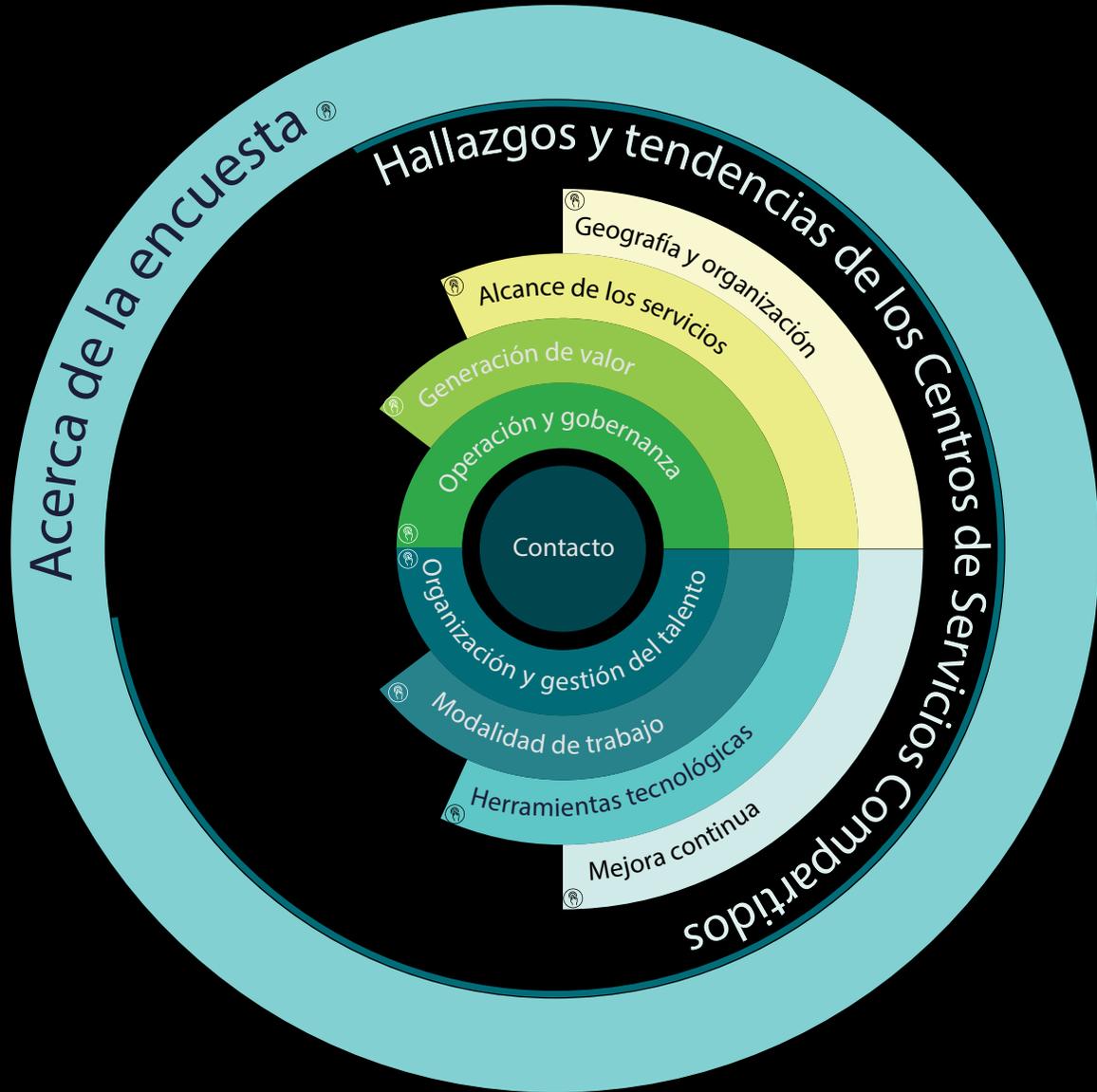


**Deloitte.**



**Encuesta Latinoamericana de Centros  
de Servicios Compartidos 2023**

# Contenido



# Prefacio

**Los Centros de Servicios Compartidos (CSCs) están generando cada vez mayores beneficios a las empresas, a través de un cambio hacia modelos más globales y con mayor eficiencia operativa en su oferta de valor. Adicionalmente, continúan concentrando procesos punta a punta, acelerando la implementación de capacidades digitales de rápida adopción y con ello, contribuyendo a la transformación digital de las organizaciones.**

**Los resultados de la primera Encuesta Latinoamericana de Centros de Servicios Compartidos 2023 muestran que los Centros de Servicios Compartidos son un generador de valor empresarial tangible, especialmente a medida que servicios no transaccionales se han ido integrando a los mismos.**

**En el futuro, las organizaciones de Servicios Compartidos serán cada vez más globales, complejas y digitales, orientadas a brindar un mejor servicio al cliente y buscando crear mayor valor a la organización.**



# Primera Edición de la Encuesta Latinoamericana de Centros de Servicios Compartidos 2023

## Introducción a la encuesta

### Participantes



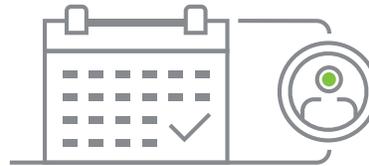
Dado el auge de los Centros de Servicios Compartidos en la región, se invitó a los líderes y ejecutivos de las organizaciones que cuentan con centros de servicios en Latinoamérica. Los centros que participaron se encuentran en los siguientes países:

**Brasil**  
**Colombia**

**Costa Rica**  
**México**

**Argentina**

### Periodo de Ejecución



El lanzamiento, recepción de respuestas y análisis se llevó a cabo de agosto a diciembre de 2022. Posteriormente, se consolidaron resultados y se generó el reporte.

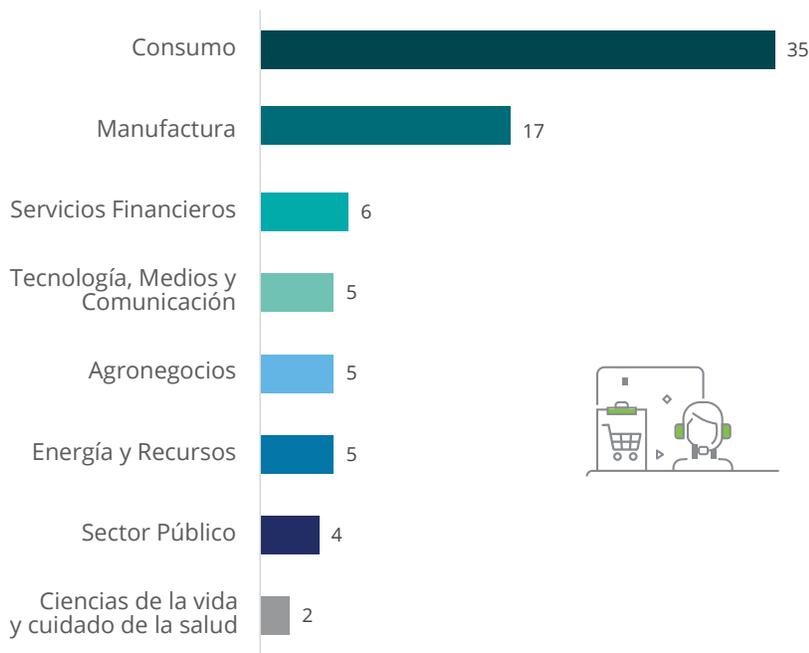
A continuación se presenta la primera edición de la Encuesta Latinoamericana de Centros de Servicios Compartidos 2023.

# Acerca de la Encuesta



La Encuesta de Centros de Servicios Compartidos regional tuvo una participación de 70+ empresas a través de 16 sectores diferentes.

**Tipo(s) de industria(s) a los cuales el CSC/GBS de la compañía presta Servicio**



**Industrias y antigüedad**

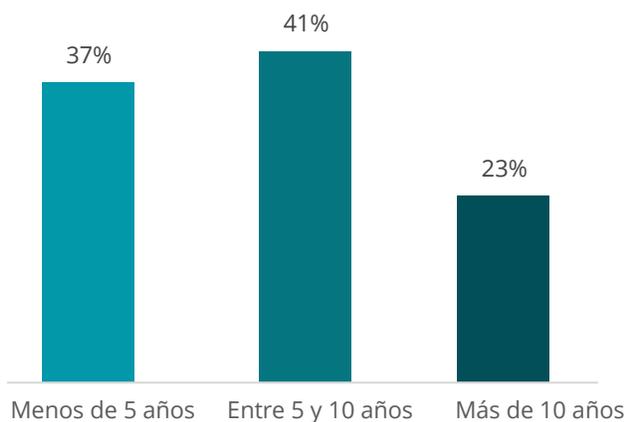


Mayoritariamente, los CSCs participantes brindan servicios a la industria de Consumo o Manufactura (65%).



