos. Este resultado puede ser atribuido al grado de experiencia de los colaboradores para identificar los riesgos mencionados.

Referente al riesgo en la información financiera del negocio, la mitad de los encuestados (36 % + 14 %) contestaron que, si existía riesgo por la inadecuada gestión del riesgo en el CoE, una cuarta parte (23 % + 2 %) respondieron que no percibieron tal riesgo y la otra cuarta parte (25 %) les fue indiferente esta percepción (Figura 1). De este modo, se vuelve de suma importancia rediseñar la estrategia de gestión de riesgos basados más tal vez en controles que mitiguen riesgos financieros.

Figura 1

Resultados de la encuesta de la sección de visión de riesgo



Proceso de gestión de riesgo empresarial

Respecto a la identificación de riesgos que representaban un peligro para el éxito de la transición de conocimiento del país de origen al CoE, se identificó que más de la mitad de los encuestados (43 % + 14 %) lograron identificar estos riesgos, una quinta parte (18 % + 2 %) no percibieron estos riesgos y el 23 % les fue indiferente a tal situación. Lo que se traduce en que la organización pudiera diseñar e implementar algunos controles mayormente en la etapa de transición para garantizar el éxito de esta transición.

En relación con dicha identificación de los riesgos, se preguntó si lo comunicaron a las instancias adecuadas. Más de la mitad de los encuestados (48 % + 23 %) respondieron que si lo comunicaron, el 11 % contestaron que no lo hicieron y casi una quinta parte (18 %) les fue indiferente. Estos porcentajes reflejan una adecuada reacción de los colaboradores al comunicar tales riesgos con los líderes de equipos para evitar un impacto mayor.

Respecto si los controles sobre los procesos críticos han sido implementados para mitigar riesgos potenciales, casi tres cuartas partes (52 % + 16 %) de los encuestados consideraron que si se implementaron dichos controles, una minoría (11 %) respondieron que no se implementaron y una quinta parte (20 %) no lograron identificar tal situación. Estos porcentajes indican la adecuada gestión de riesgos que la empresa ABB lleva cabo para mitigar los riesgos que implica un proceso de transición de los procesos de negocio mencionados.

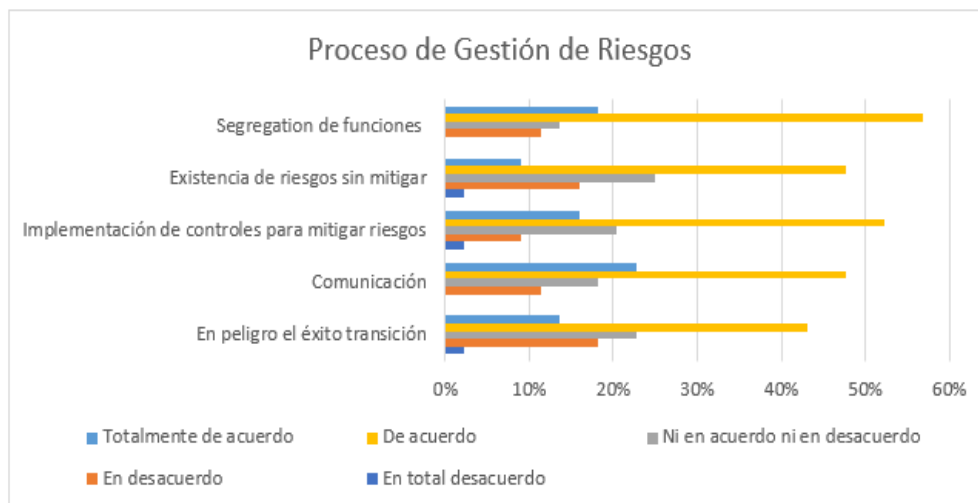
Sobre la pregunta si los encuestados consideran que todavía existen riesgos que no han sido mitigados en los diferentes procesos de negocio, la mitad (48 % + 2 %) consideran que todavía existen riesgos, una cuarta parte (16 % + 9 %) consideran que ya no existen riesgos y la otra cuarta parte (25 %) no mostraron conocimiento del tema. Estos resultados reflejan que las acciones llevadas a cabo representan una oportunidad para realizar mejoras en los procesos correspondientes para mitigar los riesgos identificados.

