

Advisory

Agosto 2011

Shared Services Center

Concepto y Tendencias

El entorno de negocios plantea nuevos desafíos para el CFO...



El CFO está operando en un duro entorno cambiante

El rol del CFO nunca ha sido más difícil, gratificante o lleno de riesgos personales.

Andrew Likierman – FT 26 May 2006

Estos desafíos requieren de soluciones innovadoras...

- ▶ En los últimos años el **modelo de servicios compartidos** se ha consolidado como uno de los modelos de **gestión administrativa** de mayor adopción por parte de grandes empresas en todo el mundo, como un medio para aumentar la **eficiencia** de sus procesos y obtener un servicio de **calidad**
- ▶ Un Centro Servicios Compartidos:
 - ▶ Es una **unidad organizativa independiente**
 - ▶ Presta **servicios** a más de una unidad de negocio
 - ▶ Tiene sus **propios recursos**
 - ▶ Tiene **acuerdos de nivel de servicio** con sus clientes (internos o externos)
 - ▶ Desarrolla una **cultura de la mejora continua**
 - ▶ Posee **flexibilidad y escalabilidad** para operar con nuevos clientes

Oportunidad de implementación

- Diversos factores muestran la conveniencia de migrar a esquemas de Servicios Compartidos...

Factores de Oportunidad	
Procesos Heterogéneos	<ul style="list-style-type: none">► La estrategia de servicios descentralizados conduce a procesos diferentes de calidad, costo y eficiencia dentro de las unidades de negocio y las regiones► Las nuevas oportunidades de procesamiento global requieren procesos armónicos como punto de partida
Presiones Competitivas	<ul style="list-style-type: none">► Fusiones y adquisiciones requieren el aprovechamiento de sinergias además de una rápida integración de las nuevas compañías► El benchmarking hace transparentes los costos de la competitividad de la función de finanzas y frecuentemente lleva a programas de reducción de costos
Globalización	<ul style="list-style-type: none">► Alineación de los clientes y proveedores hacia empresas globales► Necesidad de operaciones de servicio global continuas y uniformes
Tecnología	<ul style="list-style-type: none">► Mejorar el ROI de nuevas o existentes implementaciones de ERP► Reconocer ahorros en los costos y evitar gastos adicionales a través de eliminación de redundancias del sistema
Requerimientos regulatorios	<ul style="list-style-type: none">► Procesos y responsabilidades descentralizadas aumentan chances de no-cumplimiento de SOX► Cambiar los requerimientos legales demanda una implementación global inmediata

¿Por qué implementar un CSC?

Beneficios CSC

Reducir Costos

- ▶ Economías de escala
- ▶ Obtiene eficiencias a través de la mejora de procesos, estandarización de sistemas y la información
- ▶ Reducción de costo per cápita por ubicación en locación de bajo costo

Mayor Flexibilidad

- ▶ Infraestructura centralizada flexible a cambios en las necesidades de negocio, la estructura y el volumen cíclico
- ▶ Habilidad para añadir nuevas actividades de negocio con valor agregado, sin costos de proporcionales de infraestructura

Aumento de Ingresos

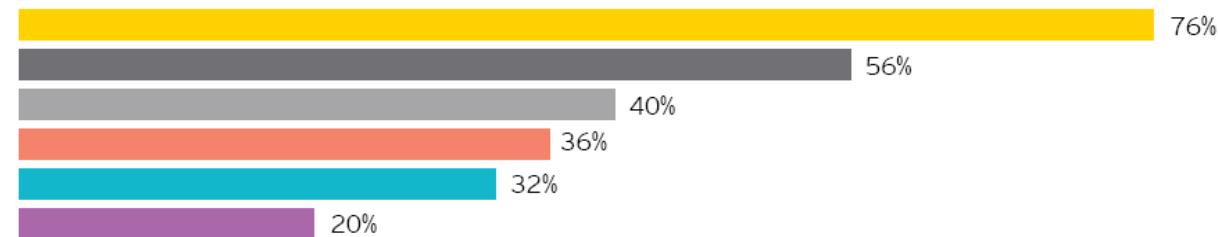
- ▶ Las Unidades de Negocio pueden centrarse en actividades que agreguen valor
- ▶ Mejora los niveles de servicio para aumentar la retención de clientes
- ▶ Aprovechamiento de conocimiento y recursos