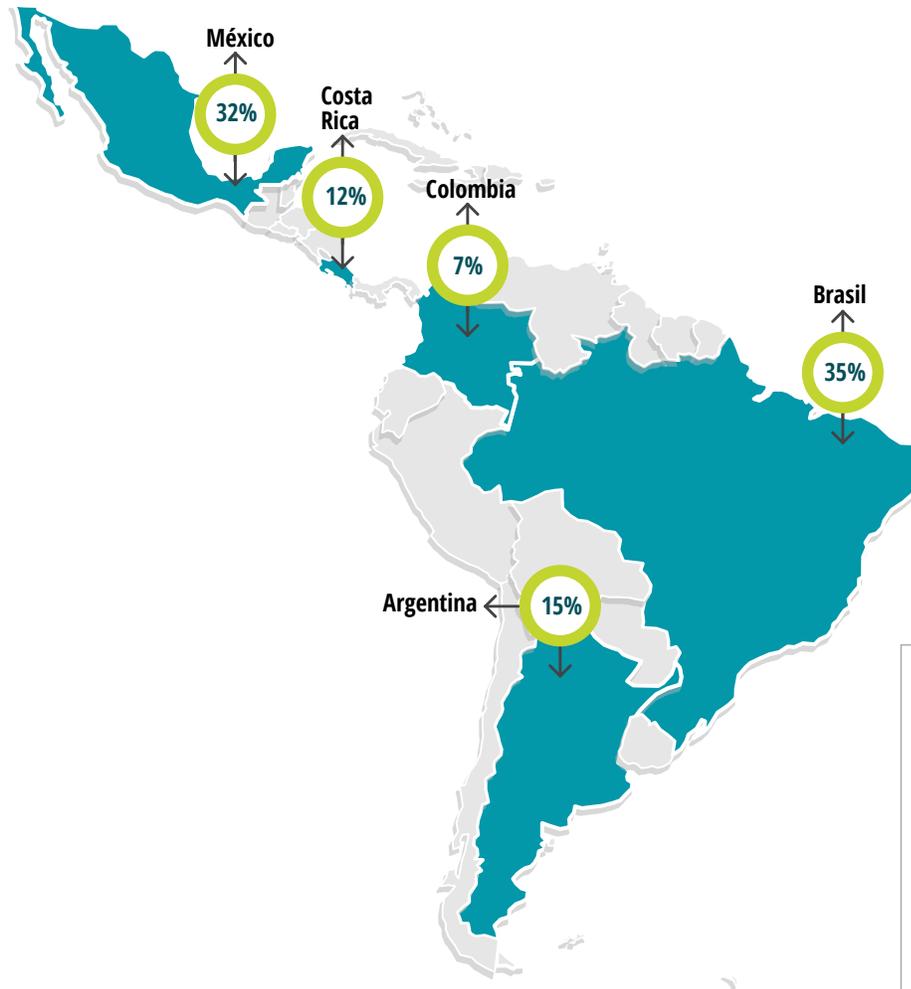
Más de 60% de los CSCs encuestados presenta cierto nivel de madurez, al tener operaciones durante al menos 5 años.

**Antigüedad del CSC/GBS en años**



El total de los 79 participantes se encuentra repartido en 5 países de Latinoamérica.

### Ubicación de los Centros de Servicios Compartidos



#### Ubicación de los participantes



Brasil es el país que tiene una mayor participación en la Encuesta de Centros de Servicios Compartidos, seguido por México y Argentina.

### Las ubicaciones en números

País

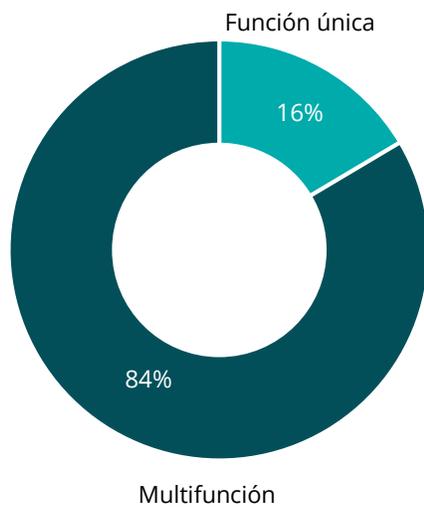
Brasil	México	Argentina	Costa Rica	Colombia
28	26	12	10	6

Cantidad de CSCs

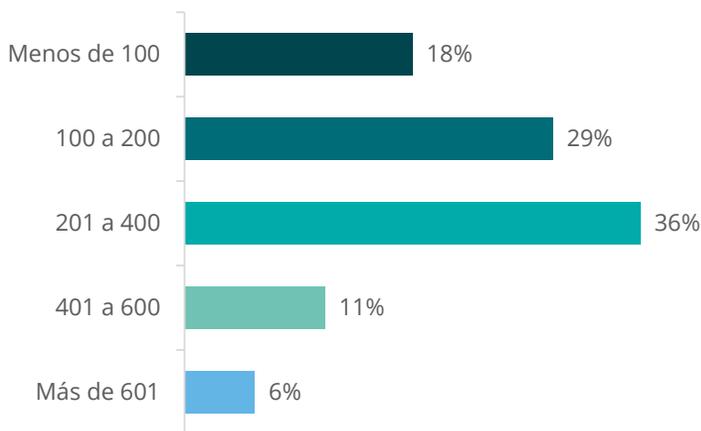


La mayoría de los CSCs participantes es multifunción, sin importar la cantidad de empleados.

**¿Realizan una única función o cuentan con multifunción?**



**Cantidad de empleados del CSC**



**Funciones de los CSCs**



En los Centros de Servicios Compartidos participantes, predomina la realización de 2 o más funciones dentro de su operación.

83% de los Centros de Servicios participantes cuenta con hasta 400 profesionales.

**Perfil general:** Menos de 10 años de operación, presta servicios a Consumo y, en promedio, tiene entre 201 y 400 empleados que realizan 2 o más funciones.

## Principales hallazgos de la Encuesta de Centros de Servicios Compartidos de Latinoamérica

### RPA (Robotic Process Automation) como herramienta de trabajo

Los CSCs están adoptando las tecnologías digitales como herramientas primordiales para la operación y el desarrollo de sus funciones.

Hasta 85% de los CSCs está implementando o tiene la intención de implementar la tecnología RPA en sus operaciones.



1. ERP

2. Ticketing

3. RPA

### Cultura como estrategia de retención

Las estrategias no monetarias se están convirtiendo en el atractivo principal para atraer y retener el talento por parte de las empresas.

Siendo las más relevantes en la actualidad: los esquemas de trabajo flexibles y las oportunidades en un plan de carrera.



1. Esquemas flexibles

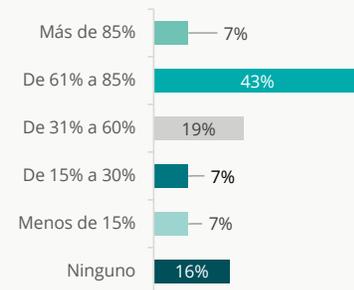


2. Bonos

### Modalidad de trabajo híbrido

Debido a la pandemia, los Centros de Servicios Compartidos han optado por un esquema de trabajo híbrido.

Se pasó de un 54% de CSCs que no tenían colaboradores trabajando desde casa a únicamente 16%.



### Geografía e industrias

Brasil y México lideran la escena de los Centros de Servicios Compartidos en la región.



28



26



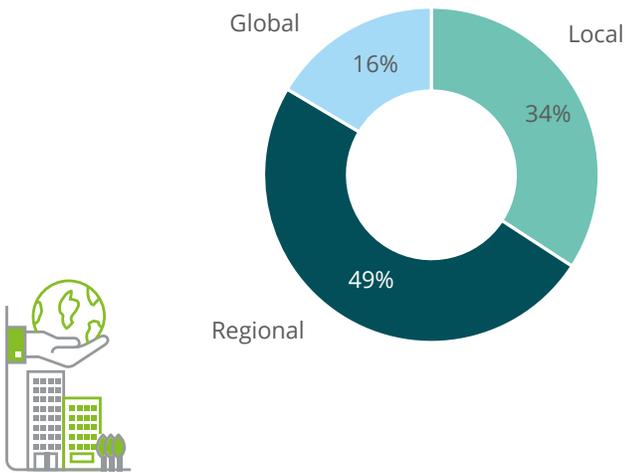
Los participantes de la encuesta son mayoritariamente de la industria de Consumo.

# Hallazgos y tendencias de Centros de Servicios Compartidos Geografía y Servicios

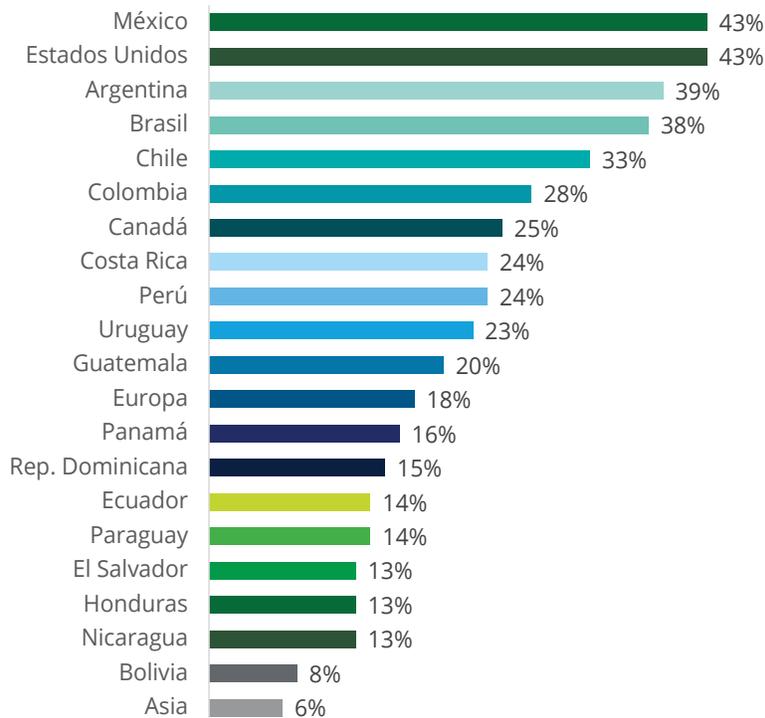


El alcance de sus servicios se desenvuelve mayoritariamente dentro de la región, siendo las operaciones en América Latina las más beneficiadas.