Respecto a la segregación de funciones como parte de una mitigación de riesgos, tres cuartas partes de los encuestados (57 % + 18 %) manifestaron que existe una adecuada segregación de funciones, el 11 % respondieron que no existe tales controles y el 14 % desconocen el tema (Figura 2). Estos

porcentajes indican que la empresa ABB dentro de un contexto de gestión de riesgos, ejecuta una adecuada segregación de funciones.

Figura 2

Resultados de la encuesta de la sección de proceso de gestión de riesgos



Integración de la estrategia en la gestión de riesgos

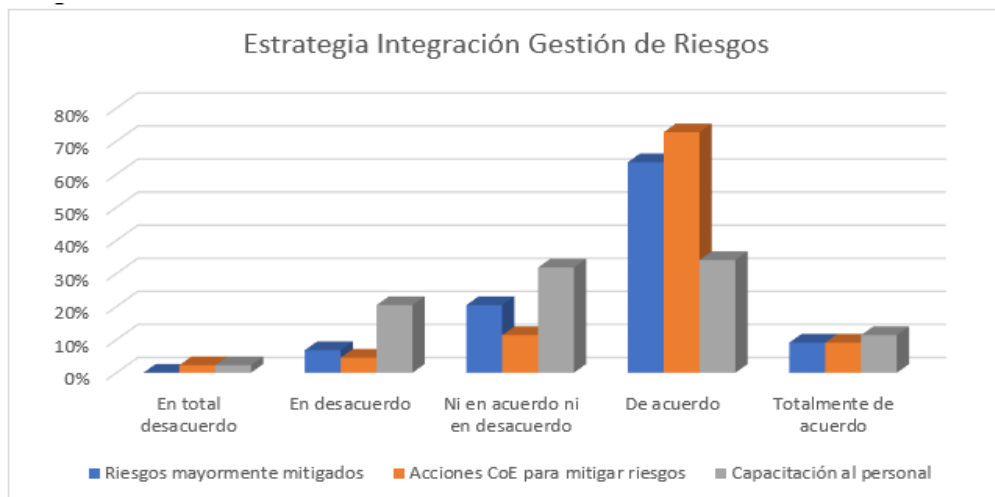
Sobre la mitigación de riesgos, casi tres cuartas partes de los encuestados (64 % + 9 %) consideran que los riesgos están mayormente mitigados en las actividades que ejecutan, tan solo el 7 % consideran que no están mitigados y el 20 % informan desconocer el tema. Estos resultados denotan que la organización dentro de su estrategia de la gestión de riesgos ha conseguido mitigarlos.

Referente a la estrategia en la gestión de riesgos, la gran mayoría de los encuestados (73 % + 9 %) respondieron que el CoE llevó acciones adecuadas para mitigar los riesgos en forma exitosa, una mínima parte (7 % + 2 %) informan que no han sido así, y el 9 % denotan desconocimiento o indiferencia del tema.

Respecto a la capacitación para un entendimiento de la gestión del riesgo, casi la mitad de los encuestados (34 % + 11 %) respondieron que el CoE los capacitó para lograr un entendimiento pleno de la gestión de riesgo, casi una cuarta parte (20 % + 2 %) informan que no ha sucedido tal capacitación y el 32 % expresan indiferencia o desconocimiento (Figura 3). Estos resultados denotan que la organización dentro de su estrategia de gestión de riesgos ha realizado esfuerzos por capacitar a sus colaboradores, a fin de lograr que tengan los conocimientos necesarios para identificar riesgos y tomar las adecuadas acciones para su mitigación, pero hay un área de oportunidad referente a la capacitación porque existe indiferencia o desconocimiento de una tercera parte de los participantes.