Mejor Calidad

- ▶ Niveles de servicio explícitos
- ▶ Mejora la gestión del riesgo operacional y el ambiente de control
- ▶ Afianza nuevo modelos operativos
- ▶ Centrarse en la mejora continua
- ▶ Mejora el manejo de Performance
- ▶ Mejora cumplimiento/Sarbanes-Oxley (SOX)
- ▶ Mejora gerencia corporativa
- ▶ Hace mayor énfasis en el valor agregado y cambia la relación entre los negocios y sus áreas de soporte

Factores de decisión de la implementación

- ▶ La **reducción de costos** constituye el factor clave a la hora de evaluar esta iniciativa.
- ▶ El **incremento de la productividad y la excelencia en los servicios** para el cliente es el siguiente factor de mayor relevancia para evaluar la decisión.
- ▶ Otros factores de decisión son: especialización, flexibilidad y capacidad para integrar nuevos negocios.

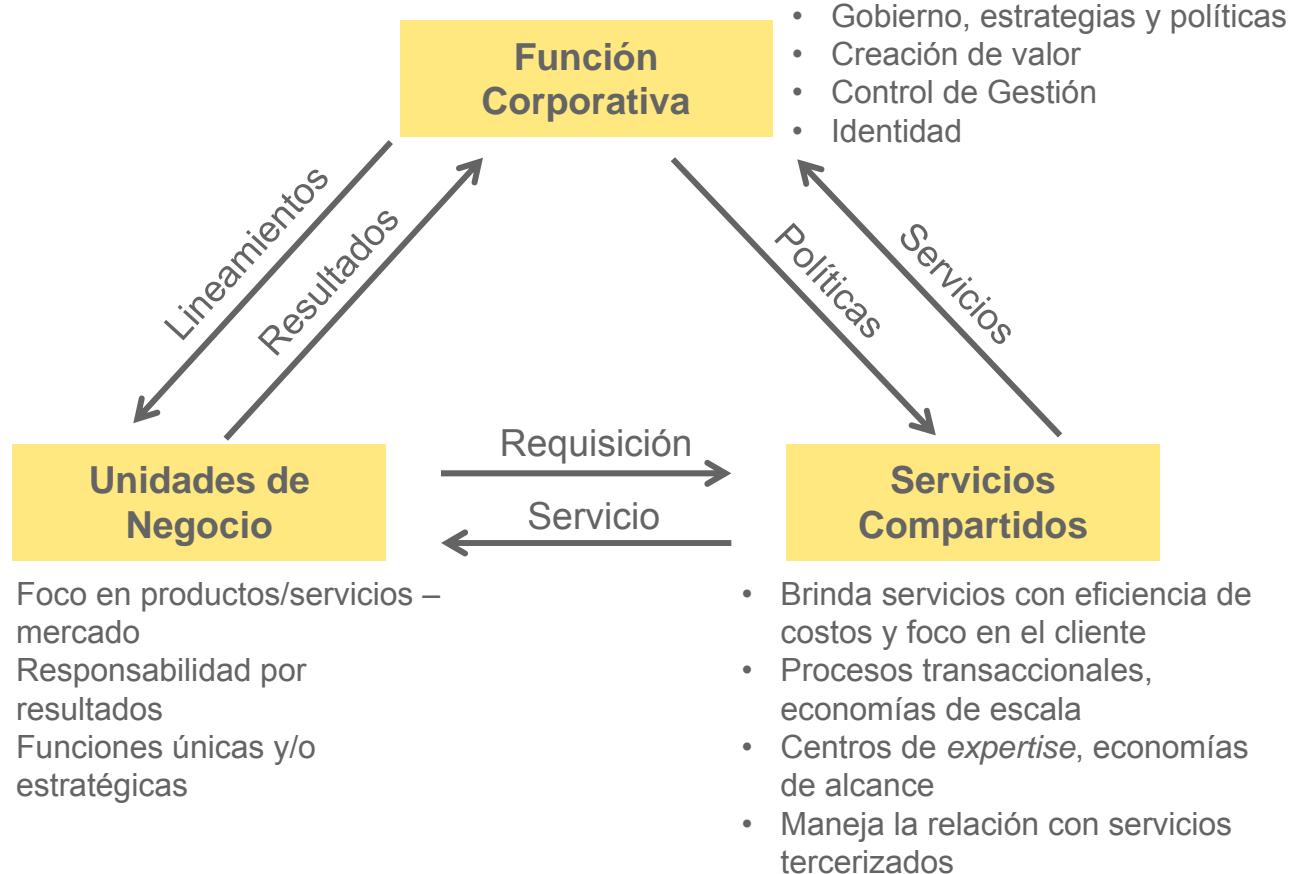


- Reducir costos a través de simplificación y estandarización
- Incrementar la productividad y la excelencia en los servicios para el cliente
- Mejorar el foco en la operación de las unidades de negocio vs el procesamiento de tareas de back office
- Soportar los nuevos requerimientos de los procesos de negocio
- Mejorar la capacidad de integrar nuevas empresas al Grupo
- Reducir costos mediante el arbitraje de costos laborales (seleccionar empleados con menores sueldos o ciudades con menores cargas laborales)

Fuente: Encuesta de CSC 2008 Latam, Ernst & Young

Servicios compartidos agrega una nueva dimensión en la estructura

► Nueva distribución de funciones:



Servicios Compartidos supone la integración varios modelos...

