Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 06/01/2026 | Aceptación: 09/01/2026 | Publicación: 12/01/2026

Servicios financieros compartidos y la transformación del proceso de Adquisiciones a Pagos: liderazgo, indicadores y diseño operativo para la escalabilidad.
Servicios financieros compartidos y transformación del proceso de compras a pagos: liderazgo, indicadores de rendimiento y diseño operativo para la escalabilidad.
Servicios financieros compartidos y transformación de pagos: liderazgo, indicadores de rendimiento y diseño operativo a gran escala.

Viviane Navarro Dias

Tecnólogo en Gestión Financiera por la Universidad Paulista (UNIP), 2010

Resumen

La consolidación de las actividades financieras en estructuras de servicios compartidos ha transformado la manera en que las organizaciones gestionan las operaciones transaccionales, los controles y las relaciones con las áreas internas. En el ciclo de compra a pago (PTP), la centralización y la tecnología pueden aumentar la escala, pero no garantizan la eficiencia cuando los procesos, las responsabilidades y el conocimiento permanecen fragmentados.
Este artículo analiza el liderazgo operativo, los niveles de servicio, los indicadores, la gestión del conocimiento, la integración tecnológica y la mejora continua en entornos financieros compartidos. La investigación se basa en una revisión narrativa estructurada de libros, artículos y fuentes institucionales verificables. Los resultados indican que las operaciones maduras combinan la estandarización con una gestión disciplinada de las excepciones, métricas equilibradas, desarrollo de equipos y gobernanza de la transformación.
Palabras clave: servicios compartidos; proceso de compra a pago; liderazgo financiero; indicadores; transformación de procesos; cuentas por pagar.

Abstracto

La consolidación de las actividades financieras en estructuras de servicios compartidos ha transformado la manera en que las organizaciones gestionan las operaciones transaccionales, los controles y las relaciones con los grupos de interés internos. En el proceso de Adquisiciones a Pagos (PTP), la centralización y la tecnología pueden aumentar la escala, pero no garantizan la eficiencia cuando los procesos, las responsabilidades y el conocimiento permanecen fragmentados. Este artículo examina el liderazgo operativo, los niveles de servicio, los indicadores de desempeño, la gestión del conocimiento, la integración tecnológica y la mejora continua en entornos de servicios financieros compartidos. El estudio adopta una revisión narrativa estructurada de libros, artículos y fuentes institucionales verificables. Los hallazgos indican que las operaciones maduras combinan la estandarización con una gestión de excepciones disciplinada, métricas equilibradas, desarrollo de equipos y gobernanza de la transformación.
Palabras clave: servicios compartidos; búsqueda y pago; liderazgo financiero; indicadores de rendimiento; transformación de procesos; cuentas por pagar.

Introducción

Los servicios compartidos surgieron como una alternativa a la repetición de actividades administrativas en diferentes unidades de una organización. Bergeron (2003) describe el modelo como una estrategia de Consolidación de funciones para proporcionar servicios internos con mayor enfoque, estandarización y escala. Finanzas, PTP se ha convertido en una de las áreas que más frecuentemente se asocian con esta arquitectura.

Sin embargo, la centralización no elimina la complejidad. Ulbrich (2006) argumenta que Las implementaciones de servicios compartidos pueden aprender del movimiento de los procesos de negocio. reingeniería, especialmente en lo que respecta a la necesidad de comprender los procesos antes de rediseñar.

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite su uso.
Se permite su distribución y reproducción en cualquier medio, sin restricciones, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 06/01/2026 | Aceptación: 09/01/2026 | Publicación: 12/01/2026

estructuras. En el PTP, diferencias regulatorias, sistemas, proveedores y comportamientos internos.
Siguen existiendo incluso después de la consolidación operativa.
Este artículo analiza cómo el liderazgo, los SLA, los KPI, el conocimiento, la tecnología y la mejora continua...
Pueden respaldar la transformación de PTP en servicios compartidos. La hipótesis analítica es que
La escala operativa solo se traduce en valor cuando va acompañada de una gobernanza capaz de conectar
Personas, procesos e información.