### Alcance de los servicios prestados por el CSC



### Países a los cuales se les brinda servicio de CSC



### Alcance de la prestación de servicios



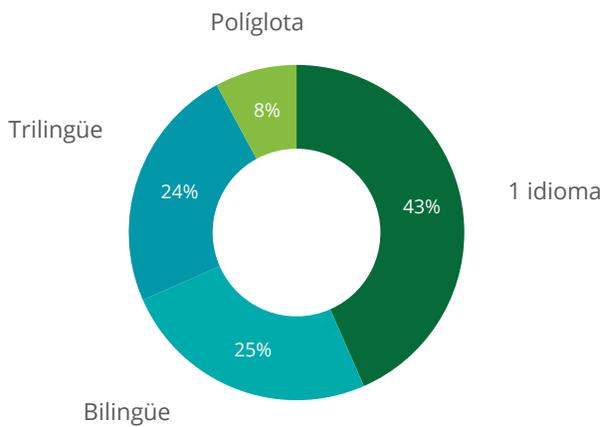
Debido a la capacidad de mano de obra calificada, los CSCs encuestados tienen los recursos necesarios para soportar el mercado norteamericano.

Brasil, México y Argentina son los principales clientes latinoamericanos de los Centros de Servicios Compartidos participantes.

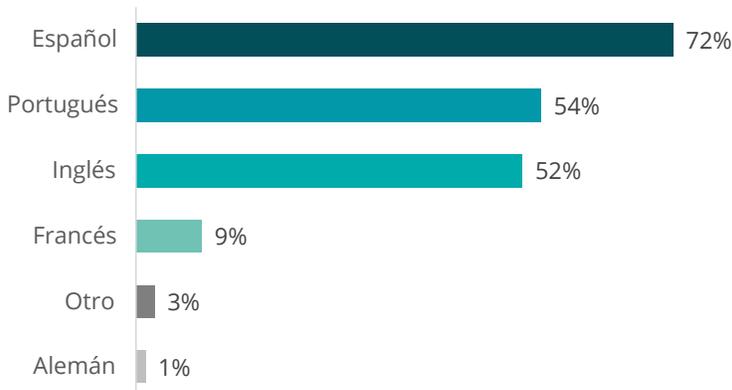


El español sigue siendo el idioma predominante en la región, sin embargo, tanto el portugués como el inglés se mantienen en las primeras posiciones.

### Cantidad de Idiomas empleados en los CSC



### Idiomas empleados en los CSCs



### Funciones de los CSCs



57% de los Centros de Servicios Compartidos emplean más de un idioma en sus operaciones.

Entre otros idiomas empleados por los Centros de Servicios Compartidos, se encuentran el holandés y el mandarín.

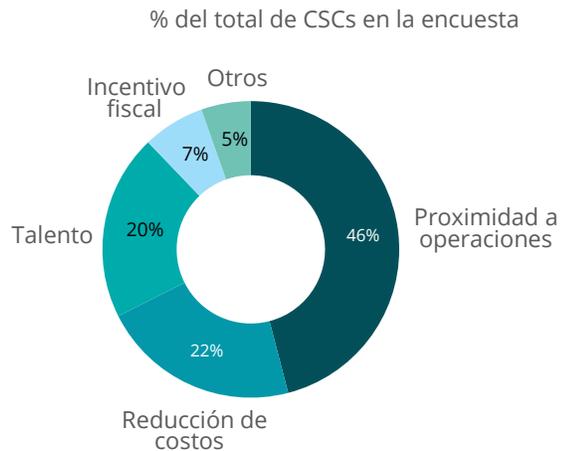
La mayor cantidad de idiomas empleados por un CSC es siete.

El factor común al momento de elegir la ubicación del CSC reside en su proximidad a las operaciones del negocio central.

### Principales ciudades de América Latina con Centros de Servicios Compartidos



### ¿Por qué fue elegida esta ubicación?



### Principales motivaciones para elegir la ubicación del CSC:

- 1° - Proximidad a las operaciones de la empresa: Casi la mitad (46%) de los participantes eligieron la ubicación como principal motivador para determinar la localización.
- 2° - Reducción de costos: el 22% de los participantes eligió la localización como estrategia de reducción de costos.
- 3° - Atracción de talento: el 20% de los participantes eligió su ubicación debido a la oferta de mano de obra cualificada disponible.

Adicionalmente, la región tiene la ventaja competitiva de poder trabajar simultáneamente con distintos husos horarios.

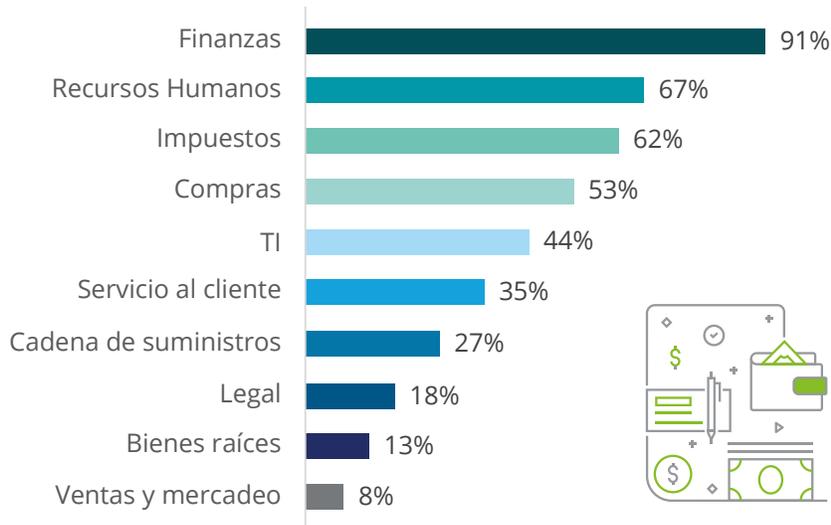


# Alcance de los servicios

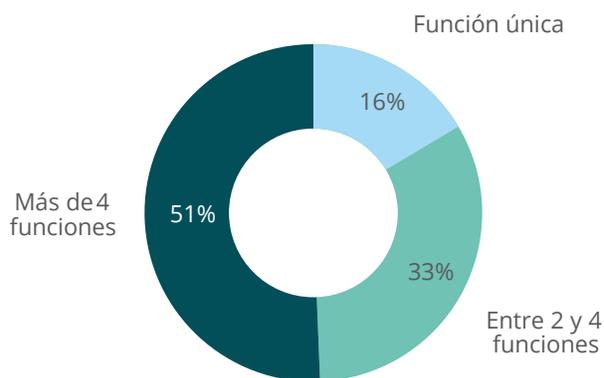


Finanzas se mantiene como la función con mayor número de procesos en los centros, seguida de Recursos Humanos e Impuestos.

### ¿Cuáles procesos/servicios se desarrollan en el CSC/GBS?



### Cantidad de funciones desarrolladas por los CSCs



### Hallazgos de los procesos

Las funciones tradicionales de Finanzas, Recursos Humanos e Impuestos continúan liderando el crecimiento del sector en la región. Sin embargo, se visualizan otras áreas como Servicio al Cliente, Cadena de Suministro y Legal que migran sus procesos al modelo operativo de servicios compartidos, en línea con las tendencias globales.

En la región se destacan organizaciones multifuncionales que brindan servicio a más de dos funciones, representando el 84%



Finanzas se mantiene como la principal función que se desarrolla en los CSCs de la región latinoamericana.

### Principales procesos de Finanzas desarrollados en los CSCs



### Alcance de los procesos



Los procesos transaccionales, como las Cuentas a Pagar y la Contabilidad General, siguen siendo los procesos de Finanzas más citados dentro de los CSCs, con 80% y 72%, respectivamente.

Los procesos de Administración de Recursos Humanos son los que más operan de la función de Recursos Humanos en los Centros de Servicios.

### Principales procesos de Recursos Humanos desarrollados en los CSCs

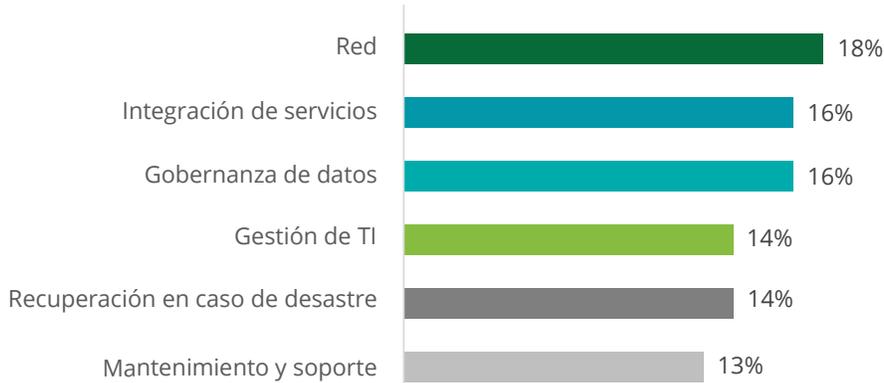


Principales procesos para Compras y TI desarrollados en los CSCs participantes.

