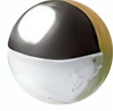


Deloitte.

Together makes progress



De la centralización a la innovación
Cómo el *GBS* redefine
el ***valor empresarial***



Introducción



Empresas exitosas han experimentado un crecimiento acelerado en los últimos años —a través de adquisiciones, expansión regional o diversificación funcional— que, si bien ha impulsado su presencia y capacidad operativa, también ha dejado una herencia compleja: estructuras fragmentadas, procesos duplicados y una creciente dificultad para operar como una sola empresa. Las áreas de soporte se multiplican, cada unidad adapta los procesos a su manera y las decisiones se toman sobre bases de información poco comparables.

En este escenario, el problema no es solamente la ineficiencia, también lo es la pérdida de trazabilidad, de alineación entre funciones y de capacidad para escalar de forma ordenada. A medida que aumenta la presión por eficiencia, control y cumplimiento normativo, se hace evidente que muchas organizaciones no necesitan simplemente “ahorrar” o “digitalizar”, sino recomponer su arquitectura operativa.

Este documento propone una mirada estructural al modelo *Global Business Services* (GBS) como respuesta a esa necesidad: no como una solución genérica, sino como una plataforma organizacional que permite reintegrar lo disperso, estandarizar sin paralizar y recuperar una manera común de ejecutar en toda la empresa. Pero también advierte: los beneficios del GBS no emergen automáticamente del diseño, pues requieren gobernanza, talento, tecnología y una ejecución disciplinada.

Lo que está en juego no es solo la eficiencia. Es la posibilidad de que una empresa, después de años de expansión desordenada, recupere coherencia y construya una operación verdaderamente preparada para su siguiente etapa.

La presión por integrar procesos tras el crecimiento desordenado

Muchas empresas, y en Latinoamérica no es la excepción, han experimentado años de crecimiento acelerado y expansiones desordenadas. Fusiones, adquisiciones y aperturas en nuevos mercados a menudo dejan un rastro de procesos heterogéneos y sistemas duplicados. Cada unidad de negocio desarrolla sus propias formas de trabajar, adaptadas a necesidades inmediatas, pero desconectadas del conjunto. El resultado, con el tiempo, es una pérdida de coherencia operativa: las mismas actividades se ejecutan de manera distinta según el área o país, impidiendo sinergias y aumentando ineficiencias.

La presión por hacer más con menos —sin sacrificar control, continuidad ni capacidad de crecimiento— es una condición permanente del entorno empresarial. En muchas organizaciones, esa exigencia convive con una realidad incómoda: la operación sigue fragmentada. Además, esta fragmentación dificulta la trazabilidad y el control sobre las operaciones, lo que significa un riesgo latente, especialmente en sectores altamente regulados donde la falta de visibilidad integral puede traducirse en incumplimientos involuntarios.

Bajo la presión de mejorar la eficiencia, reducir riesgos y unificar la forma de operar, la alta dirección se plantea cómo reconectar las piezas dispersas del negocio. La necesidad ya no es simplemente optimizar un proceso aislado, sino reconfigurar la arquitectura operacional de la empresa para recuperar el orden perdido. En este contexto, surge la pregunta: ¿qué cambio estructural puede lograr esa integración sin sofocar las particularidades locales que agregan valor?



Del mosaico funcional al modelo unificado con enfoque GBS

Un enfoque que está ganando tracción como respuesta a dicha necesidad es el modelo de *Global Business Services (GBS)*. Lejos de ser una iniciativa táctica puntual, *GBS* propone un rediseño profundo de cómo la organización entrega sus servicios internos. En esencia, los *GBS* son estructuras organizativas que centralizan y optimizan la prestación de servicios corporativos —como finanzas, recursos humanos, TI, compras y otros procesos de soporte— integrándolos en un modelo único a escala global o regional. En lugar de que cada filial o unidad replique funciones de soporte a su manera, un *GBS* consolida esas funciones bajo un paraguas común, con procesos estandarizados y una dirección unificada.

Abrazar un *GBS* implica pasar de un mosaico de operaciones dispares a un sistema integrado. Esto aborda directamente la falta de coherencia operativa resultante del crecimiento caótico: establece prácticas uniformes donde antes había variación y crea también propiedad global de procesos donde cada quien “hacía lo suyo”. Por ejemplo, en vez de múltiples sistemas y equipos manejando la administración financiera en cada país, un *GBS* puede ofrecer ese servicio de forma centralizada con las mismas reglas, controles y niveles de servicio para toda la organización. De esta manera, las decisiones se toman sobre información consistente y las mejores prácticas se replican ampliamente, aprovechando soluciones ya probadas en lugar de partir desde cero en cada rincón de la empresa.

