



# Encuesta Global de Servicios Compartidos 2015

## Situación de los Centros en Latinoamérica y Argentina

**Pablo Peso**

Mayo 2015



# Conclusiones Generales

En nuestra última encuesta del 2015, participaron 81 Centros de **Latinoamérica** y 22 de **Argentina** sobre un total de más de 300 Centros participantes a nivel global.

En líneas generales, los CSC de Latinoamérica y Argentina acompañan las tendencias globales, si bien con algunos matices.

Donde se observan mayores particularidades es en las dimensiones de Operaciones y Gobierno, debido fundamentalmente a los siguientes principales factores:

- El continuo crecimiento de CSC en la región de LATAM
- El mercado al que presta servicios
- El contexto cultural
- La situación particular de cada país (político, económico-fiscal y social)

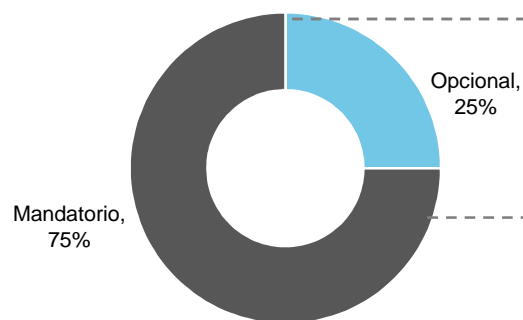
A continuación presentamos las principales particularidades de los CSC en Latinoamérica y en Argentina.

# Operaciones y Gobierno

# ¿Su organización impone el uso de Servicios Compartidos?

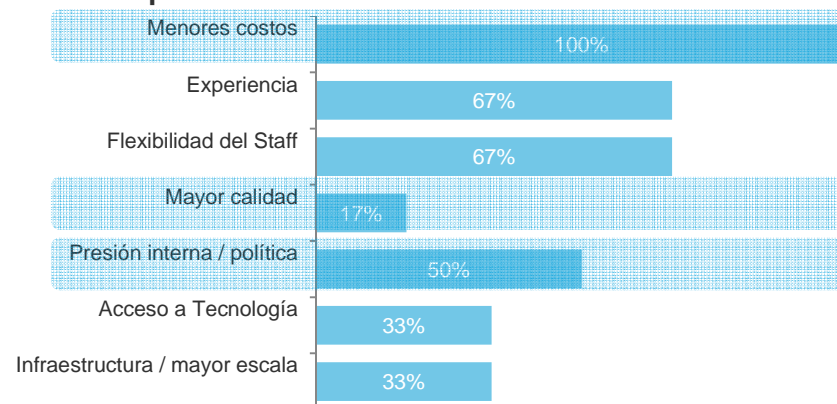
## Argentina

¿Su organización impone el uso de Servicios Compartidos o es opcional?

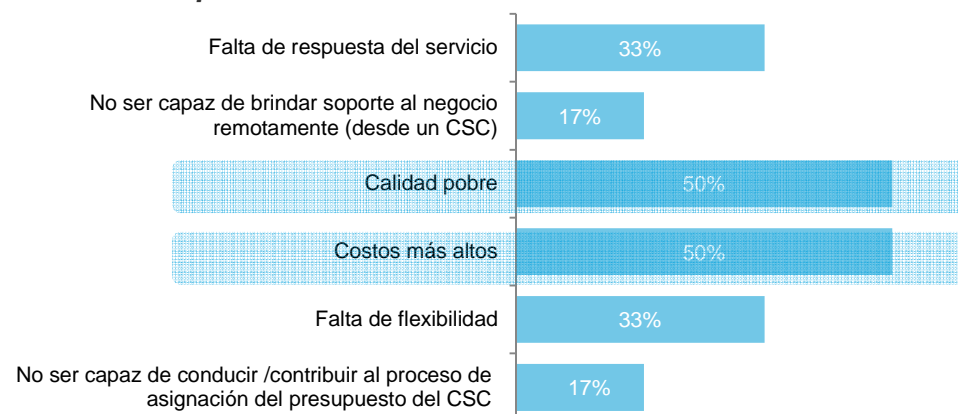


- Si bien el nivel de mandato es similar a lo observado globalmente, se notan algunas diferencias en las razones por las que las unidades de negocio optan por adoptar o salir del CSC:
  - Hay un foco considerablemente mayor en la reducción de costos, tanto de entrada como de salida
  - La percepción de calidad suele ser menor y es una de las causas principales por las que se dejan de utilizar los servicios del CSC
  - La presión interna para mantener la utilización de los servicios de los CSCs se ha incrementado notablemente respecto de 2013
- En LATAM se notan estas mismas tendencias, aunque en la media, menos acentuadas que en el caso de Argentina

¿Por qué las unidades / segmentos del negocio optan por Servicios Compartidos?