### Principales procesos de Compras desarrollados en los CSCs



### Principales procesos de TI desarrollados en los CSCs



### Alcance de los procesos

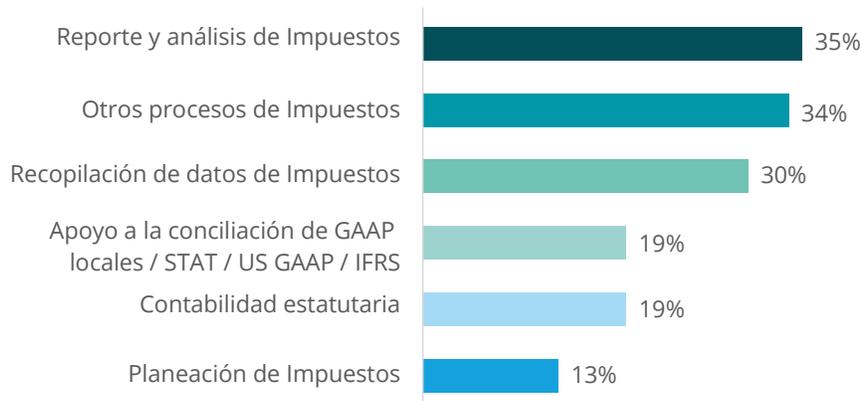
Los servicios relacionados con los proveedores, ya sea la negociación de contratos, gestión de éstos o la evaluación, son realizadas comúnmente por los Centros de Servicios Compartidos.

Debido al aumento, durante los últimos años, de la cantidad de información recopilada, TI resalta como un área de crecimiento dentro de los CSCs.

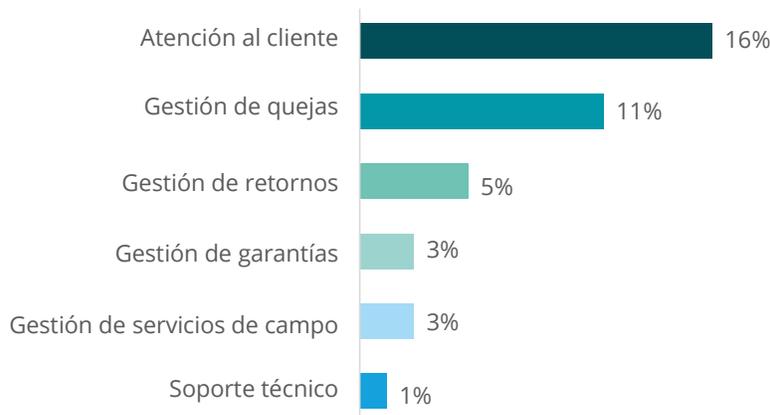


Principales procesos para Impuestos y Servicio al Cliente desarrollados en los CSCs participantes.

**Principales procesos de Impuestos desarrollados en los CSCs**



**Principales procesos de Servicio al Cliente desarrollados en los CSCs**



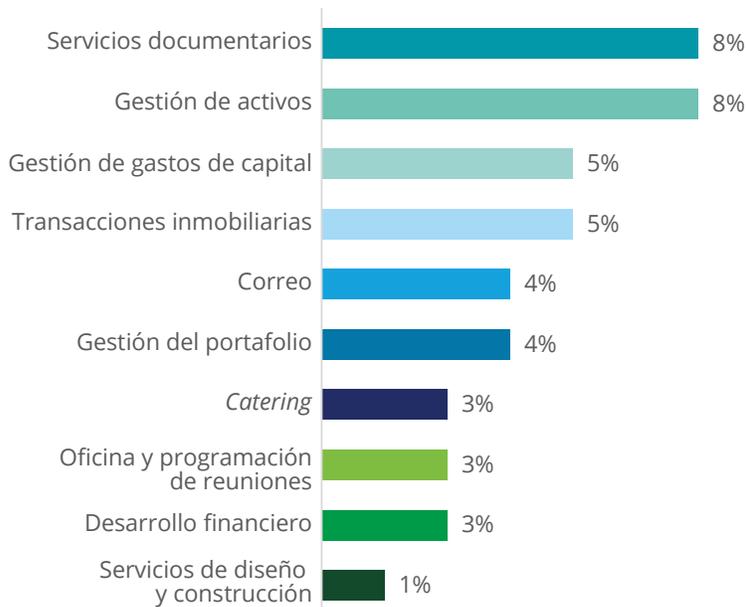
**Alcance de los procesos**



Los procesos de Servicio al Cliente predominantes en los CSCs son atención al cliente y gestión de quejas, concentrando el 27%.

Principales procesos para Bienes Raíces y Ventas y Mercadeo desarrollados en los CSCs participantes.

**Principales procesos de Bienes Raíces desarrollados en los CSCs**

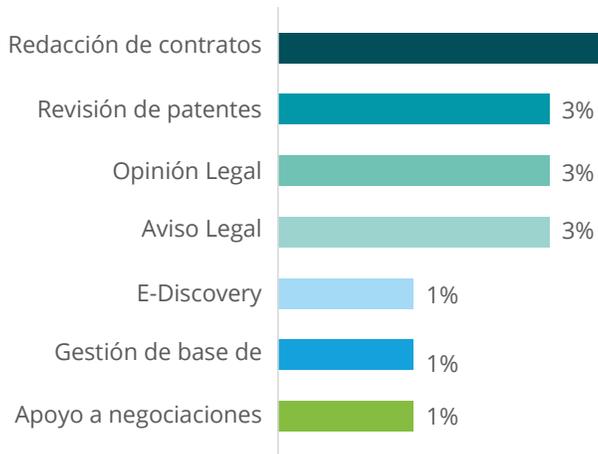


**Principales procesos de Ventas y Mercadeo desarrollados en los CSCs**



Principales procesos de Legal y Cadena de Abastecimiento desarrollados en los CSCs participantes.

**Principales procesos de Legal desarrollados en los CSCs**



**Principales procesos de Cadena de Abastecimiento desarrollados en los CSCs**



**Alcance de los procesos**



Los servicios de redacción de contratos son los que más comúnmente se realizan en la función legal.

# Generación de Valor

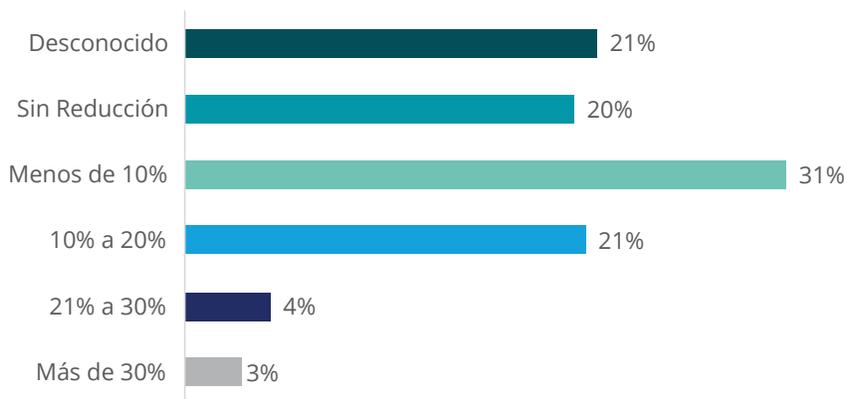


La estandarización y la reducción de costos son las principales palancas de valor para el negocio, a través de los CSCs.

**¿Dónde se ha obtenido la principal generación de valor?**



**¿Cuál fue la reducción promedio de personal lograda durante el siguiente año, después de iniciar operaciones?**



**Generación de valor en los CSCs**



La mayoría de los CSCs encuestados ha logrado, por medio de la estandarización de sus operaciones, la generación de valor para el negocio.

Durante el primer año de operación, se observa que más de la mitad de los CSCs (52%) obtuvo una reducción de hasta 20% en su personal.

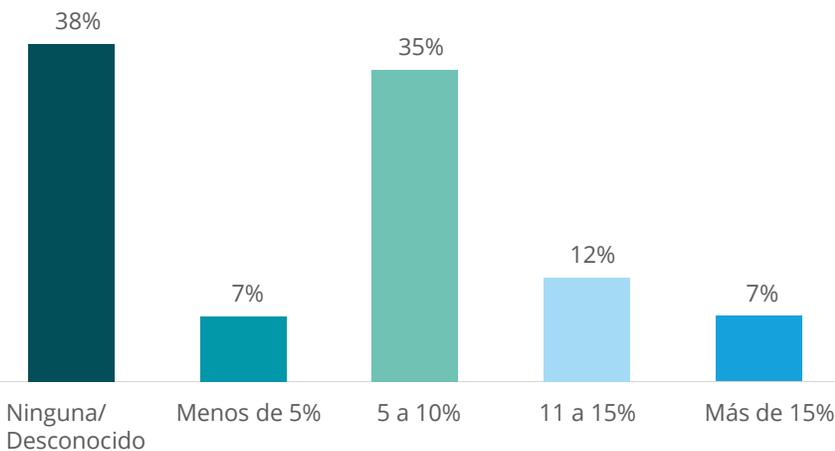
El 21% de los CSCs no experimentó ninguna reducción de plantilla, tras la última implantación importante; mientras que 20% no monitoreó si hubo reducción alguna.

¿Cuál es el periodo de retorno de la inversión y la mejora en la productividad experimentados como resultado de los Servicios Compartidos?

**¿Cuál fue el periodo de retorno de inversión (payback) de su CSC/GBS después de la implementación?**



**¿Cuál ha sido la mejora en productividad promedio anual lograda por su CSC/GBS?**



**Generación de valor en los CSCs**



La mayoría (57%) de los CSCs tuvo un periodo de retorno de la inversión tras la última implementación importante entre 1 y 2 años.

El 35% de los encuestados afirma haber mejorado entre 5 y 10% su productividad media anual.

Un número significativo de encuestados desconocía la mejora de la productividad media anual tras la última implementación importante (38%).