Figura 3

Resultados de la encuesta de la sección en la Estrategia de Integración de Gestión de Riesgos



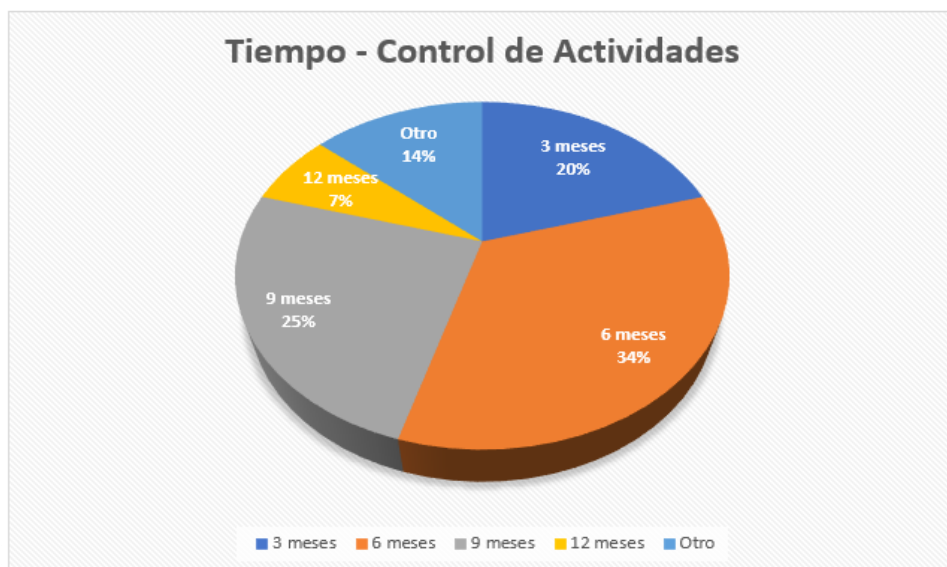
Ante la pregunta “¿Cuánto tiempo te tomó tener el control total de las actividades que estás desempeñando?” Los encuestados respondieron de la siguiente manera: al 34 % le tomó 6 meses, el 25 % indicó que le tomó 9 meses, el 20 % comentó que le tomó 3 meses, el 14 % respondió que le tomó otro tiempo (no indicado en la encuesta) y el 7 % comentó que le tomó 12 meses (Figura 4).

Cabe mencionar que, en la opción de otro tiempo, la mayoría de los casos es personal nuevo que aún están en la etapa de transferencia del conocimiento.

Es importante resaltar que en promedio el 18 % de los encuestados respondieron a la opción de ni estar de acuerdo o estar de acuerdo, lo que pudiera indicar indiferencia o desconocimiento del tema sujeto de investigación.

Figura 4

Resultados de la encuesta en la sección del tiempo en tener el control de las actividades



DISCUSIÓN

Derivado de los resultados obtenidos, se identifica para la empresa objeto de estudio, el cumplimiento en lo establecido en las directrices COSO e ISO-31000 y que una administración estratégica alineada permite mitigar los riesgos en la transición de un CSC de una empresa transnacional después de ser evaluados.

Pareciera algo muy sencillo, sin embargo, los resultados encontrados por González-Fajardo et al. (2018) en un estudio realizado a ocho empresas constructoras en el sureste mexicano, evidencian la dificultad de adoptar adecuadamente la gestión de riesgos, pues solo una empresa observada entendió los beneficios de ERM en todos los niveles de la organización. Lo que indica la necesidad de habilitar al personal responsable de estos procesos en las organizaciones. Si bien las empresas que González-Fajardo et al. (2018) analizan, obtuvieron resultados positivos en los componentes de ambiente interno y establecimiento de objetivos, correspondientes a los niveles iniciales de ERM; en los componentes esenciales de ERM, como la evaluación de riesgos y respuesta al riesgo, presentaron puntajes más bajos.