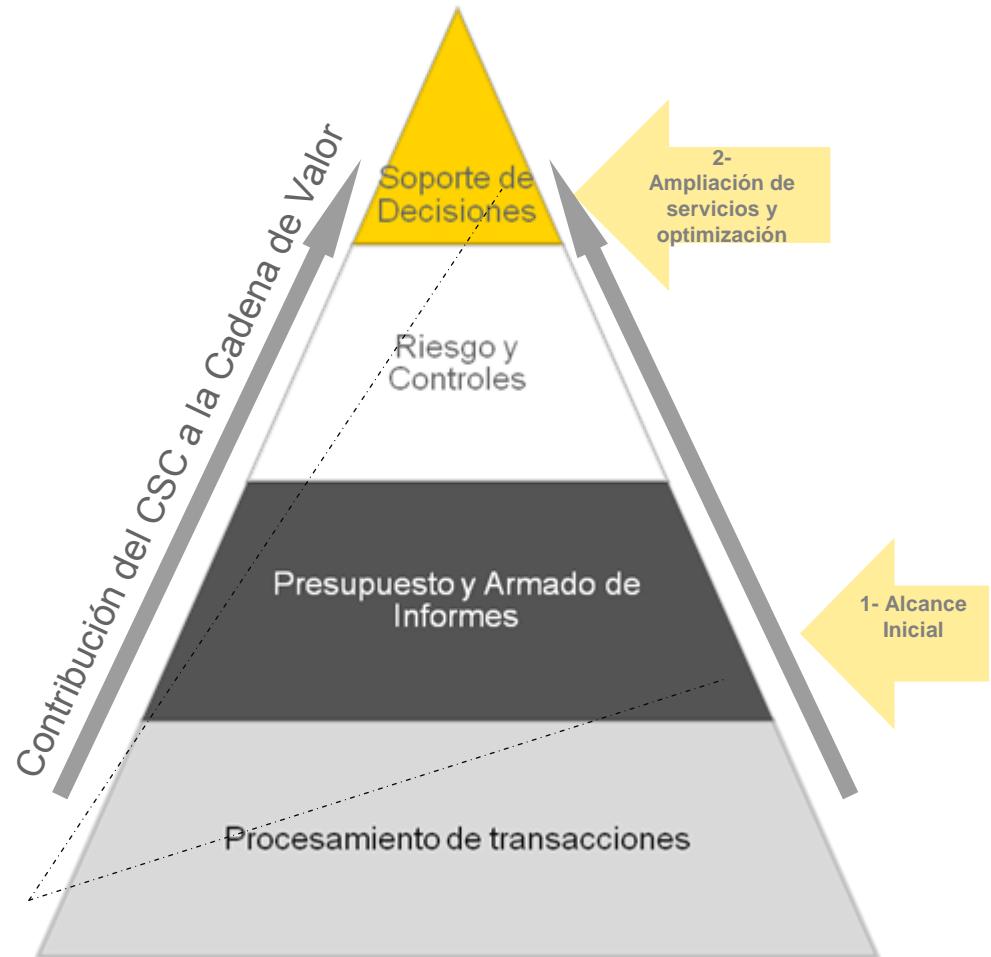
Visión y Perfil de CSC



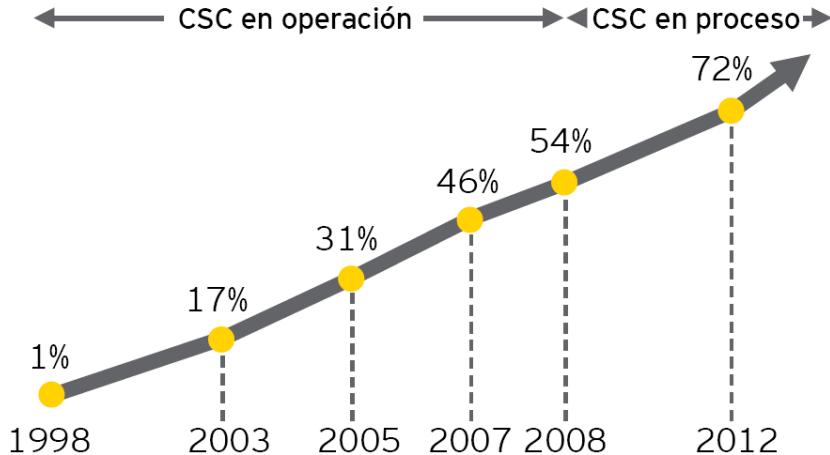
Tendencias

Expandiendo el alcance

- ▶ Los programas de CSC suelen transformarse en una solución al ser implementados en etapas. De esta forma, se minimiza el riesgo de fracaso y se evita el deterioro de las operaciones.
- ▶ Generalmente, a medida que el nivel de confianza y el grado de control aumentan, estas etapas contribuyen positivamente a la Cadena de Valor. Las etapas típicas de la implementación son las siguientes:
 1. Alcance inicial - Procesamiento de transacciones, back office. Por ejemplo: Cuentas a Pagar.
 2. Extensión de servicios y optimización - Procesamiento de transacciones con el cliente, gestión contable contabilidad y reporte contable y servicios de asesoramiento contable



Desarrollo del modelo en la región



Fuente: *Encuesta de CSC 2008 Latam*, Ernst & Young

- ▶ Los CSC ubicados en la región no poseen una larga trayectoria. Sólo el 1% de los CSC posee una antigüedad superior a los 10 años, mientras que la mayor concentración se ubica entre el primer y quinto año de existencia