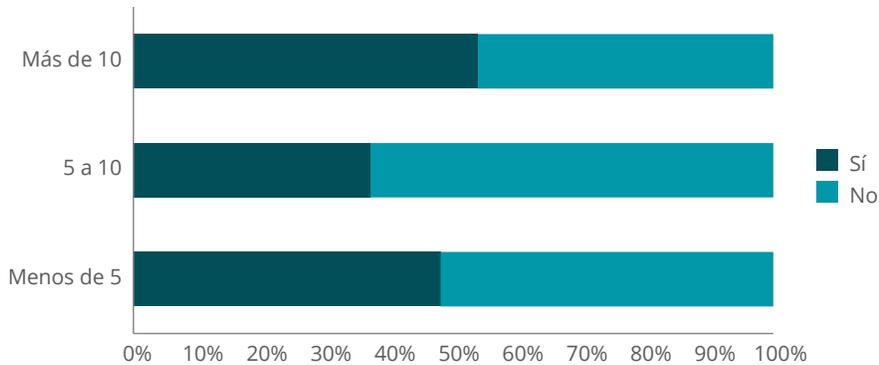


# Operación y Gobernanza

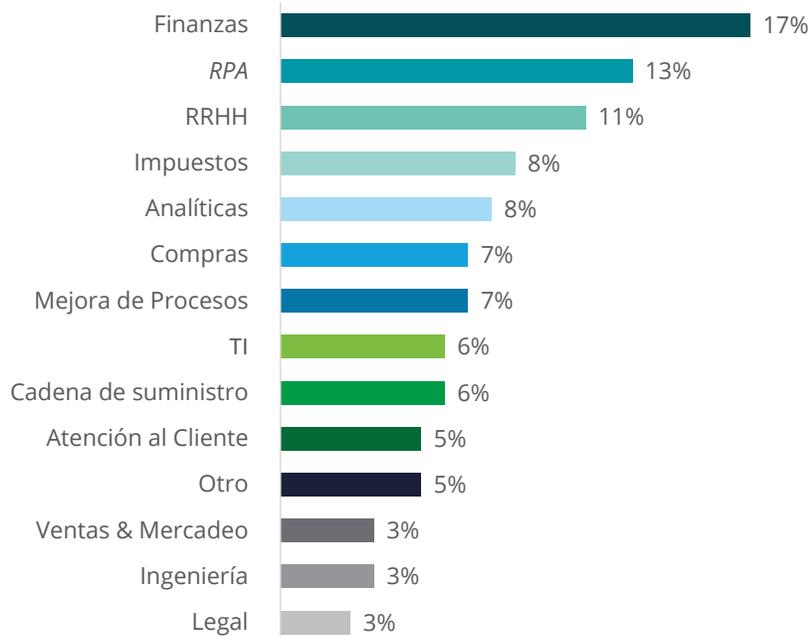


Para aquellas organizaciones que cuentan con Centros de Excelencia, Finanzas predomina con el mayor número de servicios.

### Centros de Excelencia, según antigüedad en años del Centro de Servicios Compartidos



### Servicios brindados en Centros de Excelencia



### Alcance de la prestación de servicios



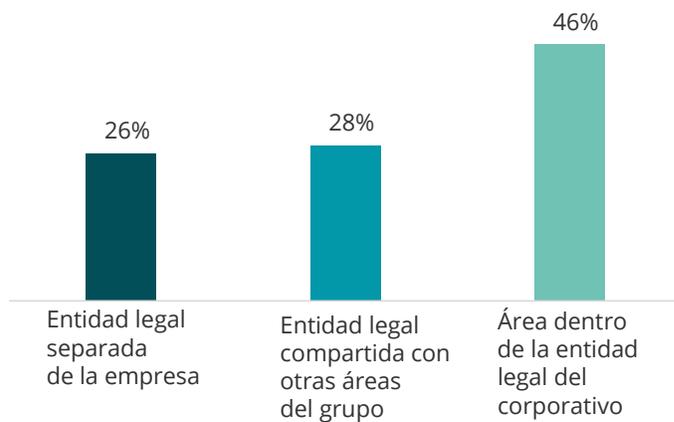
Los Centros de Servicios Compartidos encuestados que tienen mayor antigüedad, tienden a tener un Centro de Excelencia.

Los principales servicios en los Centros de Excelencia son Finanzas, RPA y Recursos Humanos.

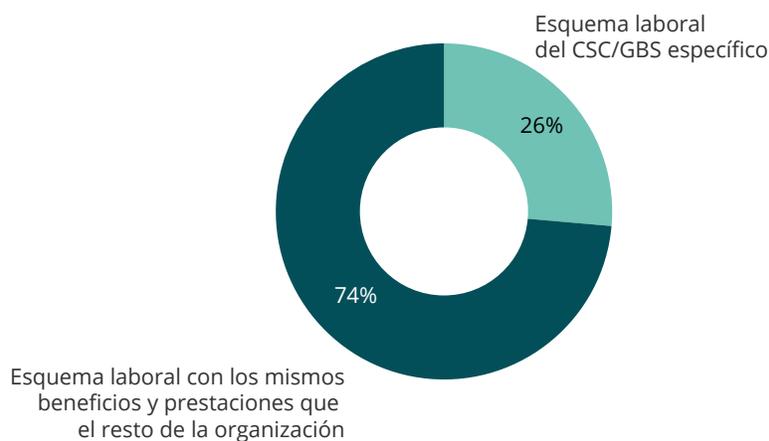


Los Centros de Servicios Compartidos, por lo general, cuentan con los mismos beneficios de la organización, aunque no se encuentren dentro de la entidad legal.

**¿El CSC/GBS forma parte de la misma estructura legal de la empresa a la cual da servicios?**



**Esquema laboral de los CSCs/GBS**



**Estructura legal y su impacto en los Centros de Servicios Compartidos**

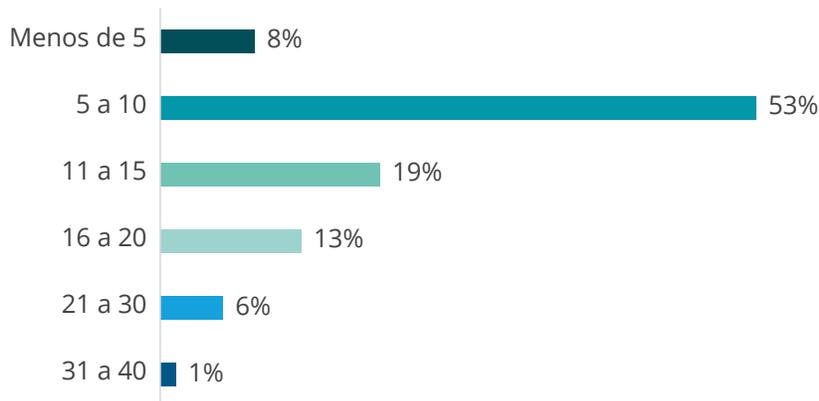


A pesar de que 54% de los Centros de Servicios Compartidos esté estructurado como entidades legales separadas, el 74% recibe los mismos beneficios y prestaciones que el resto de la organización.

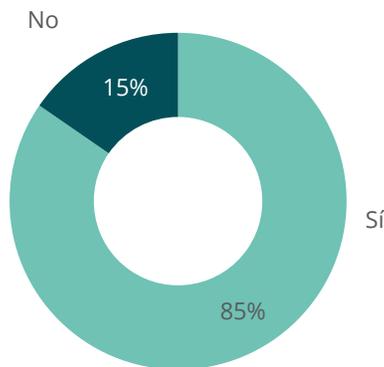
Según la tendencia, los centros mantienen sus beneficios y prestaciones, como parte de la estrategia y retención del talento para sus CSCs.

Los Acuerdos de Niveles de Servicios, *SLAs* por sus siglas en inglés, resultan una herramienta común, como parte de la estrategia de gobernabilidad por parte de los Centros de Servicios Compartidos.

### Número promedio de colaboradores por cada supervisor



### ¿Su CSC/GBS utiliza SLAs como estrategia de Gobernabilidad?



La mayoría de los Centros de Servicios Compartidos opta por mantener los tramos de control de 5 a 10 colaboradores por cada supervisor.

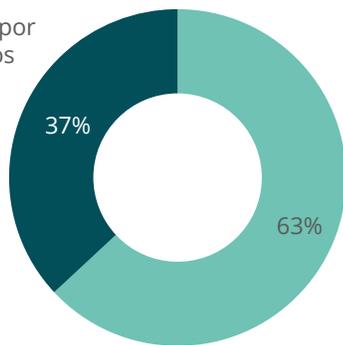
Predomina la tendencia a utilizar SLAs, como parte de la estrategia de gobernabilidad a través de los CSCs participantes.



¿Qué mecanismo de cobro siguen los CSCs participantes?

○ **¿De qué forma está cobrando su CSC/GBS los servicios proporcionados a su organización?**

No cobran por sus servicios



Sí cobran por sus servicios

Modelos de cobro, de mayor a menor preferencia	Porcentaje
Los servicios se cobran en función del volumen / servicios	56%
Los costos se asignan según el <i>head count</i>	20%
Los costos se asignan en función de los ingresos	5%
Los servicios se cobran según los precios del mercado	2%
Otro	17%

### Las operaciones y sus costos

La mayoría de los CSCs que respondieron cobran por la prestación de sus servicios, siendo la volumetría el principal modelo de cobro empleado (56%).