Finalmente, los resultados encontrados en este trabajo realizado para una compañía multinacional, se suman a los trabajos que buscan mejorar en los procesos de gestión de riesgos, consistentes con los resultados obtenidos por Beck et al. (2018) en el sector salud, obtenidos mediante entrevistas con 15 directores de riesgos (8 de Estados Unidos y 7 de Brasil) en donde se confirma que la adopción de ERM para las organizaciones ha cobrado impulso y se ha convertido en una prioridad, y que la demanda de orientación respecto a la fase de evaluación sobre el riesgo es común entre los administradores de riesgos en el sector salud.

En este contexto, cabe subrayar las oportunidades de investigación respecto al diseño, implementación y formalización de los procesos de gestión de riesgos, en distintos sectores y niveles de las organizaciones a nivel global y sobre todo en países de contextos como el latinoamericano.

CONCLUSIONES

Entender la visión global de una organización respecto a los riesgos en la transición de un centro de servicio compartido, conocer la forma en que se ha desarrollado la implementación del proceso de gestión de riesgos de acuerdo con las normas internacionales y analizar la forma en que se integra la administración estratégica a los procesos de gestión de riesgos, son los objetivos de este trabajo. Para ello, se recogió la perspectiva de los colaboradores del CoE mediante una encuesta.

Los resultados indican que la visión global de esta organización respecto al significado de riesgos corresponde a una empresa de primer mundo, ya que se identificó que el personal que labora en el CoE está mayormente familiarizado con el concepto de riesgo y logran identificar los riesgos en las tareas que ejecutan, esto demuestra el grado de experiencia y conocimiento en el personal respecto al concepto de riesgo. También, se identifica que existe un adecuado ambiente de control interno con el que se logra tener una mayor confianza en la gestión de riesgos. En cuestión del riesgo en la información financiera es importante rediseñar la estrategia de la gestión de riesgos a una que se base en los controles que mitiguen estos riesgos financieros.

Por otro lado, respecto al proceso de la gestión de riesgo empresarial se identificó un área de oportunidad en el diseño e implementación de controles en la transición del conocimiento para garantizar el éxito de

esta. Por el contrario, existió una adecuada comunicación de los colaboradores de los riesgos que estos identificaron en esta etapa. Adicionalmente, la empresa cuenta con una adecuada gestión de riesgos para que estos sean mitigados en este proceso de transición. Y, por último, ABB cuenta con una adecuada segregación de funciones.

En materia de integración de la estrategia en la gestión de riesgos, se identificó que en ABB los riesgos están mayormente mitigados; de igual forma, el CoE llevó a cabo acciones para mitigar riesgos en la fase de transición como parte de esta estrategia. Además, la organización dentro de su estrategia de gestión de riesgos realizó esfuerzos por capacitar a sus colaboradores con la finalidad de tener los conocimientos necesarios para identificar riesgos y tomar las adecuadas acciones para su mitigación, aunque también implica un área de oportunidad referente a la capacitación porque existe indiferencia o desconocimiento de una tercera parte de los colaboradores.

Como una línea de investigación futura, es posible profundizar sobre las propuestas presentadas en este trabajo relacionadas a robustecer el tema de control interno, reforzar las capacitaciones al personal en materia de control interno, crear conciencia intercultural para un mejor entendimiento de las necesidades de los clientes en otros países.

Finalmente, cabe señalar como limitación a este trabajo de tesis, el tamaño de muestra restringida a los colaboradores de una empresa caso de estudio, de ahí que una oportunidad para investigaciones futuras sea ampliar el tamaño de muestra y el número de empresas.