2. Metodología

El estudio adopta una revisión narrativa estructurada, que reúne la literatura sobre servicios compartidos.
Gestión de procesos, controles internos y pagos. Se utilizaron libros, un artículo científico y otros recursos.
Documentos institucionales con autoría y origen identificables.
Bergeron (2003) y Ulbrich (2006) constituyen la base específica para los servicios compartidos.
Davenport (1993) y Hammer y Champy (1993) apoyan el debate sobre diseño y transformación.
de procesos.
Los componentes de gobernanza y control se compararon con COSO (2013) y PCAOB (AS
2201). Para el entorno de pagos contemporáneo, se utilizaron AFP (2025) y el informe.
Informe anual de la Reserva Federal correspondiente a 2024.
El análisis se dividió en seis áreas: modelo operativo, liderazgo, métricas, conocimiento,
Tecnología y mejora continua. Se examinó la contribución de cada eje a la escala.
Calidad, control y adaptabilidad.
No se utilizaron puntos de referencia como objetivos universales. Estructura organizativa, volumen, sector,
La madurez tecnológica y los requisitos normativos modifican el rendimiento esperado de una operación.
Por este motivo, las cifras externas solo se trataron dentro de su contexto original.
La síntesis busca ofrecer una interpretación aplicable a organizaciones complejas sin atribuir
resultados para una empresa específica. Las experiencias profesionales pueden inspirar preguntas de gestión.
Sin embargo, las afirmaciones académicas del artículo siguen estando respaldadas por la literatura y las fuentes.
instituciones seleccionadas.

3.1 Servicios compartidos y diseño operativo

Bergeron (2003) asocia los servicios compartidos con la consolidación de recursos y la provisión estructurada.
de servicios internos. La lógica busca evitar la duplicación y crear especialización, pero depende de un

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite su uso.
Se permite su distribución y reproducción en cualquier medio, sin restricciones, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria
Conocimiento. ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 06/01/2026 | Aceptación: 09/01/2026 | Publicación: 12/01/2026

Un diseño que muestre claramente quién es el cliente, quién presta el servicio y cómo se realizará dicho servicio.

acompañado.

En PTP, la centralización no comienza con la factura. Requisición, orden de compra, recibo y registro.

determinar la calidad de la entrada. Davenport (1993) muestra que los procesos deben analizarse para

partir del flujo de información y del resultado, no solo de la unidad que realiza cada tarea.

Cuando los datos de entrada no están estandarizados, el centro compartido puede convertirse en un área de corrección.

La operación recibe discrepancias que se originan antes de su etapa y consume capacidad para reconstruirlas.

Esto reduce las ganancias esperadas derivadas de las economías de escala.

Ulbrich (2006) señala que los proyectos de servicios compartidos deben incorporar lecciones aprendidas de la reingeniería.

de procesos. Uno de ellos es evitar que el cambio organizacional se confunda con la transformación.

del proceso. Trasladar la misma actividad a otro lugar no elimina su ineficiencia.

Un diseño más maduro separa las transacciones estándar de las excepciones. El flujo estándar puede ser altamente

automatizado; las excepciones requieren análisis y responsabilidad definida. Esta diferenciación permite

Utilizar a las personas cuando su criterio aporta valor.

Por lo tanto, los servicios compartidos funcionan mejor cuando la centralización es una consecuencia de una

Un proceso rediseñado, no un reemplazo. En este contexto, la escalabilidad se deriva de la coherencia y la claridad.

3.2 Liderazgo operativo y desarrollo de equipos

El liderazgo de una operación compartida gestiona algo más que la productividad. Coordina.

prioridades, riesgos, personas, sistemas y expectativas de áreas que pueden estar geográficamente dispersas

distante. Bergeron (2003) destaca que el modelo requiere orientación al servicio y mecanismos claros de

gobernancia.