Entre los que respondieron "Otros", podemos encontrar:

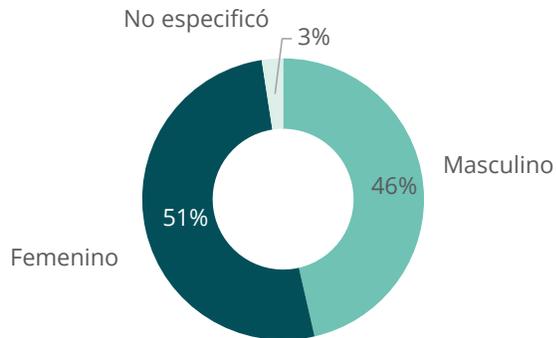
- En función de las unidades de negocio involucradas.
- Precio prefijado
- Por FTE (por sus siglas en inglés *Full Time Equivalent*, en español Equivalente de Tiempo Completo) asignado.
- Recuperación del total de costos agregando un mark up
- Porcentaje de dedicación laboral por función y por país
- Se cobra a los países/negocios por Net External Sales

# Organización

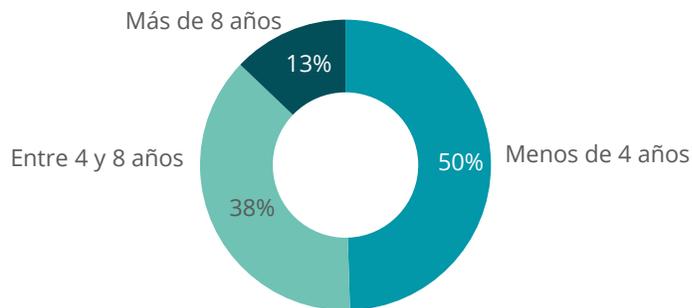


La demografía de los CSCs es relativamente similar en cuanto a género, pero varía mucho en términos de edades.

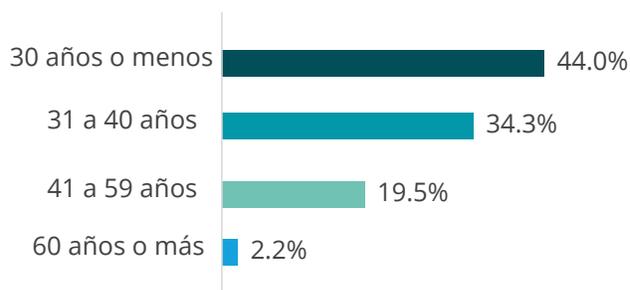
### Distribución promedio de género en los CSCs



### Antigüedad promedio del personal



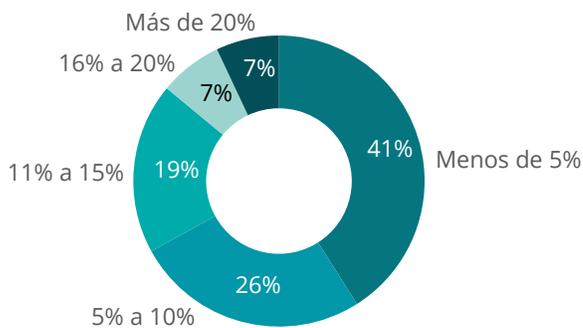
### Porcentaje promedio de edad en los CSCs



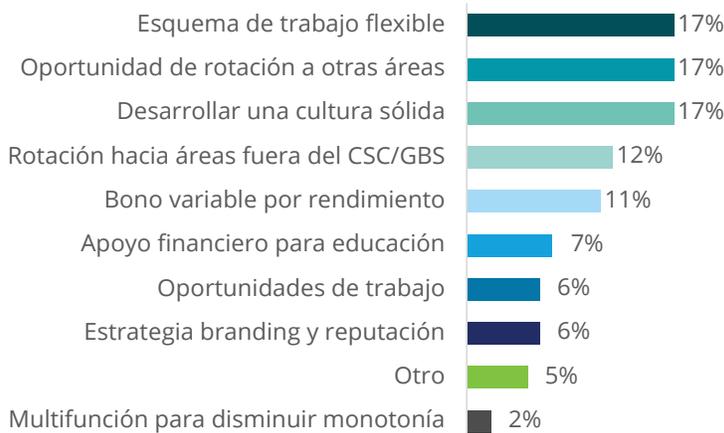
La mayoría de las personas que laboran en los CSCs tiene menos de 40 años de edad y cuenta con poca antigüedad en la empresa.

La implementación de estrategias no monetarias es la principal tendencia para retener a los empleados en el CSC.

### Porcentaje anual de rotación de los empleados



### Estrategias de retención del CSC



### Las claves para atraer y retener talento



La fuente de reclutamiento más utilizada entre los CSCs/GBS latinoamericanos es LinkedIn/redes sociales.

La mayoría de los CSCs encuestados tiene una rotación de hasta 10%. Solo 30% de los centros mantiene una rotación de empleados igual o superior a 10%.

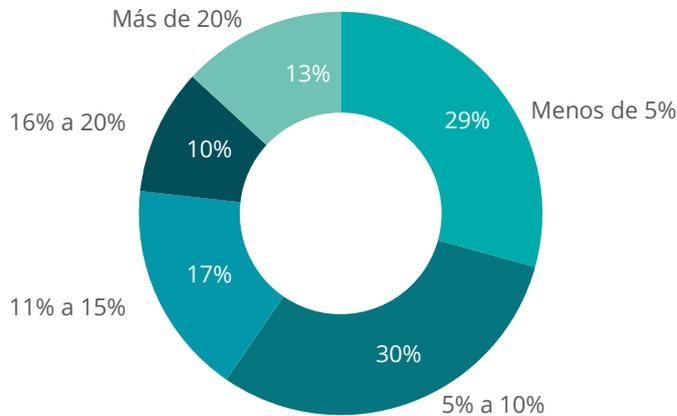
La mayoría de las estrategias utilizadas para la retención de talento son las no monetarias.

En el top 10 de estrategias de retención de talento, solo dos son de tipo monetario.



La mayoría de las renunciaciones responden a la búsqueda de un mejor salario y/o prestaciones.

### Porcentaje de separaciones voluntarias (renunciaciones) en 1 año



### Principales motivos de renuncia



### Las claves para atraer y retener talento



El 59% de los CSCs tiene un volumen de bajas voluntarias, en el primer año, inferior al 10% de la plantilla.

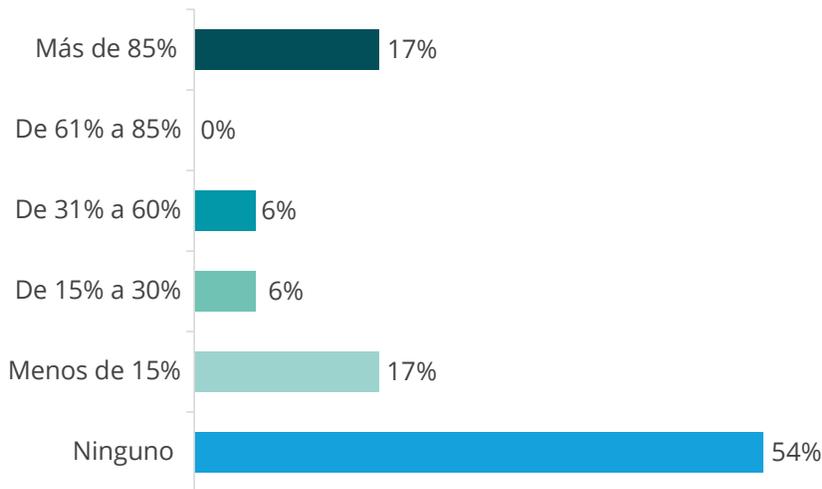
Los principales motivos de dimisión se deben a ofertas de empleo, búsqueda de desarrollo profesional y búsqueda de equilibrio con la vida personal.

# Modalidad de trabajo

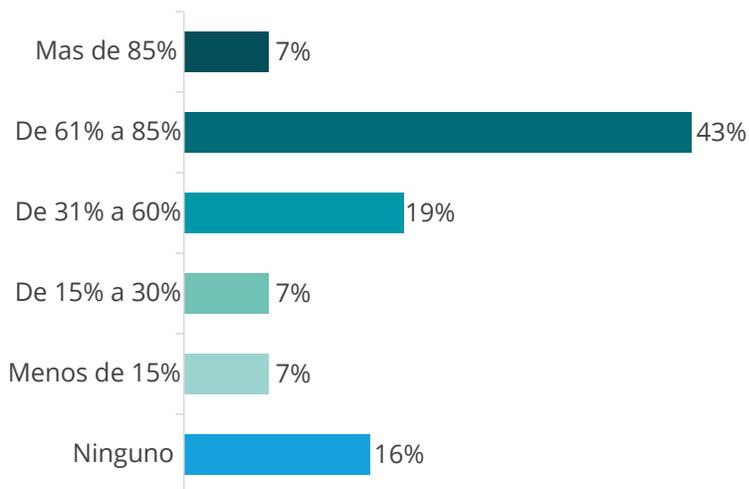


En los CSCs participantes se está viendo un cambio en la modalidad de trabajo después de la pandemia, muchos están migrando hacia operaciones híbridas.

