Chazey Partners
A QX Global Group Company



CASO DE ESTUDIO

De una operación dispersa a un centro de servicios global

Cómo Inchcape construyó su centro regional de servicios compartidos en Bogotá con el acompañamiento de Chazey Partners

Duración	Países atendidos	Hub regional	Procesos en alcances
18 meses	**11 en Américas**	**Bogotá, Colombia**	**RTR · PTP · OTC**

EL PUNTO DE PARTIDA

Inchcape, compañía global con presencia en múltiples mercados, afrontaba un desafío estratégico: evolucionar desde un modelo de servicios financieros disperso —sustentado en un proveedor BPO externo, equipos locales en cada país y la operación heredada de una adquisición reciente— hacia un modelo cautivo de Global Business Services (GBS). El objetivo era preciso: incrementar la eficiencia, estandarizar los procesos y consolidar una plataforma operativa escalable, capaz de sostener el crecimiento orgánico e inorgánico de la compañía.

La visión del modelo objetivo contemplaba dos centros regionales —Bogotá y Manila—, con Bogotá como prueba de concepto ("proof of concept"): el centro encargado de demostrar la viabilidad del modelo antes de replicarlo a escala global. Un reto de alta exigencia estratégica y operativa.

EL RETO

Diseñar y poner en operación, desde cero, un centro regional de servicios compartidos en Bogotá con capacidad para atender a 11 países de las Américas (Colombia, Perú, Chile, Costa Rica, Panamá, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Argentina y Uruguay), absorbiendo simultáneamente la operación del proveedor BPO, los equipos de los mercados locales y la operación heredada de la adquisición. Todo ello bajo un modelo unificado, en un plazo de 18 meses y garantizando la continuidad operativa de los negocios.



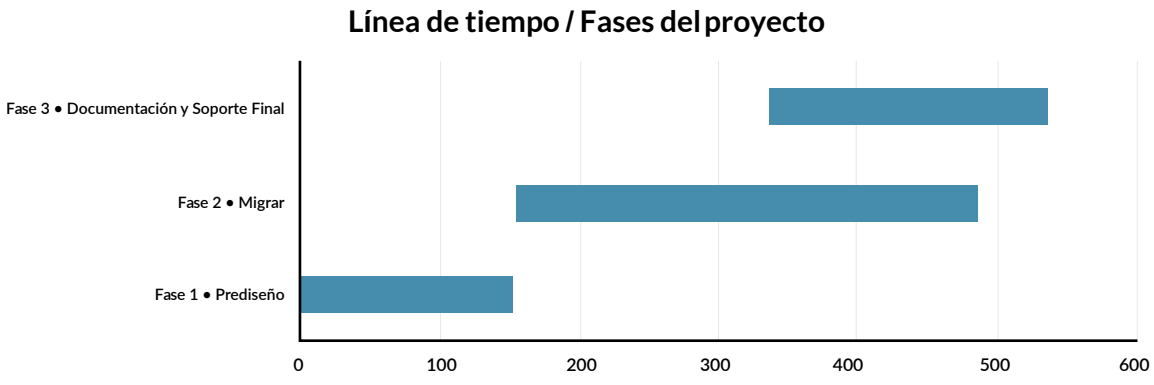
El alcance funcional comprendía tres procesos end-to-end críticos —Record to Report (RTR), Purchase to Pay (PTP) y Order to Cash (OTC)—, complementados con la gestión del servicio.

POR QUÉ CHAZEY PARTNERS

Para acelerar la adopción del modelo, Inchcape seleccionó a Chazey Partners como socio consultor. La razón fue clara: se requería un equipo con enfoque "hands on", capaz de trascender el plano teórico y acompañar la implementación sobre el terreno, con un conocimiento profundo del diseño, la puesta en marcha y la estabilización de centros de servicios compartidos.

EL ENFOQUE DE CHAZEY PARTNERS

El acompañamiento se estructuró en tres fases a lo largo de 18 meses (julio de 2024 – diciembre de 2025), concebidas para conducir a Inchcape desde la definición del modelo objetivo hasta una operación plenamente funcional y estable.



Fase
01

Prediseño: Chazey inició con un diagnóstico integral del punto de partida. El equipo desarrolló un análisis basado en actividades (ABA), un benchmarking de capacidades, un mapeo de stakeholders y una revisión del diseño To-Be a nivel de proceso. Sobre esa base, recomendó oportunidades de mejora a los procesos y tecnologías, propuso el diseño organizacional, validó el caso de negocio financiero y elaboró el plan de gestión del cambio. El entregable fue un plan de implementación claro, accionable y con respaldo financiero.