¿Por qué las unidades / segmentos del negocio eligen un modelo *opt-out*?



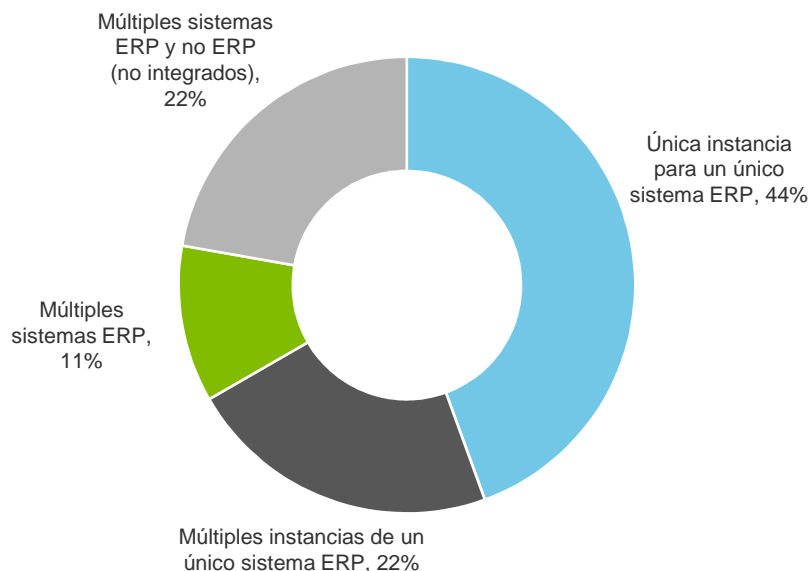
# ¿Cuál es el panorama tecnológico?

## Argentina

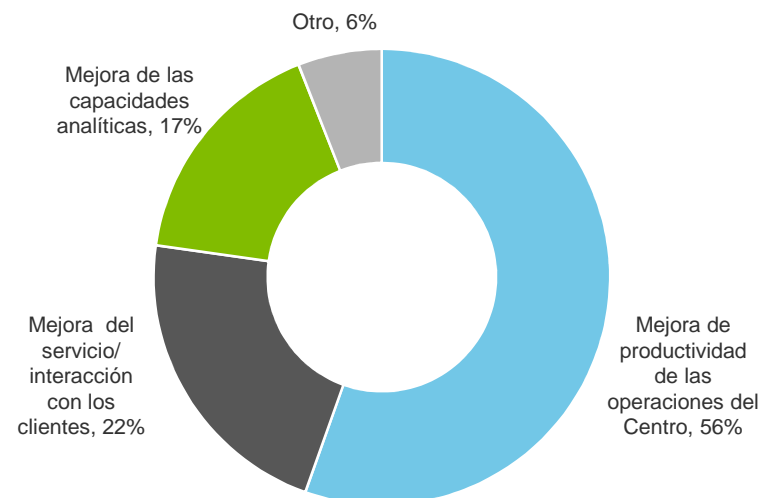
### Gastos en Tecnología

- Los Centros de Servicios Compartidos están operando con una variedad de estrategias de tecnologías. Unas 2/3 partes de los encuestados está operando con un único sistema ERP, similar a los resultados globales.
- En comparación con la media global y regional, hay en términos relativos una significativa mayor inversión en el desarrollo de las capacidades analíticas, en detrimento de la inversión en mejora de productividad. Con un significativo foco (73%) en la mejora de la calidad y consistencia de la data, muy por encima de la media global.

