



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)

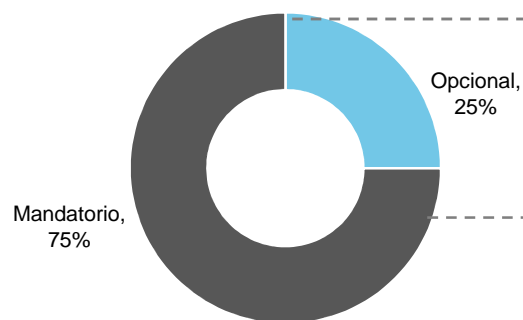
A continuación presentamos las principales particularidades de los CSC en Latinoamérica y en Argentina.

Operaciones y Gobierno

¿Su organización impone el uso de Servicios Compartidos?

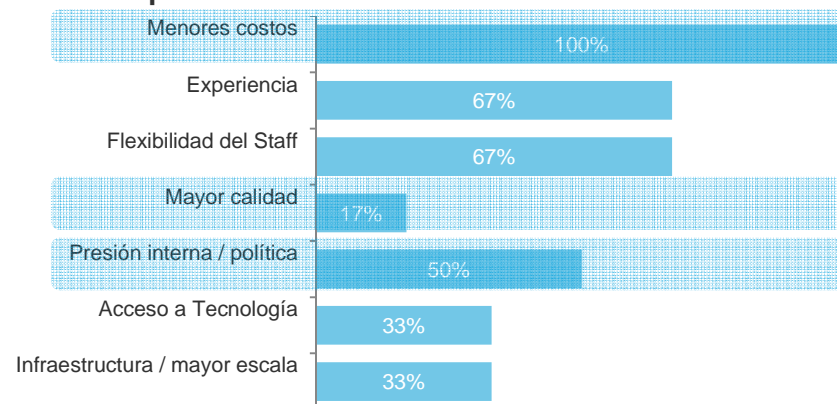
Argentina

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

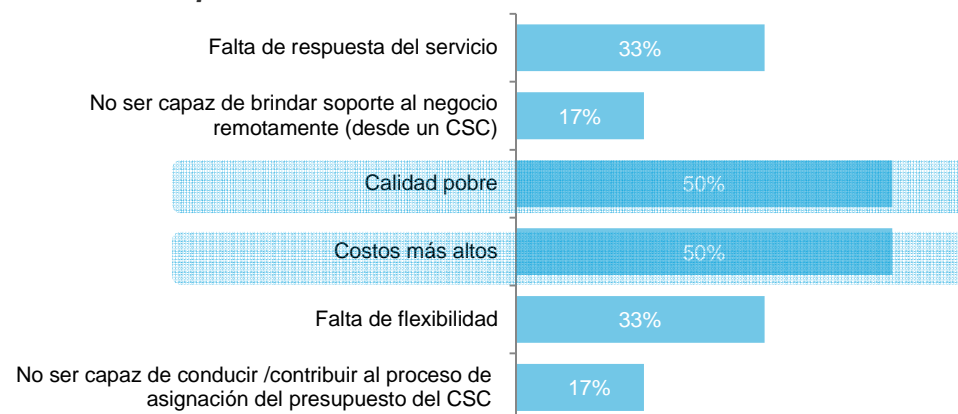


- Si bien el nivel de mandato es similar a lo observado globalmente, se notan algunas diferencias en las razones por las que las unidades de negocio optan por adoptar o salir del CSC:
 - Hay un foco considerablemente mayor en la reducción de costos, tanto de entrada como de salida
 - La percepción de 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*?



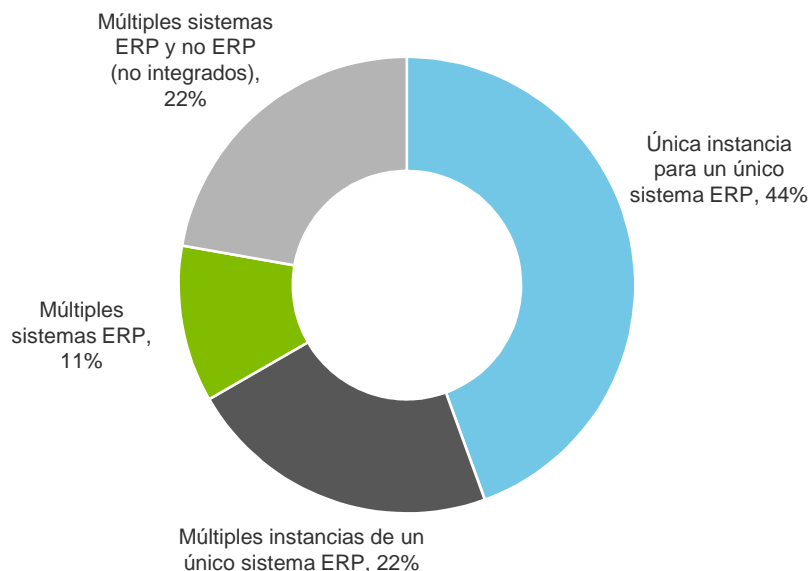
¿Cuál es el panorama tecnológico?