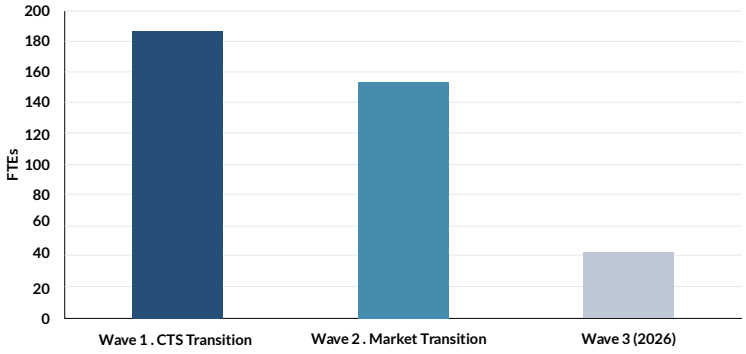
Fase
02

Migrar: Esta fase concentró el componente más visible del proyecto. Chazey lideró el reclutamiento de 158 posiciones, desde la publicación de las vacantes hasta la selección final. De forma paralela, condujo los talleres de procesos as-is, definió los puntos focales y el manejo de excepciones, elaboró el plan de capacitación y el plan de mitigación de riesgos, y movilizó los equipos de implementación. Asimismo, acompañó la preparación del espacio físico y la infraestructura de TI, facilitó la transferencia de conocimiento desde el proveedor BPO y los mercados, ejecutó los go-lives por olas y desplegó un programa de agentes de cambio para sostener la transformación en el plano cultural. Una vez iniciada la operación, el equipo permaneció acompañando la etapa de estabilización.

Fase
03

Documentación y Soporte Final: De manera paralela, y una vez estabilizada la operación —particularmente durante la segunda ola de transición—, el foco se desplazó hacia su documentación y preparación para escalar. Chazey desarrolló un análisis de brechas (GAPs) frente a los Global Template Process vigentes, con el fin de identificar y cerrar las diferencias durante la transición, alinear los procesos y respaldar la documentación y actualización de los procedimientos de escritorio. El acompañamiento concluyó con la gestión de las comunicaciones de estabilización y cierre.

FTEs incorporados por ola

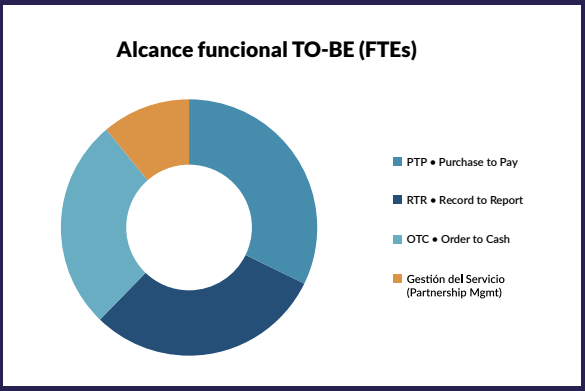


RESULTADOS

El programa cumplió los objetivos planteados: un centro Inchcape GBS en Bogotá plenamente operativo, con procesos globales estandarizados, que integró lo que antes se encontraba disperso entre un proveedor BPO externo, los mercados locales y la operación heredada. Entre los hitos más relevantes se destacan:

- Transición de 13 mercados a lo largo de dos olas, con una tercera ola prevista para 2026 (Bolivia, Barbados y Puerto Rico).
- Reclutamiento exitoso de los equipos de la Wave 1, gestionado de punta a punta por Chazey.
- Procesos globales estandarizados, adoptados como base para la capacitación de los nuevos integrantes del equipo.
- Puesta en marcha integral de las oficinas: obra civil, mobiliario e infraestructura de TI.
- Marco de servicio con indicadores clave de desempeño (KPI) e informes periódicos para los mercados atendidos.
- Identificación de un pipeline de oportunidades de mejora contínua proyectado a cinco años.

Y, de manera fundamental, una plataforma replicable. Bogotá no es únicamente el centro de las Américas: constituye el modelo de referencia para la futura implementación de Manila y del resto de las geografías.



El testimonio del cliente resume el valor del acompañamiento mejor que cualquier síntesis:

"El trabajo en conjunto con Chazey Partners fue muy bueno. Su definición de ser un partner hands on realmente se cumple. Soportando no solo como consultores en la teoría, sino también en la práctica. El equipo es muy profesional y se adecuaron a la cultura de Inchcape de muy buena manera, buscando agregar valor y desafiando en los momentos que era pertinente hacerlo, con su mirada desde la experiencia."
"El trabajo de Chazey Partners fue acorde a las expectativas, siendo una pieza clave en la implantación de Inchcape GBS durante 2025."

Diego Fuenzalida Zickendraht, Head of Inchcape GBS Americas