### ¿Cuál es la plataforma tecnológica utilizada en su CSC?

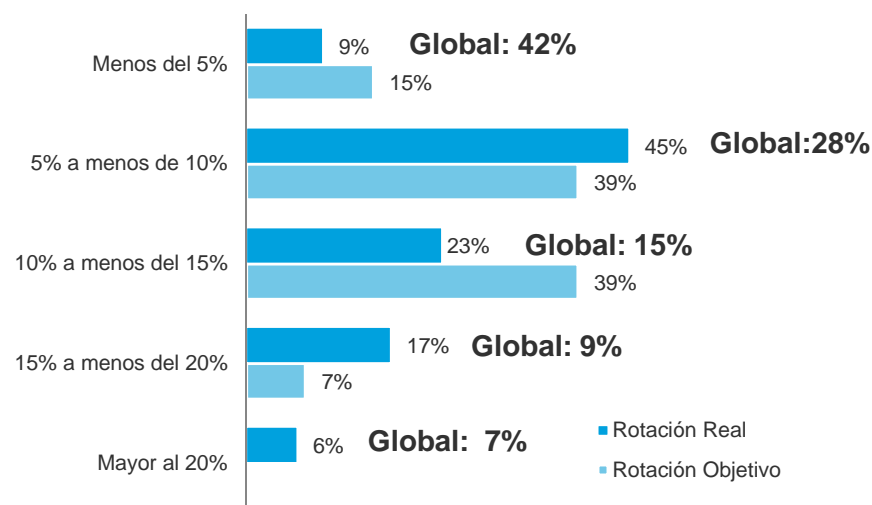


### ¿Cómo está asignando el gasto en tecnología en sus CSC?



# ¿Cómo atrae y retiene el talento en su organización de Servicios Compartidos? - Argentina

## ¿Cual es su porcentaje anual de rotación por CSC?



## ¿Cómo atrae y retiene el talento en su organización?



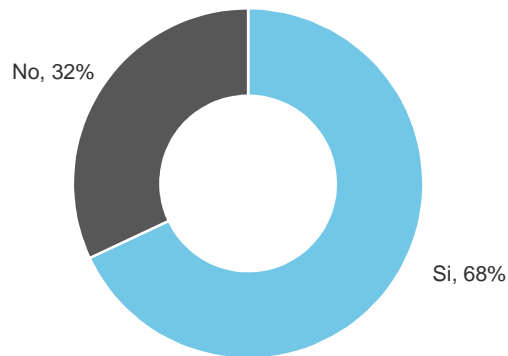
### Métodos para motivar empleados

- Los encuestados indicaron que sus CSCs afrontan una rotación promedio del 11% (siendo la media global del 8,3%), lo cual es mayor a su target medio del 9,4%.
- Las organizaciones atraen y retienen talento haciendo foco en sus culturas fuertes y en la reputación de sus empresas, y en Argentina se observa un mayor foco en la oferta de rotación y carrera en áreas de la empresa fuera del CSC y en el pago basado en desempeño; observándose una menor incidencia del soporte financiero para continuar la educación, posiblemente debido a los mayores niveles de rotación.

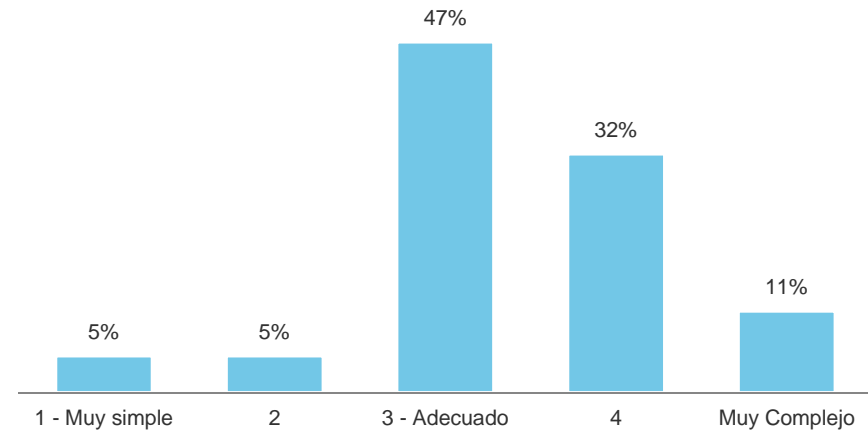
# ¿Los Acuerdos de Nivel de Servicio (SLA) son una herramienta común y eficaz para la gobernabilidad?

