

High performance. Delivered.

Consultoría: Finanzas y Desempeño Organizacional

Evolución de los Centros de Servicios Compartidos

La dinámica actual en las organizaciones que cuentan con Centros de Servicios Compartidos (CSC) las ha llevado a plantearse caminos a través de los cuales puedan lograr una mayor evolución en los servicios que prestan. Es así como, desde Accenture estudiamos los distintos factores que intervienen en este proceso para lograr mejores resultados.

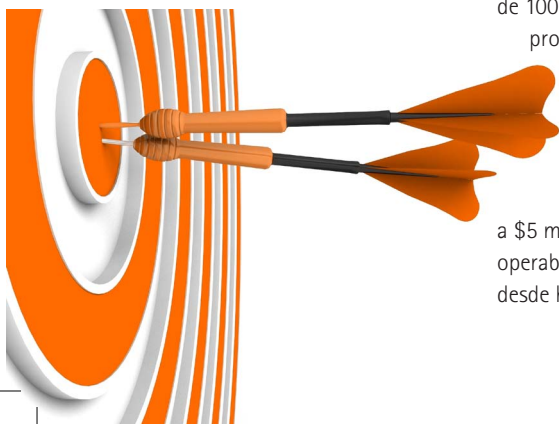
De manera concreta, encontramos que las organizaciones buscan evolucionar con el fin de **reducir sus costos de operación, simplificar sus procesos y brindar una mejor atención** a sus clientes.

Evolución de las organizaciones	Aspectos fundamentales
5. Servicios de negocios integrados Expansión de valor	<ul style="list-style-type: none"> Las organizaciones de servicios compartidos se han percatado de que la excelencia en los procesos es fundamental para la integración de servicios
4. Marketing del valor agregado Creación de valor y confianza	<ul style="list-style-type: none"> La falta de disciplina afecta el cumplimiento de los objetivos de los servicios compartidos
3. Mejora continua Impulso al desempeño	<ul style="list-style-type: none"> Las diferencias regionales siempre plantean un desafío para las implementaciones globales
2. Excelencia en los servicios Impulso a la productividad	<ul style="list-style-type: none"> Aquellas organizaciones multirregionales que no cuentan con procesos globales tienden a una mayor complejidad y mayores costos
1. Excelencia en los procesos Aspectos básicos	

Figura 1: Etapas de evolución de las organizaciones

Realizamos, junto con una firma de investigación de mercado, más de 100 encuestas en 16 países a profesionales responsables de la gestión de los servicios compartidos en sus empresas, de las cuales más del 50% registraron ingresos anuales superiores a \$5 mil millones de dólares y operaban con servicios compartidos desde hacía más de tres años.

Se llevaron a cabo entrevistas a responsables de organizaciones de servicios compartidos, en las que se obtuvo una visión clara de las tendencias, oportunidades y factores fundamentales de transformación para aquellas organizaciones que aprovechan al máximo los Centros de Servicios Compartidos.



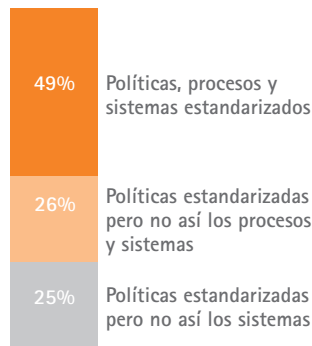
Alineamos las etapas de la evolución de las organizaciones en el uso de los Centros de Servicios Compartidos con los hallazgos obtenidos durante el estudio realizado.

1. Excelencia en los Procesos

El resultado de la evolución de las organizaciones en esta primera etapa es la integración de la empresa, los procesos y la tecnología. Esta etapa brinda una **visión global** para la simplificación y **estandarización** a lo largo de la **organización de los procesos y las tecnologías** utilizadas.

Los Centros de Servicios Compartidos iniciaron junto con el surgimiento de la reingeniería de procesos a finales de los años ochenta. Este inicio fue complicado, incluso hoy en día muchas de las organizaciones no han superado esta primera etapa por algunas de las siguientes razones:

- Sólo la mitad de los CSC actuales alcanzaron el nivel de estandarización deseable.
- La evolución no es posible sin la excelencia en los procesos. La falta de disciplina repercute negativamente en el objetivo que tienen los servicios compartidos.
- Seguir la metodología de excelencia en procesos (p.ej. *Lean Six Sigma*) es una condición necesaria para la transformación de los Centros de Servicios Compartidos.