**Porcentaje de colaboradores que trabajaba desde casa antes de la contingencia por pandemia**



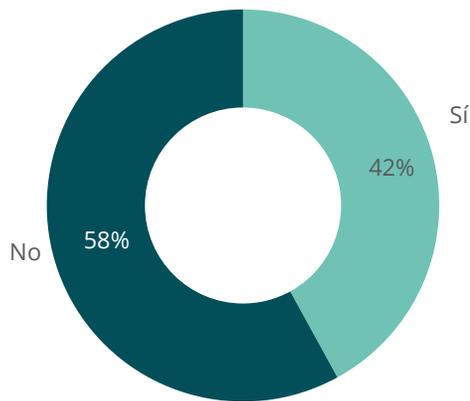
**Porcentaje de colaboradores que se espera que trabajen desde casa en un futuro**



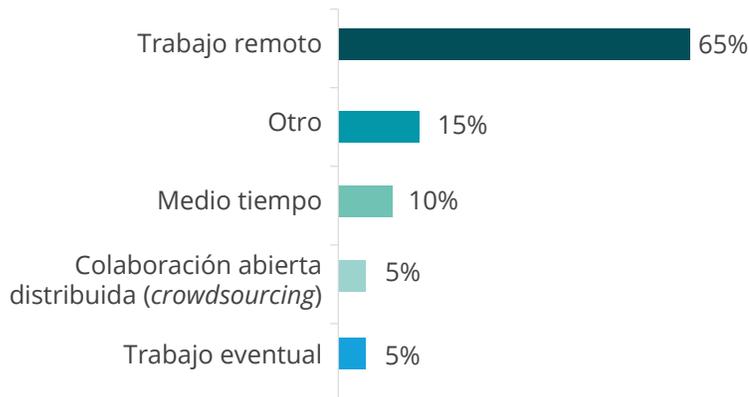
Desde antes de la pandemia, el 54% de los trabajadores no contaba con trabajo desde casa. Postpandemia, el porcentaje es del 16%.

¿Qué modelos de talento no tradicionales ha considerado dentro de su organización de Servicios Compartidos?

### ¿Se han considerado modelos de trabajo no tradicionales?



### Tipos de modelos no tradicionales



### La realidad postpandemia

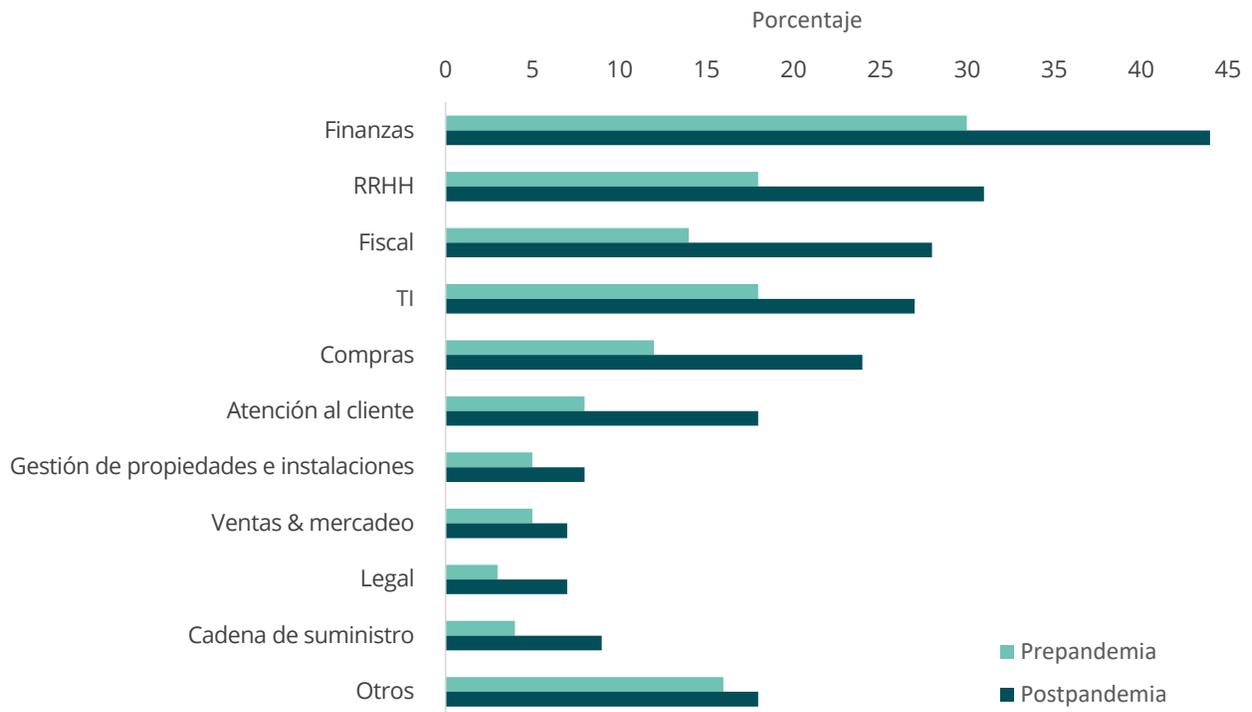
El 42% de los encuestados indicó que utiliza modelos de talento no tradicionales para atraer y retener a los empleados.

Entre los modelos que emplean los Centros de Servicios Compartidos, el trabajo a distancia destaca como uno de los que más ha crecido desde las encuestas anteriores.



¿Qué áreas son aquellas que se verán más impactadas por la implementación del trabajo remoto en los CSCs?

**Áreas de los colaboradores que trabajarán desde casa**



Finanzas sigue liderando como la función donde mayormente se trabaja de forma virtual seguida por Recursos Humanos y Fiscal.

# Herramientas tecnológicas



40%



27%

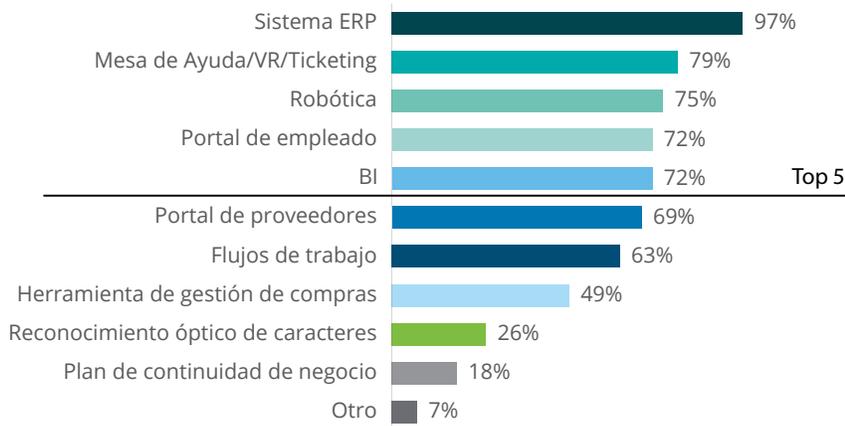


CUSTOMER SERVICE LEV  
SERVICE LEV

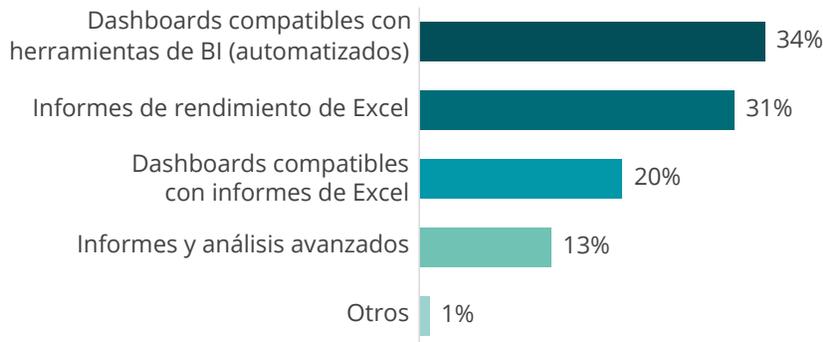


## ¿Qué habilitadores tecnológicos está utilizando su organización?

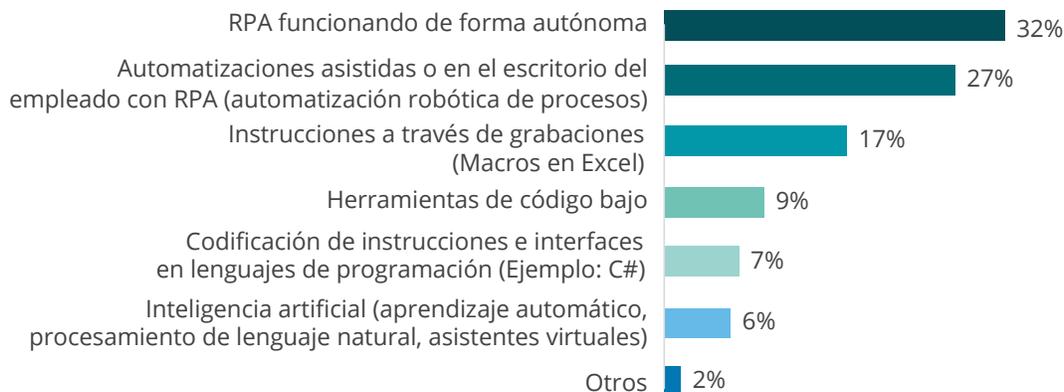
### Herramientas tecnológicas que soportan los procesos y servicios del CSCs



### Herramientas utilizadas para las métricas de desempeño



### Tipo de *software* de automatización más utilizado



### La tecnología de los CSCs



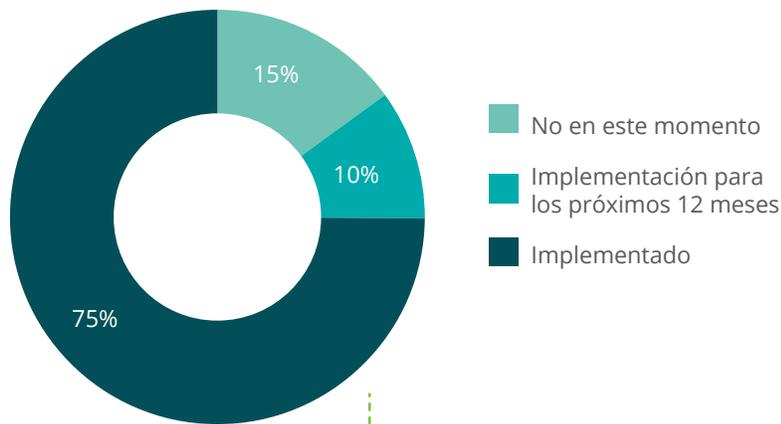
Los sistemas *ERPs* son la principal herramienta tecnológica utilizada.