Es importante señalar que *GBS* no se trata solo de concentrar actividades administrativas, sino en construir un sistema integrado que permita operar con consistencia, disciplina y visibilidad. Bien implementado, el modelo brinda flexibilidad dentro de la estandarización, ya que permite atender necesidades locales o de líneas de negocio específicas, pero dentro de un marco común que garantiza alineación. Con ello, la empresa gana en eficiencia y en control sin perder la capacidad de adaptarse a realidades particulares.

Los hallazgos del informe efectuado por Deloitte, *Global Business Services Survey 2025*, muestran, entre otras cosas, los componentes más utilizados dentro de un modelo *GBS* maduro. Dichos componentes suelen incluir una combinación de estructuras y estrategias complementarias¹:

- *Shared Services Centers (SSC)*: centros de servicios compartidos tradicionales para funciones transaccionales y de alto volumen operativo.
- *Global Capability Centers (GCC)*: centros globales de capacidad para funciones avanzadas o especializadas (por ejemplo, analítica de datos, automatización robótica, diseño de procesos).
- *Centers of Excellence (CoE)*: centros de excelencia enfocados en áreas críticas de expertise o procesos de alto valor que requieren especialización —como ciberseguridad, innovación o inteligencia de negocio.

- *Outsourcing*: alianzas con terceros o proveedores externos para funciones no críticas o cuando resulta más eficiente externalizar ciertos procesos. Un modelo *GBS* equilibrado sabe cuándo tercerizar y cuándo desarrollar capacidades internamente, manteniendo siempre la supervisión y estándares de calidad.

Esta arquitectura híbrida evita un error común: asumir que la eficiencia proviene solo de “mover” procesos a un mismo lugar, cuando en realidad el valor se genera al diseñar un modelo capaz de diferenciar, orquestar y gobernar el trabajo a escala. Asimismo, permite que el *GBS* sea flexible y aproveche lo mejor de cada aproximación: escala transaccional, talento especializado global, innovación interna y eficiencia externa. La encuesta antes mencionada arroja, además, que las organizaciones con modelos *GBS* más maduros integran típicamente centros multifuncionales (*SSC/GCC*) junto con *CoEs* y partners externos, logrando así mayor alcance y efectividad.



Lo que realmente diferencia a un GBS funcional de uno decorativo

Cuando un modelo *GBS* se implementa con claridad estratégica, su impacto se observa en distintas dimensiones que responden a necesidades empresariales concretas. Por un lado, habilita mejoras de productividad y reducción de costos —en rangos que pueden ubicarse entre 20% y 40%— mediante eliminación de redundancias, consolidación de volúmenes y optimización de procesos apoyada en tecnología.

Sin embargo, su contribución más estructural es elevar la calidad y consistencia, al imponer procesos uniformes en múltiples geografías, reduciendo variabilidad y errores, y mejorando la confiabilidad de la información para dirigir el negocio. En paralelo, el diseño flexible del modelo permite a la organización adaptarse con agilidad: integrar adquisiciones, ajustar su operación o crecer de manera escalonada, sin tener que rediseñar procesos cada vez que el mercado lo demanda.

Esta misma lógica responde a otra necesidad crítica: tomar decisiones con datos integrados y en tiempo útil. Al centralizar y estandarizar procesos, el *GBS* crea mejores condiciones para la analítica en tiempo real, los reportes globales y los análisis predictivos. No se trata únicamente de mejorar la eficiencia del *back-office*, sino de reducir la fricción que impide que la organización actúe con rapidez y consistencia. En la práctica, el *GBS* funciona como un mecanismo para liberar capacidad de gestión: desplaza tareas repetitivas hacia

esquemas más industriales y permite que los equipos comerciales y operativos se enfoquen en lo que realmente diferencia a la empresa: el cliente, el crecimiento y la estrategia central.

El problema es que estos resultados no son automáticos. De hecho, el *GBS* también expone una de las tensiones más frecuentes en las transformaciones corporativas: el diseño puede ser correcto, pero la ejecución puede fallar por factores organizacionales. La experiencia muestra que los principales riesgos suelen concentrarse en cinco frentes:

- Gobernanza débil
- Resistencia interna
- Estandarización insuficiente
- Soporte tecnológico fragmentado
- Tercerización sin dirección.