- ▶ El modelo de Servicios Compartidos de Latinoamérica se encuentra en plena expansión dado que, según los resultados obtenidos, hacia 2012 la presencia de los CSC en la región crecerá casi un 20%
- ▶ De las empresas encuestadas más del 70% tendrá un CSC en operación

Principales funciones que aplican un modelo de CSC

Principales servicios prestados

- 1 Contabilidad y administración de activos fijos
- 2 Cuentas a pagar
- 3 Tesorería
- 4 Cuentas por cobrar y recaudaciones
- 5 Impuestos
- 6 Liquidación de nómina
- 7 Contratación de personal
- 8 Adm. de proveedores
- 9 Selección de personal
- 10 Compras

Principales tecnologías utilizadas

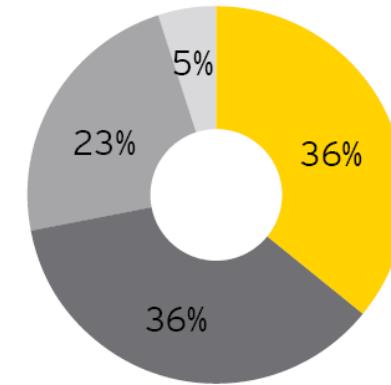
- 1 ERP (SAP, Oracle, JD Edwards, Otros)
- 2 Workflow
- 3 Digitalización de imágenes
- 4 Employee Self Service (gastos de viajes y viáticos)
- 5 Herramientas de análisis de datos y reporting
- 6 eProcurement
- 7 Rendición de horas trabajadas (Timesheet)
- 8 Herramientas de consolidación financiera
- 9 Datawarehousing
- 10 Activity Based Costing (ABC)