## Argentina

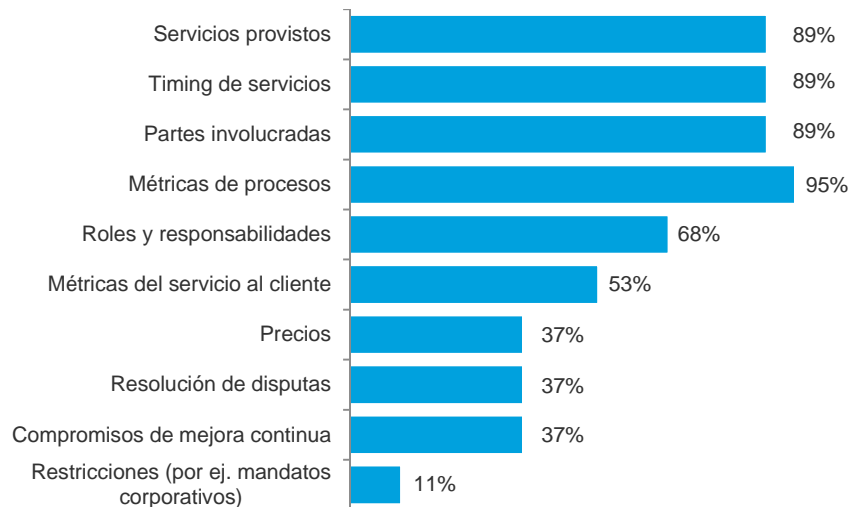
### ¿Su SLAs ayudan a conducir la mejora continua?



### ¿Cuan complejos son sus SLA?



### ¿Qué está incluido en sus SLAs?



### SLAs

- En Latinoamérica y en Argentina, se observa que aproximadamente 2/3 de los encuestados entienden que los SLAs ayudan a conducir la mejora continua, en comparación con ~80% a nivel global.
- Los SLAs se perciben como de mayor complejidad. Siguiendo la tendencia global, los SLAs eran demasiado complejos, suelen conducir en menor medida a la mejora continua.
- Casi un 40% de los SLAs incluyen compromisos de mejora continua, contra menos de un 25% a nivel global.