A pesar de ser una tecnología más cara, RPA está teniendo un auge importante en la industria, debido a su impacto a mediano plazo en eficiencias operativas.

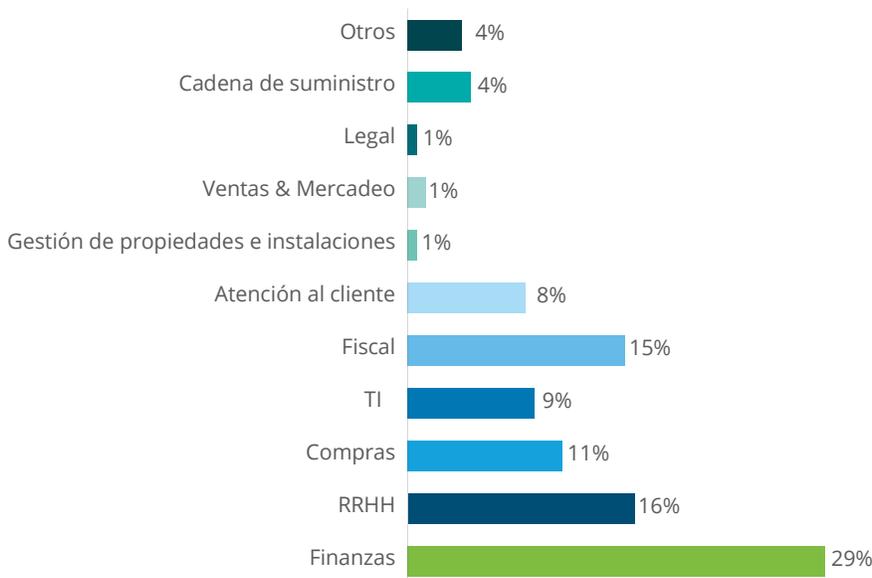
Los tableros soportados por herramientas de BI (automatizado) son utilizadas por su interfaz visual para presentar datos.

Debido a su naturaleza transaccional, Finanzas es el principal proceso automatizado a través de RPA/IA

**¿Ha implementado RPA (Automatización Robótica de Procesos) o Automatización Inteligente en el CSC/GBS?**



**¿Cuáles son los procesos automatizados con RPA/IA?**



**RPA y sus procesos más comunes**



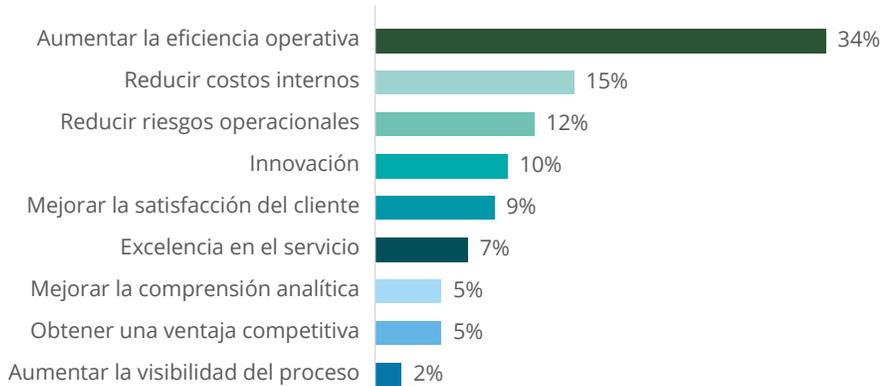
El 75% de los CSCs tiene o está en planes de implementación de RPA.

Debido a la naturaleza de operaciones transaccionales, la función de Finanzas sobresale como la mejor opción para implementar RPA.

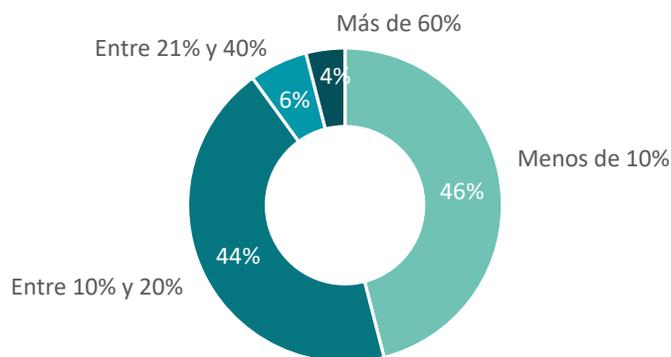


¿Qué grado de ahorro espera su organización del RPA y cómo afectará a sus inversiones actuales en servicios compartidos?

### Principales motivos para invertir en un *software* de automatización



### Rango de ahorros obtenidos después de la implementación más reciente



### La motivación para automatizar

Las empresas encuestadas que implementan *RPA* en sus CSCs buscan aumentar la eficiencia operativa.

Cerca de 80% de las motivaciones para invertir en herramientas de *RPA* corresponde a factores no monetarios directamente.



### Beneficios económicos de la implementación

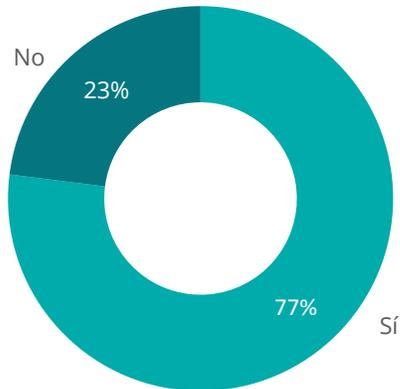
Más de 54% de los encuestados presenta un ahorro superior a 10%, justificando las inversiones en tecnología *RPA*.

# Mejora continua

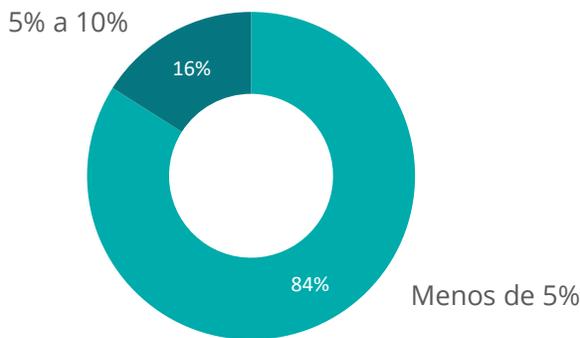


La mayoría de los centros de la región cuentan con KPI's para el monitoreo y la mejora continua.

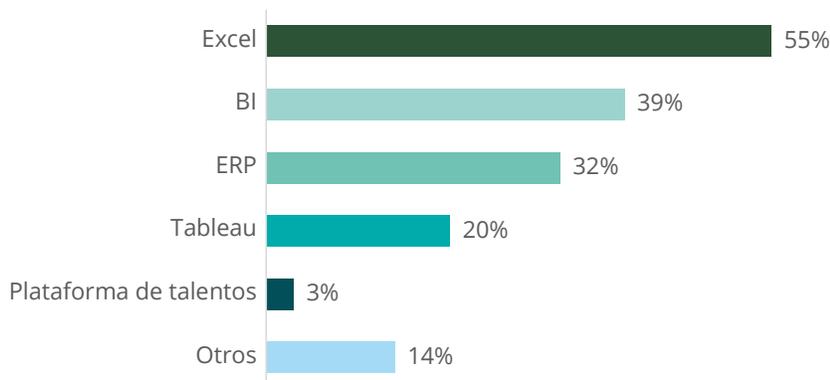
**¿Cuenta con un equipo dedicado a la mejora continua?**



**¿Cuáles son los porcentajes de FTEs dedicados a la generación y monitoreo de KPIs?**



**¿Cuáles son las herramientas disponibles para la elaboración de KPIs?**



**El equipo de trabajo y sus herramientas**



Tanto Excel como BI se mantienen como los instrumentos preferidos para la elaboración y seguimiento de los KPIs.

Independientemente del tamaño del Centro de Servicios Compartidos encuestado, predomina un porcentaje de FTEs menor a 5% dedicado al desarrollo de la mejora continua.

# Contactos

## Argentina

Pablo Peso  
Socio  
ppeso@deloitte.com

Victoria Volonté  
Socio  
mvolonte@deloitte.com

## Costa Rica

Priscilla Araya  
Gerente Senior  
praraya@deloitte.com

## Brasil

Caroline Yokomizo  
Socio  
cyokomizo@deloitte.com

Andre Pagano  
Director  
anpagano@deloitte.com

## Colombia

Sebastian Londono  
Gerente Senior  
slondono@DELOITTE.com

## México

Francisco Silva  
Socio  
fsilva@deloittemx.com

Manuel Ostos  
Socio  
mostos@deloittemx.com

Carla Firpo  
Socia  
cfirpo@deloittemx.com

## Survey Core Team

### Brasil

Leonardo Lourenco Dias  
Consultor Senior  
leodias@deloitte.com

Matheus Bodini Delman  
Consultor  
mdelman@deloitte.com

### Colombia

Juan David Lopez  
Consultor Senior  
juanlopez@deloitte.com

### Costa Rica

Jorge Salazar  
Consultor  
jsalazar@deloitte.com

### México

Daniel Primo  
Consultor Senior  
daprimo@deloitte.com

# Deloitte.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Los aproximadamente 415,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende 3 Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades relacionadas, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta presentación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta presentación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta presentación.