Fuente: *Encuesta de CSC 2008 Latam*, Ernst & Young

- ▶ La lista de servicios se encuentra encabezada por los procesos de contabilidad y administración de activos fijos y cuentas por pagar
- ▶ Estos procesos son, en la mayoría de los casos, estándares y se encuentran sustentados en gran medida por herramientas tecnológicas
- ▶ Es necesario contar con un apoyo informático estable y que sea homogéneo en toda la organización para que la implementación del centro sea exitosa
- ▶ Del análisis de las herramientas tecnológicas que se utilizan, los ERP son las más empleadas para brindar apoyo a los servicios que brinda el centro

Estrategias de implementación más utilizadas

- ▶ Las estrategias de implementación de un CSC varían en función de la situación actual de cada empresa, su estructura y el alcance del CSC (global, regional o local)
- ▶ Las empresas encuestadas utilizaron más frecuentemente como estrategia la implementación por función y por unidad de negocio / cliente
- ▶ Las implementaciones Big Bang (todas las funciones y unidades de negocio juntas) fueron las menos frecuentes por la complejidad y el nivel de riesgo al que se encuentra expuesta la empresa

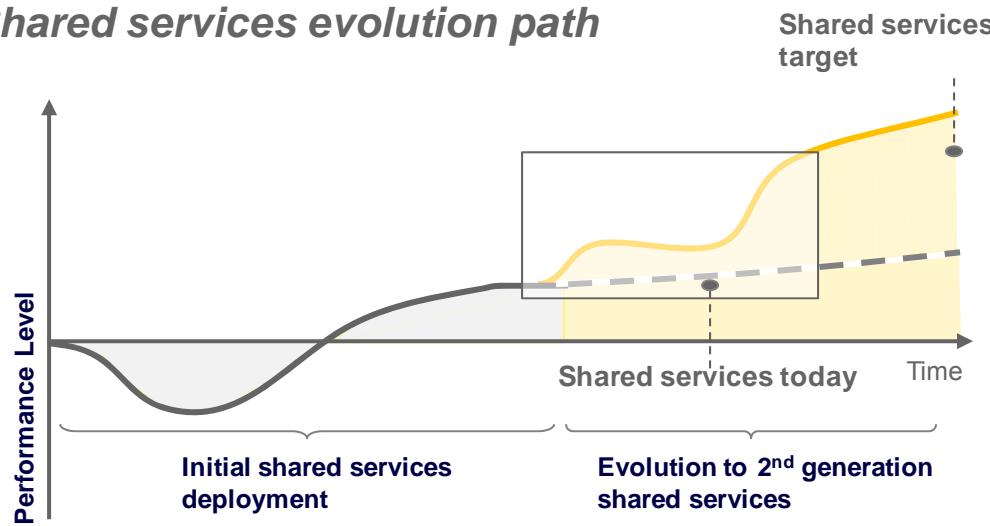


- Por función
- Por unidad de negocio / cliente
- Por locación geográfica
- Big Bang