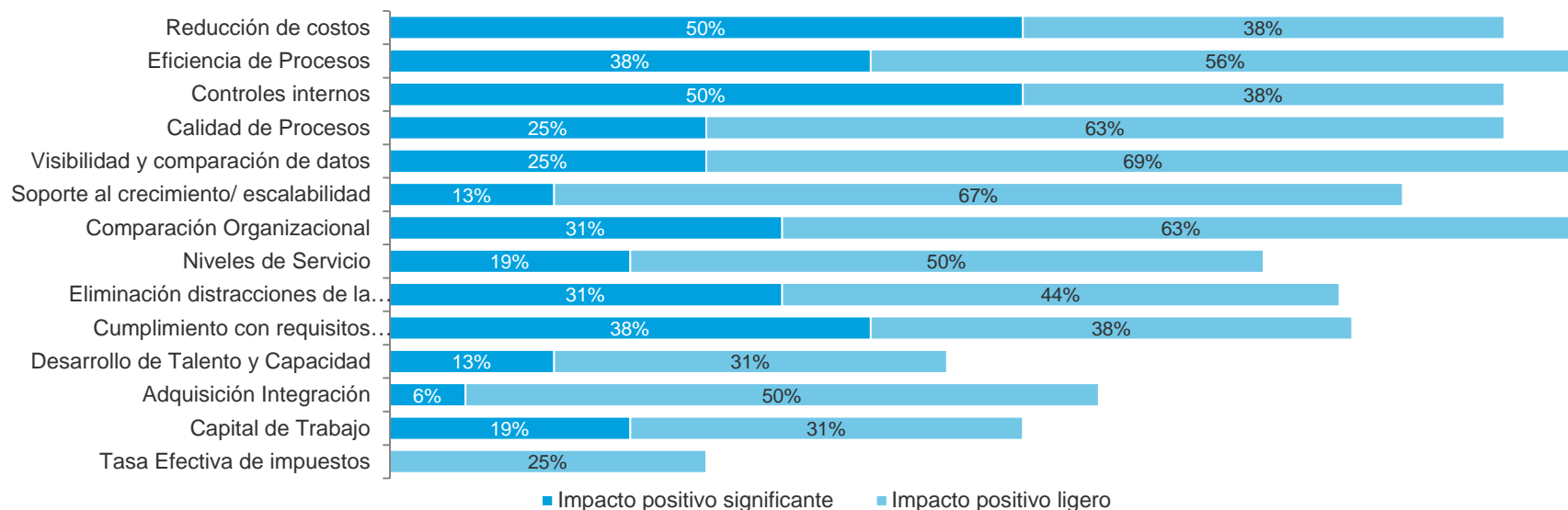
# Migración y Valor



# Impacto positivo de los Servicios Compartidos Argentina

## Impacto Positivo de los Centros de Servicios Compartidos

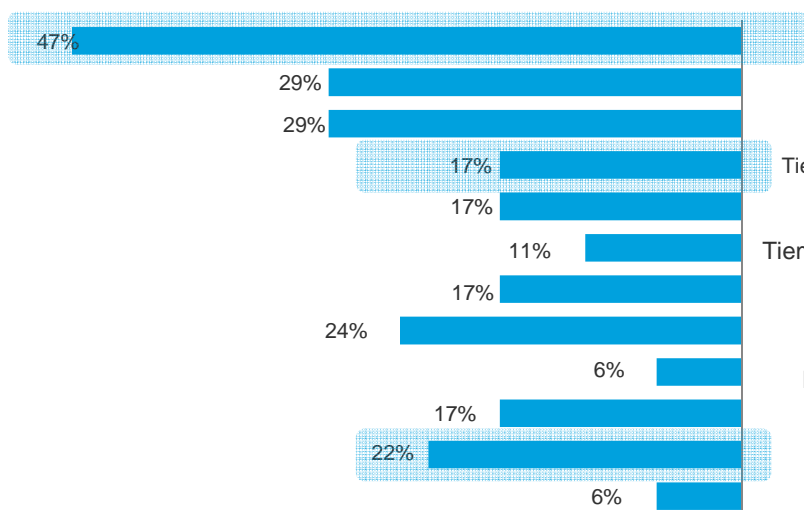
- Los principales tres beneficios se mantienen consistentes desde la encuesta del 2011: Reducción de costos, eficacia en los procesos y controles internos.
- Las tendencia en Latam siguen a las globales.
- En el caso de Argentina, se visualiza mayor espacio para trabajar en la calidad de los procesos y en las habilidades analíticas.



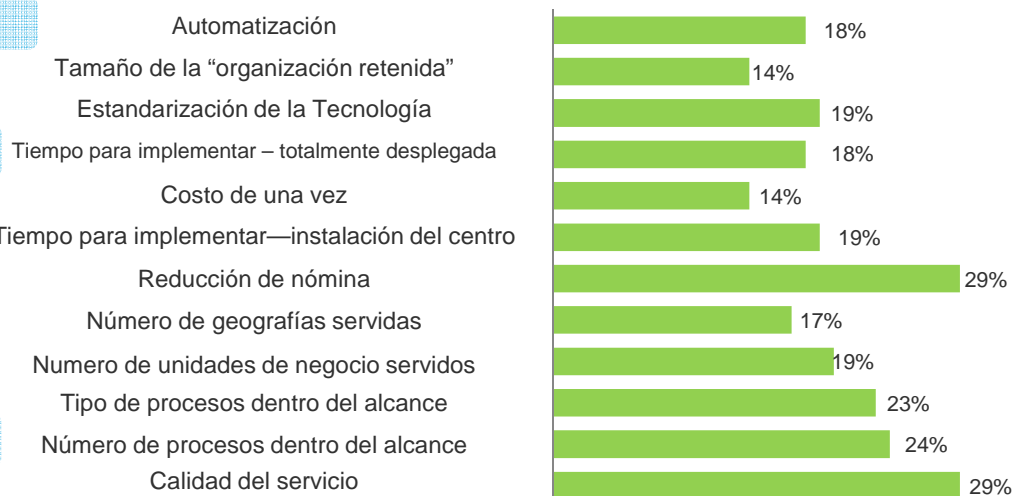
# ¿En que medida su organización ha alcanzado sus objetivos de Servicios Compartidos?