REFERENCIAS

- ABB. (2016). *ABBA: Nueva etapa de creación de valor*. <https://new.abb.com/news/es/detail/36909/abb-nueva-etapa-de-creacion-de-valor>
- Ahmad, S., Ng, C., y McManus, L. A. (2014). Enterprise risk management (ERM) implementation: Some empirical evidence from large Australian companies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 164, 541-547. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.144>
- Bangemann, T. O. (2005). *Shared Services in Finance and Accounting*. (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315243269>
- Beck Da Silva Etges, A. P., Grenon, V., Siqueira de Souza, J., Kliemann Neto, F. J., y Felix, E. A. (2018). ERM for Health Care Organizations: An Economic Enterprise Risk Management Innovation Program. *Value in Health Regional Issues*, 17, 102-108. <https://doi.org/10.1016/j.vhri.2018.03.008>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2017). *Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance. COSO - Executive Summary*. <https://www.coso.org/Shared%20Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategyand-Performance-Executive-Summary.pdf>
- Deloitte (2019). *Global Shared Services Survey Report Executive Summary*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-andoperations/2019-global-shared-services-survey-results.pdf>

- Fane, S. (28 de junio de 2020). A Definition for Global Business Services. *Sharespace*. <https://sharespace.digital/blog/definition-global-business-services>
- Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. (2013). *¿Qué son los Servicios Compartidos? Diferentes negocios, un solo soporte*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pe/Documents/process-andoperations/shared-services.pdf>
- González-Fajardo, J., Solis-Carcaño, R., y Be-García, J. (2018). ERM in Construction Companies in the Mexican Southeast. *International Journal of Construction Engineering and Management*, 7(4), 153-161. <http://article.sapub.org/10.5923.j.ijcem.20180704.03.html>
- Herráiz López, M. A. (2016). *Los centros de servicios compartidos: Razones, Pros y Contras en el ámbito financiero*. [Tesis de maestría, Universidad Politécnica de Madrid]. Archivo Digital UPM. https://oa.upm.es/42656/1/TFM_ANTONIA_HERRAIZ_LOPEZ.pdf
- Marciniak, R. (2013). Measuring Service Satisfaction in Shared Service Organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 81, 217-223. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.416>
- Mikson, S., Fielt, E., Bandara, W., y Gable, G. (2013). Towards a typology of structural arrangements for shared services: evidence from the higher education sector. *Electronic Markets*, 23(2), 149-162. <https://doi.org/10.1007/s12525-012-0116-0>
- Passerini, F. (2008). *From internal service provider to strategic partner: An interview with the head of Global Business Services at PyG*. Entrevistado por M. Bloch, y E. C. Lempres. McKinsey Digital. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/from-internalservice-provider-to-strategic-partner-an-interview-with-the-head-of-global-business-services-at-p-and-g>
- Petkovic, M., y Lazarevic, S. (2012). Managing Interorganizational Relations: Design of Shared Services Centre. *Belgrado: Management Journal for Theory and Practice Management*, 64, 55-67. http://managementstari.fon.bg.ac.rs/management/e_management_64_engleski_07.pdf
- Pricewaterhouse Coopers. (2019). *PwC: Shared Services-Digitalise Your Services*. <https://www.pwc.de/de/prozessoptimierung/pwc-studie-shared-services.pdf>
- San Martín, P. (2002). *Servicios Compartidos (Shared Services) - Función Financiera que agrega valor*. IBM Business Consulting Services - Financial Management Services. <https://es.slideshare.net/PEDROSANMARTIN/8-shared-services>
- Schulman, D. S., Harmer, M. J., Dunleavy, J. R., y Lusk, J. S. (1999). *Shared Services Adding Values to the Business Units*. New York: John Wiley y Sons, Inc.
- Ulbrich, F. (2006). Improving shared service implementation: adopting lessons from the BPR movement. *Business Process Management Journal*, 12(02) 191-205. <https://doi.org/10.1108/14637150610657530>

Wirtz, J., Tuzovic, S., y Ehret, M. (2015). Global Business Services: Increasing Specialization and Integration of the World Economy as Drivers of Economic Growth. *Journal of Service Management*, 26(4),565-587. <https://doi.org/10.1108/JOSM-01-2015-0024>

Zamorano Velásquez, L. A. (2014). *Centros de servicios compartidos y su evolución a Servicios Globales de Negocio*. [Tesis de pregrado, Colegio de Estudios Superiores de AdministraciónCESA]. Repositorio CESA. <http://hdl.handle.net/10726/1219>