Una gobernanza poco clara genera ambigüedad de roles, conflictos entre áreas y pérdida de control; cuando el modelo se fragmenta, cada región tiende a operar de forma aislada, diluyendo los beneficios esperados. La resistencia organizacional agrava el problema, ya que centralizar implica mover decisiones y modificar hábitos arraigados; sin gestión del cambio, comunicación y capacitación, la iniciativa puede frenarse o convertirse en una implementación superficial.

Algo similar ocurre cuando se intenta centralizar sin estandarizar. Si cada unidad conserva sus métodos, el GBS corre el riesgo de convertirse en un “caos centralizado”, donde las sinergias prometidas se transforman en reprocesos. En especial, cuando no existen procesos *end-to-end* documentados con claridad, el modelo pierde escalabilidad y disciplina operativa. En ese punto aparece una regla que suele definir el éxito: no es posible automatizar el caos. Primero se organiza y se estandariza, después se centraliza y se acelera.

La tecnología actúa también como frontera entre una transformación tangible y una promesa incompleta. Un GBS que opera con herramientas aisladas o manuales limita su capacidad de escalar y de generar visibilidad en tiempo real. Plataformas como *ERP's* globales, sistemas de *workflow* para casos/ *tickets*, automatización robótica (*RPA*, por sus siglas en inglés), analítica y visualización, y capacidades emergentes como IA generativa

(*GenAI*) ya no son accesorios, sino parte del “sistema nervioso” del modelo.

En este sentido, la adopción tecnológica, además de impulsar la eficiencia, refuerza el control, la estandarización y la trazabilidad, elementos indispensables para operar en entornos de mayor riesgo y escrutinio. La encuesta citada también sugiere que este cambio ya comenzó: 58% de las empresas han iniciado su camino en *GenAI*, con Finanzas y TI como áreas donde surgen casos de uso como *chatbots*, automatización de facturas y tableros analíticos.

A la par de la tecnología, el talento se vuelve un punto de presión estructural. Un GBS requiere capacidades analíticas, digitales, bilingües y una orientación fuerte al cliente interno, pero al mismo tiempo enfrenta retos persistentes: brechas de habilidades, rotación y expectativas salariales crecientes. Por ello, el modelo se sostiene en la medida

en que existe una estrategia de talento coherente que combine capacitación continua, planes de carrera y mecanismos de atracción y retención. En otras palabras, si bien el GBS se diseña como una plataforma operativa, su estabilidad depende de una base humana capaz de operar procesos estandarizados, absorber tecnología y escalar con disciplina.

Frente a ello, el liderazgo unificado aparece como un factor de diferenciación. Las organizaciones en las que el GBS reporta a una figura global —y no a múltiples jefaturas regionales— tienden a lograr resultados más consistentes, porque reducen conflictos de prioridad y facilitan decisiones integradas. Otro dato revelador de la *Global Business Services Survey 2025*: 55% de las empresas que asignaron un líder global de GBS ha logrado más de 20% de ahorros, lo cual subraya que la gobernanza no es un componente administrativo, sino un multiplicador real del impacto.



Latinoamérica ante el reto de construir modelos GBS con criterio local

La inacción incluso se convierte en una vulnerabilidad, pues el hecho de no implementar un modelo de este tipo puede significar seguir operando con silos, baja flexibilidad y duplicidades que consumen recursos, limitan la capacidad de responder al mercado y erosionan la competitividad. El riesgo no está en mantener procesos descentralizados, sino en quedarse atrás frente a una operación que exige adaptarse a un entorno cada vez más digital y orientado a la velocidad.

En Latinoamérica, esta necesidad adquiere matices propios. La región ofrece

condiciones atractivas para desplegar GBS: talento calificado y bilingüe, mercados laborales dinámicos, organizaciones en transición que requieren estandarización y eficiencia, además de apertura creciente a modelos híbridos y tercerización. Incluso hay países que están destacando como *hubs* de servicios globales.