Fuente: Encuesta de CSC 2008 Latam, Ernst & Young

Evolución de generaciones de CSC

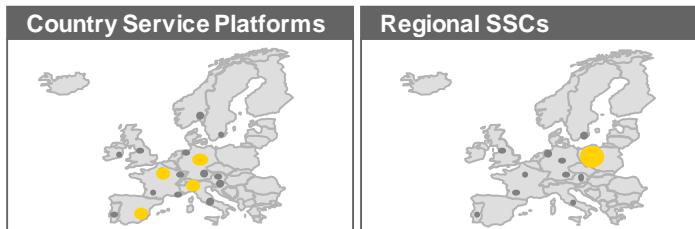
Shared services evolution path



Drivers de mejora de un CSC 2^{da} generación

- Modelo operativo
- Locación
- Extensión del alcance
- Excelencia Operacional

1era Generación de CSC



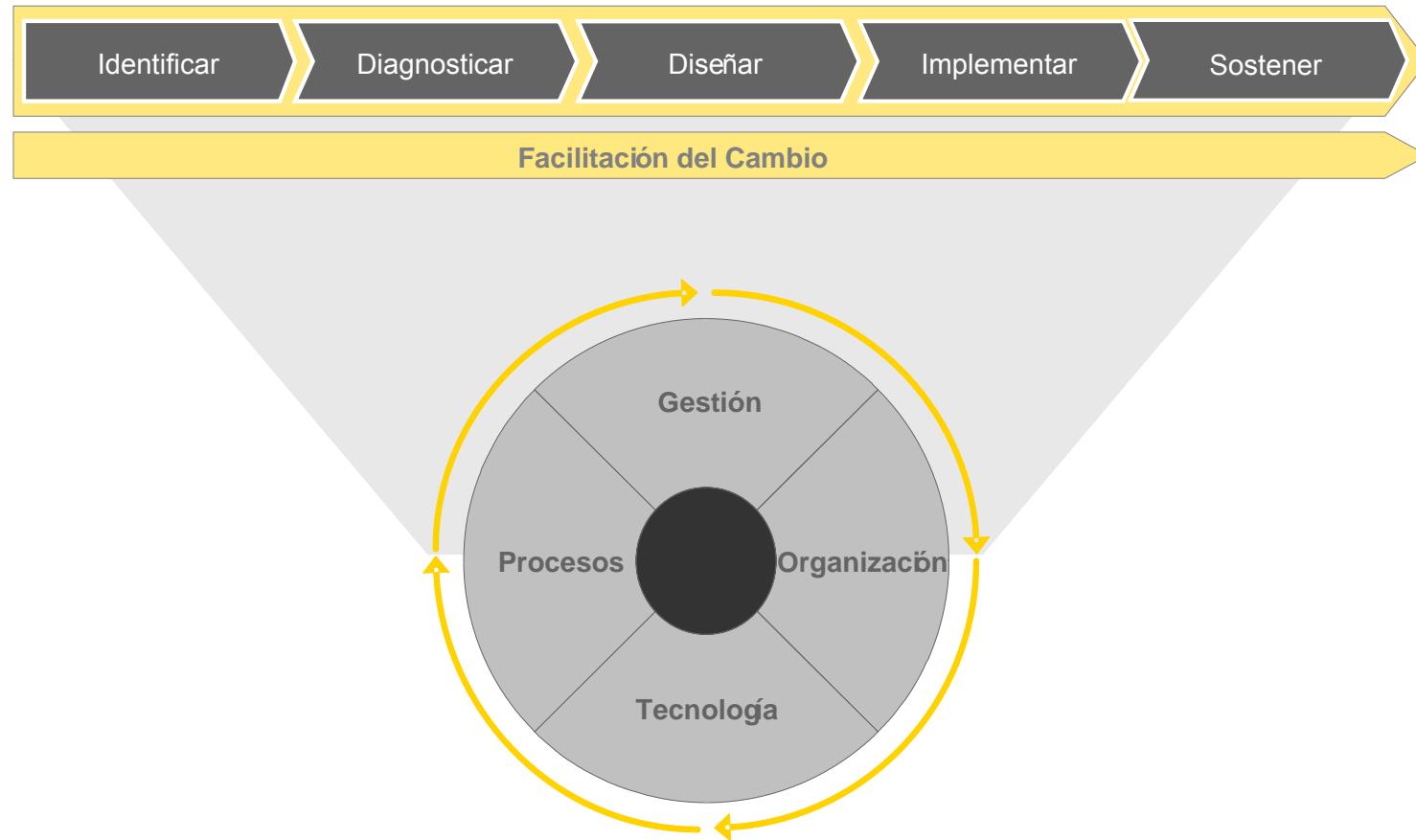
2da Generación de CSC



La tendencia de los CSC muestra un claro cambio desde una perspectiva regional hacia una globalizada, con un enfoque expansivo de su alcance, una mejor dirección, mayor automatización y procesamiento end-to-end.

Fases de implementación de un CSC

- ▶ Un enfoque integral y planificado de diseño e implementación del Centro de Servicios Compartidos requiere considerar todas las dimensiones involucradas en el cambio: Gestión, Organización, Tecnología y Procesos.



Preguntas y comentarios





¡Gracias!