A medida que las tareas repetitivas se automatizan, aumenta la importancia del criterio.

Los humanos son la excepción. El equipo necesita comprender por qué existe una regla y contra qué riesgos protege.

y cuando sea necesario intensificar una situación.

El desarrollo profesional también reduce la dependencia del conocimiento tácito. Procesos críticos

A menudo acumulan detalles que no aparecen en los procedimientos formales. Capacitación

La verificación cruzada y la documentación hacen que la operación sea más resistente a las vacaciones, los cierres y los cambios en...

estructura.

El liderazgo también influye en la cultura de control. La presión por cumplir los plazos puede fomentar la toma de atajos.

especialmente en pagos urgentes. COSO (2013) sitúa el entorno de control como

Es un componente fundamental, ya que el comportamiento de los directivos influye en la forma en que se implementan las políticas.

aplicado eficazmente.

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite su uso.
Se permite su distribución y reproducción en cualquier medio, sin restricciones, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 06/01/2026 | Aceptación: 09/01/2026 | Publicación: 12/01/2026

La planificación de la sucesión debe estar vinculada al mapa de procesos. No basta con simplemente identificar a los reemplazos.
por puesto; es necesario comprender las habilidades críticas, el acceso, los horarios y las decisiones que no
Pueden depender de una sola persona.
Por lo tanto, liderar PTP significa desarrollar capacidad colectiva. Una operación madura no es aquella que está en
que un especialista lo resuelve todo, pero aquel en el que se tienen conocimientos, criterios y responsabilidades
distribuido de forma controlada.

3.3 Acuerdos de nivel de servicio (SLA), indicadores clave de rendimiento (KPI) y mediciones de desempeño

Los acuerdos de nivel de servicio formalizan las expectativas entre la operación compartida y sus clientes.
interno. Bergeron (2003) considera los SLA como instrumentos relevantes para definir el servicio y el rendimiento.
y la responsabilidad en estructuras compartidas.
En PTP, las métricas pueden incluir el tiempo de procesamiento, el volumen de pedidos pendientes, los pagos puntuales y las facturas.
Órdenes bloqueadas, órdenes antiguas, llamadas y tasa de excepciones. El valor de estos indicadores está en
Capacidad para revelar dónde el flujo pierde calidad o velocidad.
Sin embargo, una sola métrica puede inducir un comportamiento inapropiado. Hammer y Champy (1993)
Critican las optimizaciones locales que no mejoran el resultado final. Un equipo puede reducir su tiempo.
internamente, mientras que en otra etapa se incrementa el retrabajo.
Por lo tanto, la velocidad debe combinarse con precisión, cumplimiento y éxito a la primera. Tiempo
También es necesario desglosarlo en períodos bajo el control de la operación y períodos de espera.
Aprobación o información externa.
Los indicadores de comportamiento excepcional merecen un tratamiento específico. Facturas repetidas sin solicitud, discrepancias...
Las llamadas enviadas a la categoría incorrecta revelan problemas de diseño o de conocimiento. El número
Deja de ser simplemente un registro de tareas pendientes y comienza a funcionar como una herramienta de diagnóstico.
Los KPI se convierten en un sistema de gestión cuando cada desviación relevante conlleva una investigación, rendición de cuentas y...
acción. El panel de control es solo la superficie; la mejora se produce en la conversación de gestión que conecta
tendencia y causa.

3.4 Gestión del conocimiento, incorporación y simplificación

La estandarización depende del conocimiento accesible. Los procedimientos extensos pueden cumplir una función.
Herramientas documentales, pero no siempre ayudan al usuario en el momento de la decisión. Guías, flujos y árboles de
Las opciones pueden complementar las políticas formales.