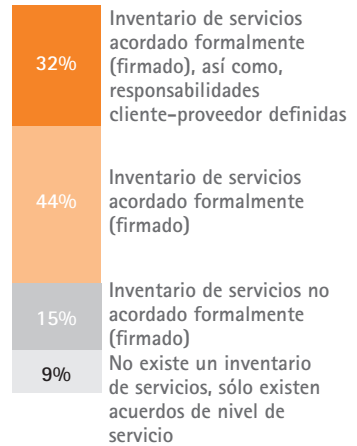
2. Excelencia en los Servicios

Esta etapa orienta a las organizaciones a operar como un negocio con un servicio único e integrado. A partir de nuestro estudio, los líderes de las organizaciones de servicios compartidos afirman que **la excelencia en los procesos va más allá de la entrega del servicio central:**

- Un paso firme hacia la siguiente etapa es que la excelencia en los servicios vaya más allá de la excelencia en los procesos.
- La gestión de las expectativas es un principio fundamental, donde es necesario preguntarse, ¿cuáles son los servicios y las responsabilidades tanto del cliente como del proveedor del servicio?
- La excelencia en los servicios abarca los procesos de gestión de la demanda, relaciones,

comunicaciones y desempeño, entre otros.

Es posible reducir los costos mejorando el servicio.



3. Mejora Continua

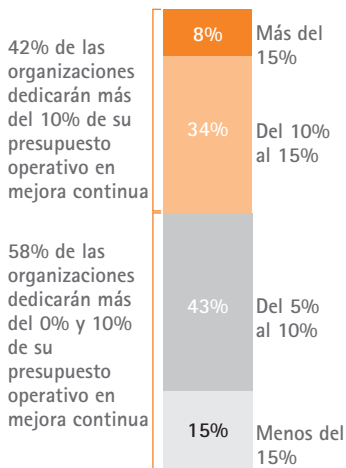
A esta etapa se le conoce como **la impulsora del desempeño de las organizaciones**. Un estudio anterior reveló que los **Top Performers** planifican de manera proactiva, financian y persiguen agresivamente las oportunidades de mejora continua.

Actualmente, la mejora continua impulsa la capacidad de progresar y evolucionar de estas organizaciones junto con el valor de los servicios compartidos.

- La mejora continua se encuentra relacionada directamente al valor percibido por el cliente y a la viabilidad de las organizaciones de servicios compartidos actuales.
- Cada vez más organizaciones invierten en la mejora continua y se ubican en niveles de madurez superiores.
- Existe un aumento del porcentaje del presupuesto operativo dedicado a la mejora continua. Casi el 25% de los encuestados ha construido una capacidad formal de tipo *Lean Six Sigma*.



Por su parte, el *benchmarking* es una de las herramientas más utilizadas en las organizaciones, la cual permite el desarrollo de una **cultura de mejora continua** al establecer una línea base que identifica las oportunidades de progreso y establece los objetivos.



4. Marketing del Valor Generado:

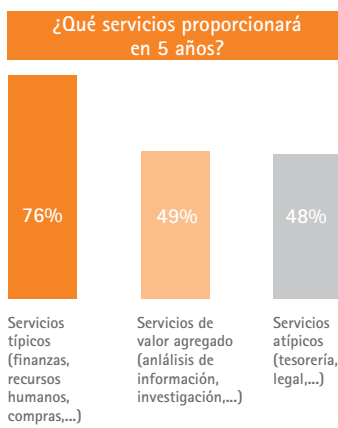
La creación de valor y de confianza se genera en este momento. Muchas organizaciones de servicios compartidos buscan asumir **roles más estratégicos**, esto significa pasar de la eficiencia (reducción de los costos de operación) a **la efectividad de los procesos** (mejorar los resultados del negocio).

En la generación de valor se utilizan los datos obtenidos para avanzar en la cadena de valor y es así en que el análisis de la información generada se convierte en un ejemplo que demuestra cómo las operaciones de servicios compartidos **colaboran en la cadena** y ofrecen una ventaja competitiva con respecto a los métodos de Inteligencia de Negocios tradicionales.

Sin embargo, es necesario realizar un intenso y extensivo Marketing de Valor Generado, lo que se traduce en que **saber demostrar el éxito** es un factor fundamental

para que las organizaciones de servicios compartidos logren **crear confianza, mantenerla** y generar impulso con sus clientes.

- La comunicación de resultados de desempeño positivo se ha tornado predecible y ha dejado de valorarse.
- Las organizaciones de Alto Desempeño aún tienen dificultades para convencer a los clientes de que son capaces de prestar servicios de valor agregado.
- El marketing de valor se convierte en una disciplina clave para ofrecer servicios de negocios integrados.