## Argentina

Por debajo del cumplimiento de objetivos



Objetivos superados



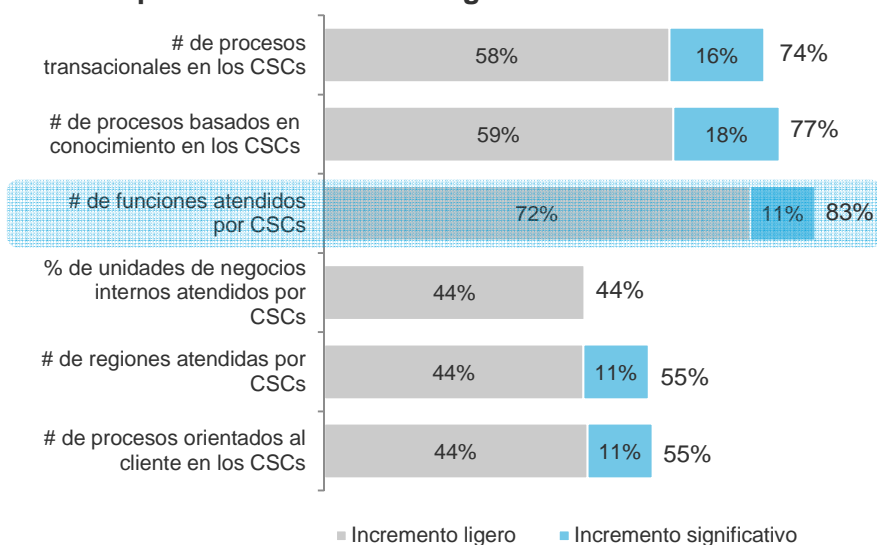
### Logro de objetivos

- Argentina, por debajo en el cumplimiento en mayor medida a la media global en Automatización, así como en el Tiempo para completar el despliegue total de la implementación y en el alcance de los servicios prestados.
- Para lograr los objetivos de productividad promedio anual, las organizaciones están orientándose hacia la mejora continua en la cultura de los CSCs y comenzando a considerar métodos como "Lean" y "Six Sigma".
- Para mantener las mejoras de la productividad / costo, las organizaciones deben tomar medidas integradas como la inversión en tecnología, reconsiderar/revisitar el alcance de los servicios prestados para nuevas funciones y para las funciones ya adoptadas.

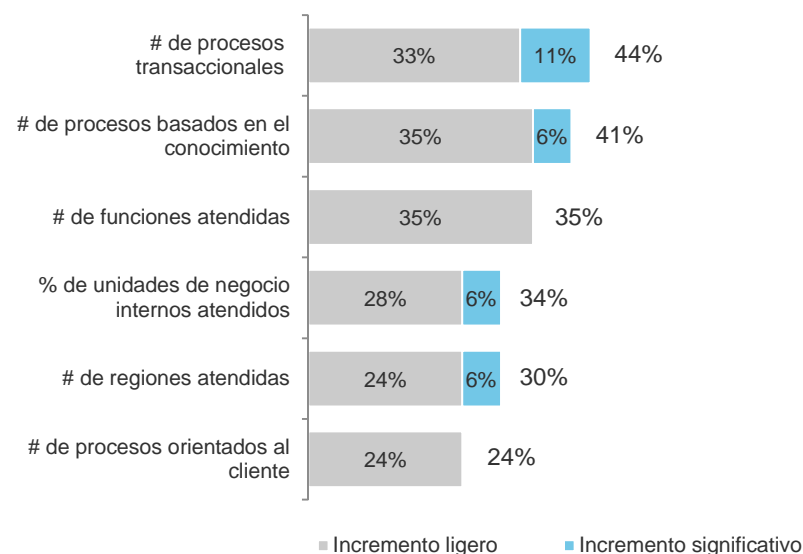
# El futuro de los Servicios Compartidos

# ¿Cómo espera que su organización evolucione el uso de los Servicios Compartidos y Tercerización en los próximos 3 a 5 años? - Argentina

## ¿Cómo espera que sea el incremento del uso de Servicios Compartidos / COE en su organización?



## ¿Cómo espera que sea el incremento de la Tercerización en su organización?



### El futuro de los Servicios Compartidos

- Siguiendo la tendencia Global, tanto en la Región como en Argentina, la mayoría de los encuestados está planificando incrementar el número de procesos transaccionales y basados en el conocimiento.
- En Argentina, se observa una tendencia más acentuada hacia la incorporación de nuevas funciones.