México, por ejemplo, ha ascendido, y en 2025 figuró entre los tres destinos más preferidos a nivel mundial para ubicar operaciones GBS, gracias a la disponibilidad de talento especializado en tecnología, la escalabilidad de sus

centros y costos competitivos. Centros establecidos —y tradicionales— como Costa Rica han tenido un rol importante en años anteriores, aunque enfrentan retos de aumento de costos; de hecho, el país centroamericano figuraba en el top 10 de destinos GBS, pero su posición ha retrocedido recientemente por el alza de gastos operativos. Aun así, sigue siendo un país maduro en servicios compartidos, con decenas de centros de empresas multinacionales operando desde allí.

Las 5 mejores ubicaciones por rango (2019 – 2025)

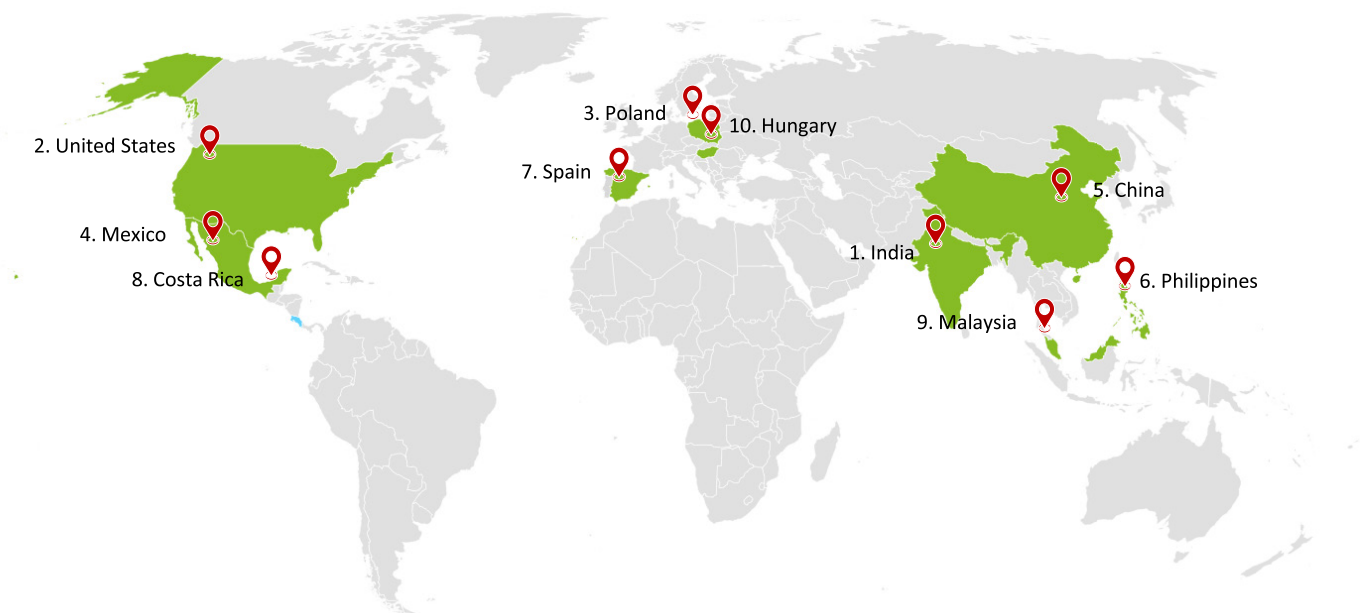


Fuente: Deloitte. "Global Business Services Survey 2025".

Asimismo, Colombia está ganando tracción como destino GBS regional. Ciudades como Bogotá, Medellín y Cali ofrecen una combinación de talento joven, ubicación estratégica en zona horaria de las Américas, costos moderados y entornos favorables de negocio. Empresas globales han establecido ya en Colombia centros de servicios para atender a distintos países

del Continente, aprovechando dichas ventajas. Por ejemplo, una multinacional inauguró, en 2025, un centro GBS Américas en Bogotá con capacidad para generar 800 empleos de alto valor en finanzas, RR. HH., tecnología y operaciones, consolidando a la ciudad como un nodo estratégico de servicios corporativos².

Preferencia de ubicación de GBS (2019 – 2025)



Fuente: Deloitte. "Global Business Services Survey 2025".

Sin embargo, el potencial regional también exige una condición: evitar la ilusión de replicar modelos externos sin adaptación. En Latinoamérica, el éxito del GBS depende de su capacidad para ajustarse a realidades culturales y operativas locales, incorporando estilos de gestión, prácticas internas y formas de trabajo que reduzcan resistencia y aseguren apropiación organizacional. Cuando esto no ocurre, la transformación puede derivar en rechazos, baja adopción o resultados superficiales, aun cuando el diseño técnico sea sólido.