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite su uso.
Se permite su distribución y reproducción en cualquier medio, sin restricciones, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 06/01/2026 | Aceptación: 09/01/2026 | Publicación: 12/01/2026

Bergeron (2003) asocia los servicios compartidos con la necesidad de consistencia. Para que exista,
La organización necesita reducir las diferentes interpretaciones con respecto a categorías, documentos, canales y...
responsabilidades.
La incorporación de nuevos empleados es un punto crítico porque no solo presenta las herramientas, sino también la lógica del proceso.
Cuando los nuevos miembros comprenden el motivo de un control, se vuelven más capaces de...
Reconocer las excepciones y evitar la ejecución mecánica.
Los usuarios internos también necesitan orientación. Asignaciones de llamadas incorrectas, documentación incompleta.
Las solicitudes enviadas a través del canal incorrecto consumen capacidad. El uso de materiales sencillos puede reducir este consumo.
Demanda evitable y experiencia mejorada.
En los cambios tecnológicos, los campeones y referencias locales ayudan a traducir el diseño global a
la rutina. Ulbrich (2006) destaca la dimensión organizacional de las transformaciones en los servicios.
La adopción es compartida; no se produce simplemente porque se haya puesto a disposición una plataforma.
La gestión del conocimiento, por lo tanto, forma parte de la infraestructura PTP. Documentación, formación y
Las actualizaciones deben ir al ritmo de los cambios en los procesos y sistemas, evitando que las operaciones dependan de ellas.
de la memoria individual.

3.5 Tecnología, integración y entorno de pago

El PTP contemporáneo combina ERP, captura de documentos, flujos de trabajo, portales y herramientas para...
gastos, tarjetas y plataformas de servicio. El desafío no es solo tener estas soluciones, sino
Intégrelos de forma que los datos y los controles sigan el flujo.
La transformación tecnológica en los servicios compartidos ya se está manifestando de forma medible en
investigación internacional. En la Encuesta Global de Servicios Compartidos y Subcontratación, Deloitte (2023), con
Aproximadamente 500 respuestas, distribuidas en seis industrias y 12 sectores, registraron la implementación.
Automatización en el 59% de las organizaciones GBS, ERP de instancia única en el 47% y herramientas de
La gestión de casos o flujo de trabajo representa el 45%. Los resultados refuerzan que la digitalización, la estandarización y
La integración se ha tratado como un componente del modelo operativo, y no como una iniciativa.
aislado.
El informe anual de la Reserva Federal (2025) describe una infraestructura que incluye cheques, ACH,
Transferencias de fondos y pagos instantáneos. Esta diversidad demuestra que las operaciones
Las instituciones financieras necesitan trabajar con diferentes instrumentos, plazos y controles.
La investigación de AFP (2025) añade la dimensión del riesgo: el 79% de las organizaciones participantes informaron
En 2024, el fraude por correo electrónico (BEC) fue citado por el 63% como el principal canal de fraude.

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite su uso.
Se permite su distribución y reproducción en cualquier medio, sin restricciones, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria
Conocimiento. ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 06/01/2026 | Aceptación: 09/01/2026 | Publicación: 12/01/2026

Por lo tanto, la tecnología de pago debe ir acompañada de autenticación, validación y escucha.

Las integraciones de sistemas también requieren gobernanza de cambios. Cambios de interfaz, La parametrización o los perfiles de acceso pueden afectar la ejecución y el control. La PCAOB, en AS 2201, Se hace hincapié en la necesidad de evaluar el diseño y la eficacia de los controles pertinentes.

La tecnología aporta más valor cuando reduce la duplicación de datos, hace visibles las excepciones y... Conserva el registro de auditoría. La integración no significa eliminar la supervisión, sino posicionarla donde sea necesario. El riesgo justifica la intervención.