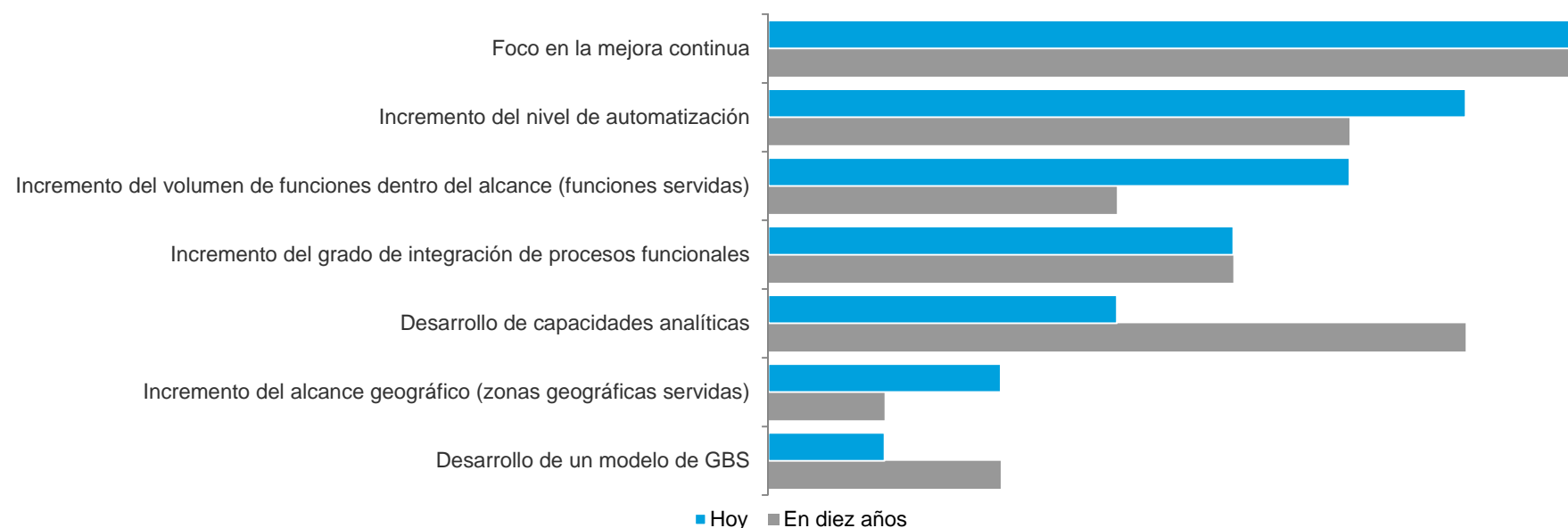
### El futuro de la tercerización

- De manera similar al 2013, los encuestados indicaron que planean principalmente expandir el número de procesos transaccionales. En tanto que en Argentina se pone foco en los procesos basados en conocimiento.
- La mayoría de los encuestados esperan incrementar en menor grado la tercerización en comparación al uso de CSC/COE.

# ¿Cuáles serán las prioridades estratégicas para las organizaciones de Servicios Compartidos? Argentina

## Cambio de prioridades

- La mejora continua seguirá siendo la máxima prioridad de las organizaciones de Servicios Compartidos durante los próximos diez años
- Aunque el aumento del nivel de automatización es un foco importante para las organizaciones de hoy en día, el desarrollo de capacidades de análisis se convierte en una prioridad mayor a diez años.
- Con el tiempo, las organizaciones de Servicios Compartidos cambiarán su enfoque actual de aumentar el ámbito geográfico y funcional hacia el desarrollo de un modelo GBS.



# Contacto de los Coordinadores del Club

Por consultas adicionales, favor de contactar a:

**Deloitte.**

**Alejandro Jaceniuk**



Socio Líder | Estrategia y Operaciones  
Consultoría

Pte. Gral. Juan D. Perón 646 Piso 7°  
C.A.B.A. – Argentina

Tel: +(5411) 4324-2700 – Ext. 4923  
[ajaceniuk@deloitte.com](mailto:ajaceniuk@deloitte.com) | [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)

Member of **Deloitte Touche Tohmatsu**

**Deloitte.**

**Pablo Peso**



Director | Estrategia y Operaciones  
Consultoría

Pte. Gral. Juan D. Perón 646 Piso 7°  
C.A.B.A. – Argentina

Tel: +(5411) 4320-2700 - Ext. 4724  
[ppeso@deloitte.com](mailto:ppeso@deloitte.com) | [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)

Member of **Deloitte Touche Tohmatsu**



Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembros de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía, y su red de firmas miembros, cada una como una entidad única e independiente y legalmente separada. Una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembros puede verse en el sitio web [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).

Deloitte presta servicios de auditoría, impuestos, consultoría y asesoramiento financiero a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de Firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda sus capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos del negocio. Aproximadamente 200.000 profesionales de Deloitte se comprometen a ser estándar de excelencia.

© 2015 Deloitte & Co. S.A. Todos los derechos reservados.