5. Integrated Business Services (IBS):

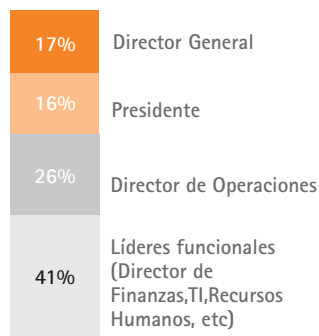
IBS es la etapa más desarrollada que se ha identificado en las organizaciones y **actualmente una tendencia** de los modelos de servicios; implica la adaptación al mercado, idiomas, procesos de toma de decisión y especialización de la gente. IBS permite a las organizaciones **beneficiarse de escalas globales** mientras **mejora su acercamiento a los clientes locales**. Esta etapa consiste en:

- Una entidad independiente que reporta a gerentes de primera línea. Es conducida como un negocio, lo cual le permite tomar

decisiones de abastecimiento, geografía e inversiones.

- Gestiona servicios multifuncionales operados por una combinación de proveedores dependientes y tercerizados que responden a una organización común y a un marco de gestión de servicios consistente.
- Es una propiedad estratégica y gestiona procesos de inicio a fin; realiza la gestión de acuerdo a los estándares de procesos globales y con el apalancamiento de los sistemas comunes.
- Es responsable de reducir los costos y mejorar el servicio en todos los servicios prestados por sí misma o gestionados a través de socios.

Hace tres años, 8% de los líderes de las organizaciones de servicios compartidos reportaba a un CEO. Hoy en día, ese número se ha incrementado al 17%; lo que muestra la madurez de los servicios compartidos y su nivel de preparación para comenzar a ofrecer servicios de negocios integrados.



Este modelo representa una solución moderna y avanzada de soporte, siendo su principal característica la integración de:

1. End-to-end del back, mid y front-office.
2. Funciones y procesos en servicios que añaden valor al cliente.

3. El proceso de entrega de servicio a lo largo de la organización para el establecimiento de estrategias globales.
4. Aliados estratégicos para la obtención de las capacidades requeridas.
5. La estrategia del IBS con la alta dirección para asegurar su sustentabilidad.

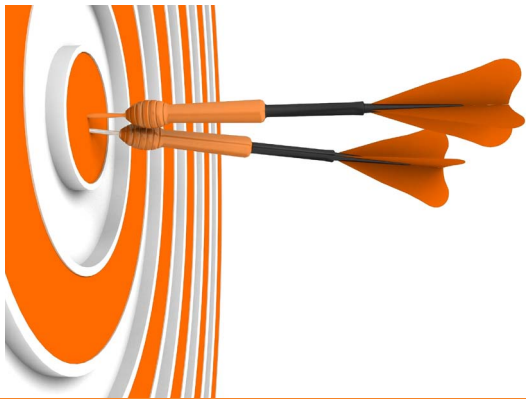
Estas son las características que diferencian el IBS del resto de los Modelos de Servicios.

Conclusiones

Los modelos de servicios de las organizaciones han evolucionado en los últimos años; la razón principal es porque se encuentran con coyunturas que disminuyen su valor frente al negocio.

El objetivo de los modelos de servicio es optimizar la entrega hacia los clientes con un bajo costo y alto nivel de flexibilidad. Es por esto que los modelos de servicio buscan transformarse con el negocio para establecer su valor y relevancia.

IBS ha demostrado en distintas organizaciones ser el modelo operativo que hasta el momento ha resuelto distintos retos de manera exitosa; convirtiéndose en la etapa más evolucionada de los Centros de Servicios Compartidos.



Acercas de Accenture

Accenture es una compañía global de consultoría de negocios, tecnología y *outsourcing*, con más de 259,000 personas trabajando en 120 países.

Combinando su experiencia, sus capacidades en todos los sectores y áreas de negocio, y su investigación con las compañías de más éxito del mundo, Accenture colabora con sus clientes para ayudarles a convertir sus organizaciones en negocios y administraciones públicas de alto rendimiento. La compañía obtuvo una facturación de \$27.9 mil millones de dólares durante el año fiscal que terminó el 31 de agosto de 2012.

Su página web es: www.accenture.com

Marzo 2013
Copyright © 2013 Accenture.

Todos derechos reservados.
Accenture, su logo, y Alto Desempeño Entregado son marcas registradas de Accenture.

Francisco Alvarado
Gerente Senior de Consultoría de Finanzas y Desempeño Empresarial
f.alvarado.navarro@accenture.com
Tel.: (52 55) 5284 7453

Rodolfo Cigala
Gerente Experimentado de Finanzas y Desempeño Empresarial - México
r.cigala.martinez@accenture.com
Tel. (52 55) 5284 7300