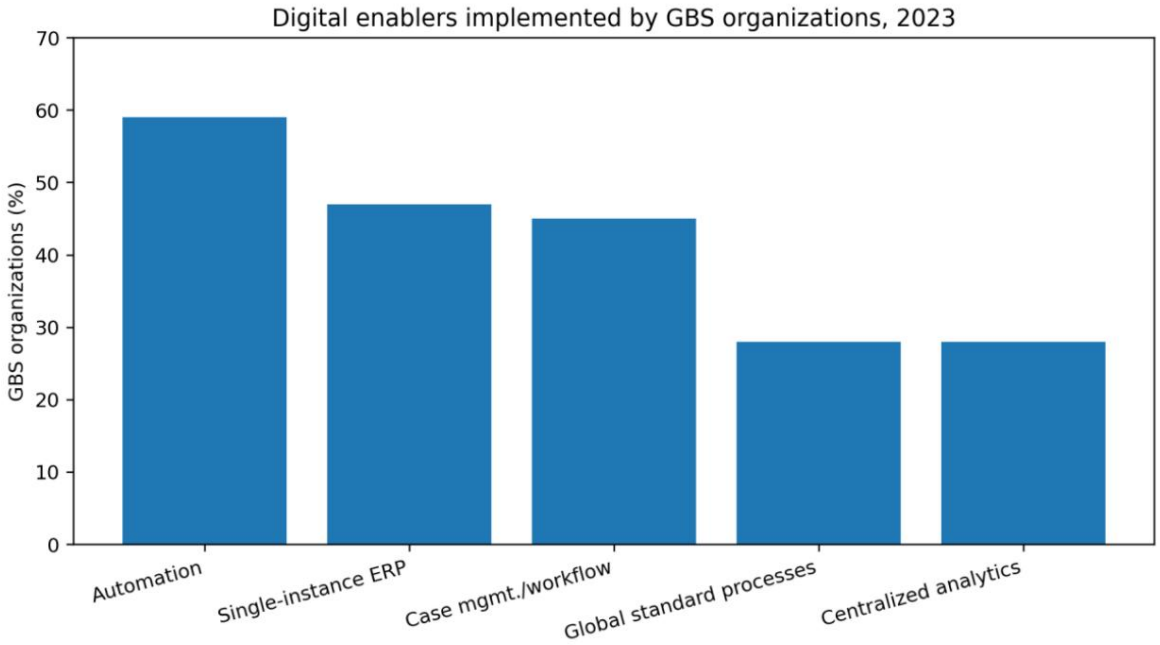

Figura 1. Adopción de facilitadores digitales en organizaciones de Servicios Empresariales Globales (GBS) en 2023. Fuente: elaboración propia basada en Deloitte (2023).

3.6 Mejora continua y transformación organizacional

La mejora continua comienza con la capacidad de transformar los problemas recurrentes en información. Los retrasos, las multas, los intereses, las llamadas erróneas y las discrepancias pueden clasificarse según su causa. frecuencia e impacto.

Hammer y Champy (1993) proponen repensar los procesos en función del resultado, mientras que Davenport (1993) enfatiza la combinación de proceso e información. En PTP, estos enfoques sugieren que La corrección debe realizarse lo más cerca posible del origen del problema.

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite su uso.
Se permite su distribución y reproducción en cualquier medio, sin restricciones, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 06/01/2026 | Aceptación: 09/01/2026 | Publicación: 12/01/2026

Pequeñas simplificaciones pueden producir efectos significativos en entornos de alto volumen. Una regla
Una explicación más clara, un formulario mejor estructurado o una guía de usuario pueden evitar interacciones repetidas.
sin necesidad de un gran proyecto tecnológico.

Las transformaciones importantes, como la migración de operaciones o la integración de entidades, requieren
Planificación y estabilización. Los datos de los proveedores, los pedidos, las obligaciones y el acceso deben ser...
conciliado de manera que el cambio organizativo no interrumpa el flujo de las finanzas.

La fase posterior a la implementación debe ser evaluada. Indicadores temporales, análisis de problemas pendientes y...
Los foros de toma de decisiones ayudan a identificar problemas que no aparecen en las pruebas. Ulbrich (2006) refuerza esta idea.
que la implementación de servicios compartidos es un proceso organizacional y no simplemente una transferencia de
tareas.