Argentina

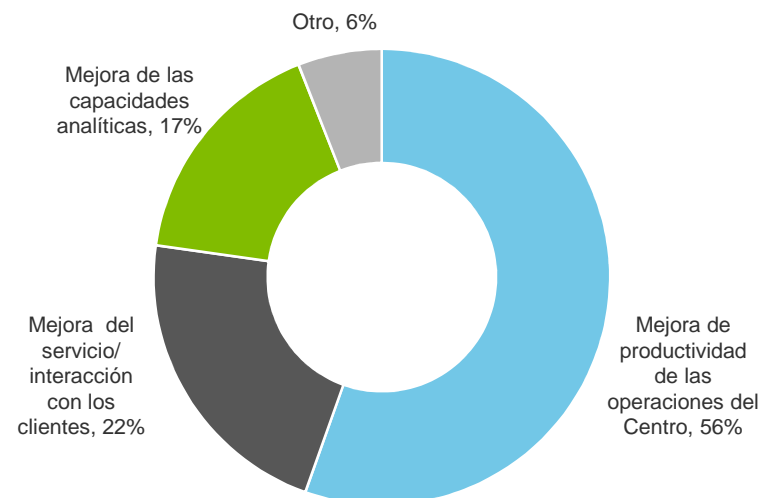
Gastos en Tecnología

- 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?

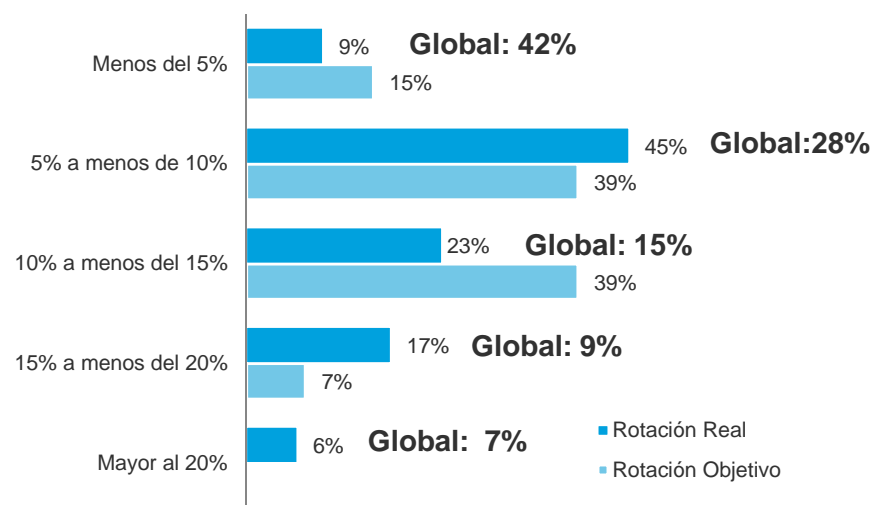


¿Cómo está asignando el gasto en tecnología en sus CSC?



¿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?



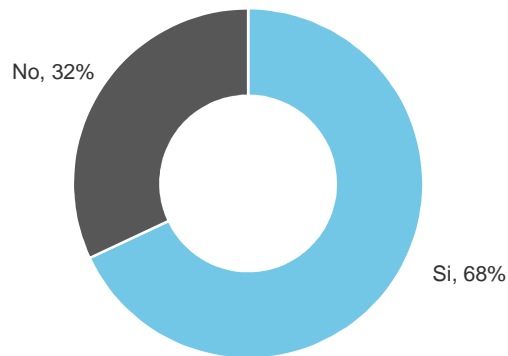
Métodos para motivar empleados

- 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.

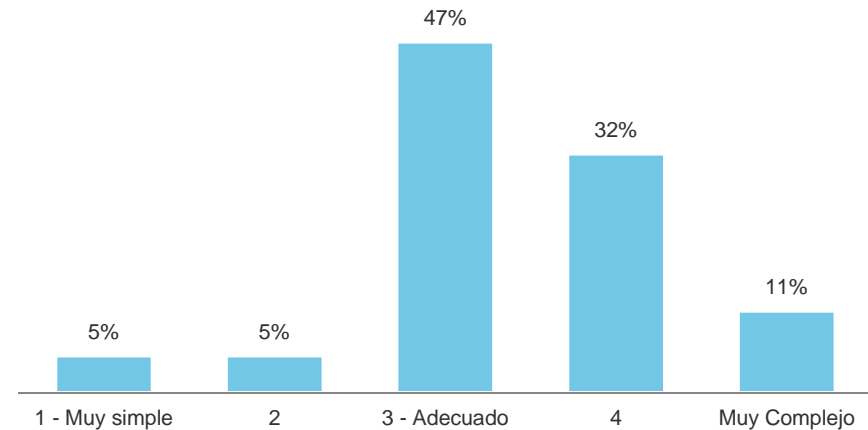
¿Los Acuerdos de Nivel de Servicio (SLA) son una herramienta común y eficaz para la gobernabilidad?