Conclusión

El *GBS* puede entenderse como una respuesta a un problema empresarial cada vez más frecuente: organizaciones que necesitan ser más eficientes, sí, pero sobre todo más coherentes, trazables y escalables. Ante una realidad empresarial donde la agilidad y el cumplimiento normativo son cruciales, se ha vuelto imperativo alcanzar esa coherencia operativa.

Para aquellas organizaciones que cargan con el peso de una expansión caótica, el *GBS* ofrece una ruta de salida a través de una transformación estructural que unifica lo disperso. No obstante, el verdadero valor surge solo cuando ese modelo se apalanca en gobernanza, talento, estandarización y tecnología de primer nivel.

Adoptar con éxito el modelo *Global Business Services* marca la diferencia entre una organización rígida, anclada en prácticas del siglo XX, y una empresa adaptable, centrada en la generación de valor y preparada para los desafíos del siglo XXI. Integrar *GBS* es también una apuesta por la competitividad y la sostenibilidad a largo plazo.



Referencias

1. Deloitte, 2025 *Deloitte's Global Business Services (GBS) Survey*, 2025. www.deloitte.com/content/dam/assets-zone3/us/en/docs/services/2025/us-2025-deloitte-global-business-services-survey-results.pdf
2. Vilela, A., "SGS fortalece su presencia regional con la inauguración del GBS Américas en Colombia", *Latam Green*, 2025. <https://latam-green.com/sgs-presencia-regional-gbs-americas-en-colombia/>

Contacto

Francisco Silva

**Socio líder de la Oferta Integrada
de Transformación Financiera**

Deloitte México

fsilva@deloittemx.com

Centro de contacto

+52 55 5080 6633

centrodecontacto@deloittemx.com



Deloitte se refiere a una o más entidades de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), su red global de firmas miembro y sus sociedades afiliadas a una firma miembro (en adelante "Entidades Relacionadas") (colectivamente, la "organización Deloitte"). DTTL (también denominada como "Deloitte Global") así como cada una de sus firmas miembro y sus Entidades Relacionadas son entidades legalmente separadas e independientes, que no pueden obligarse ni vincularse entre sí con respecto a terceros. DTTL y cada firma miembro de DTTL y su Entidad Relacionada es responsable únicamente de sus propios actos y omisiones, y no de los de las demás. DTTL no provee servicios a clientes. Consulte <https://www.deloitte.com/about> para obtener más información.

Deloitte ofrece servicios profesionales líderes a casi el 90% de las empresas de la lista Fortune Global 500® y a miles de empresas privadas. Nuestra gente ofrece resultados medibles y duraderos que ayudan a reforzar la confianza del público en los mercados de capitales y permiten que los clientes se transformen y prosperen. Sobre la base de sus 180 años de historia, Deloitte abarca más de 150 países y territorios. Descubra cómo las aproximadamente 470,000 personas de Deloitte en todo el mundo tienen un impacto importante en www.deloitte.com.

Tal y como se usa en este documento, Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría y otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte". Deloitte Impuestos y Servicios Legales, S.C., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de consultoría fiscal, asesoría legal y otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte". Deloitte Audit Delivery Center, S.C., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría y otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte". Deloitte Asesoría en Riesgos, S.C., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de asesoría en riesgos y otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte". Deloitte Asesoría Financiera, S.C., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de asesoría financiera y otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte". Y Deloitte Consulting Group, S.C., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de consultoría y otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta comunicación contiene únicamente información general, y ninguna de las empresas miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), su red global de firmas miembro o sus entidades relacionadas (colectivamente, la "organización Deloitte") está, por medio de esta comunicación, prestando asesoramiento o servicios profesionales. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado.

No se dan declaraciones, garantías o compromisos (expresos o implícitos) en cuanto a la exactitud o integridad de la información en esta comunicación, y ni DTTL, ni sus firmas miembro, entidades relacionadas, empleados o agentes será responsable de ninguna pérdida o daño que surja directa o indirectamente en relación con cualquier persona que confíe en esta comunicación. DTTL y cada una de sus empresas miembro, y sus entidades relacionadas, son entidades jurídicamente separadas e independientes.