Finalmente, la mejora continua se convierte en una competencia cuando la organización incorpora la revisión de procesos.
a la rutina. El objetivo no es vivir en transformación permanente, sino desarrollar la capacidad para
Identificar, priorizar y corregir problemas con disciplina.

Conclusión

Los servicios compartidos pueden aumentar la escala y la coherencia, pero la centralización no debería ser la norma.
A menudo se confunde con la mejora automática. Es necesario comprender el proceso antes de poder transferirlo.
o automatizado.

La literatura de Bergeron y Ulbrich muestra que la gobernanza y el diseño organizacional son...
Estos son factores determinantes clave para el funcionamiento del modelo. En el PTP, esto requiere claridad en cuanto a las responsabilidades.
y las interfaces.

El liderazgo desempeña un papel crucial porque conecta el rendimiento, el riesgo y el desarrollo de las personas.
Los equipos bien preparados gestionan mejor las excepciones y reducen la dependencia de especialistas aislados.
Los SLA y los KPI son útiles cuando representan el flujo de trabajo real. Medir solo la velocidad puede ocultar la realidad.
Retrabajo y transferencia de problemas entre departamentos.
La gestión del conocimiento favorece la estandarización. Procedimientos, incorporación de nuevos empleados y materiales de apoyo.
Necesitan mantenerse al día con los cambios en los procesos y la tecnología.
La integración tecnológica debería reducir la fragmentación y preservar los controles. El entorno de pagos
tal como lo describe la Reserva Federal y los riesgos registrados por la AFP muestran que la velocidad y la seguridad
Necesitan evolucionar juntos.
La mejora continua cobra impulso cuando las excepciones se analizan como señales del proceso. Correcto.
Abordar las causas recurrentes es más sostenible que ampliar indefinidamente la capacidad de tratamiento.

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite su uso.
Se permite su distribución y reproducción en cualquier medio, sin restricciones, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 06/01/2026 | Aceptación: 09/01/2026 | Publicación: 12/01/2026

Se puede concluir que la transformación de PTP en servicios compartidos es, sobre todo, una tarea de

Diseño y gestión. La tecnología amplía las posibilidades, pero lo que realmente importa es el liderazgo, el conocimiento, las métricas y...

Una gobernanza que transforma la escala en un desempeño sostenible.

Referencias

ASOCIACIÓN DE PROFESIONALES FINANCIEROS (AFP). Informe de la encuesta de la AFP sobre fraude y control de pagos de 2025. Rockville, 2025.

BERGERON, Bryan. Fundamentos de los servicios compartidos. Hoboken: John Wiley & Sons, 2003.

COMITÉ DE ORGANIZACIONES PATROCINADORAS DE LA COMISIÓN TREADWAY (COSO). Control interno: marco integrado. Durham: COSO, 2013.

DAVENPORT, Thomas H. Innovación de procesos: Reingeniería del trabajo mediante la tecnología de la información. Boston: Harvard Business School Press, 1993.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. Reingeniería de la corporación: Un manifiesto para la revolución empresarial. Nueva York: HarperBusiness, 1993.

CONSEJO DE SUPERVISIÓN DE LA CONTABILIDAD DE EMPRESAS PÚBLICAS (PCAOB). AS 2201: Auditoría del control interno sobre la información financiera integrada con una auditoría de los estados financieros. Washington, DC: PCAOB.

ULBRICH, Frank. Mejora de la implementación de servicios compartidos: adopción de lecciones del movimiento BPR. Business Process Management Journal, vol. 12, n.º 2, págs. 191-205, 2006.

JUNTA DE GOBERNADORES DEL SISTEMA DE LA RESERVA FEDERAL. 111º Informe Anual 2024. Washington, D.C., 2025.

DELOITTE. Encuesta global de servicios compartidos y subcontratación de 2023. Nueva York: Deloitte Development LLC, 2023.

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite su uso.
Se permite su distribución y reproducción en cualquier medio, sin restricciones, siempre que se cite correctamente la obra original.