Argentina

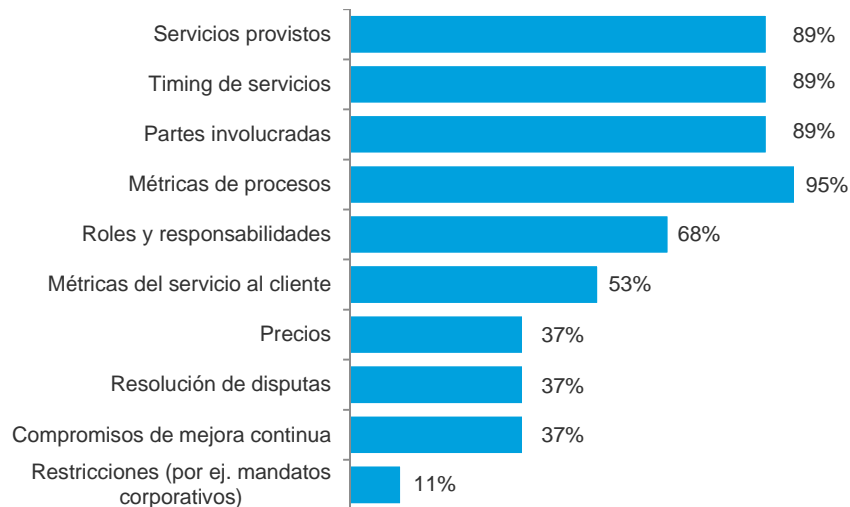
¿Su SLAs ayudan a conducir la mejora continua?



¿Cuan complejos son sus SLA?



¿Qué está incluido en sus SLAs?



SLAs

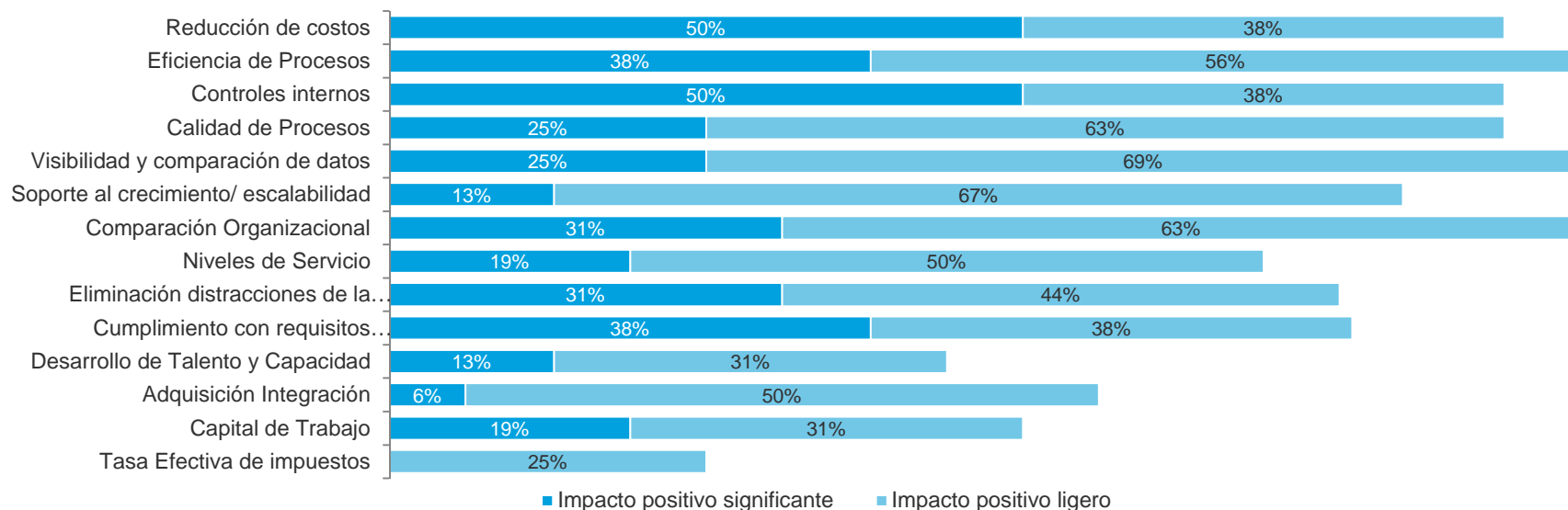
- En Latinoamérica y en Argentina, se observa que aproximadamente 2/3 de los encuestados entienden que los SLAs ayudan a conducir la mejora continua, en comparación con ~80% a nivel global.
- Los SLAs se perciben como de mayor complejidad. Siguiendo la tendencia global, los SLAs eran demasiado complejos, 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

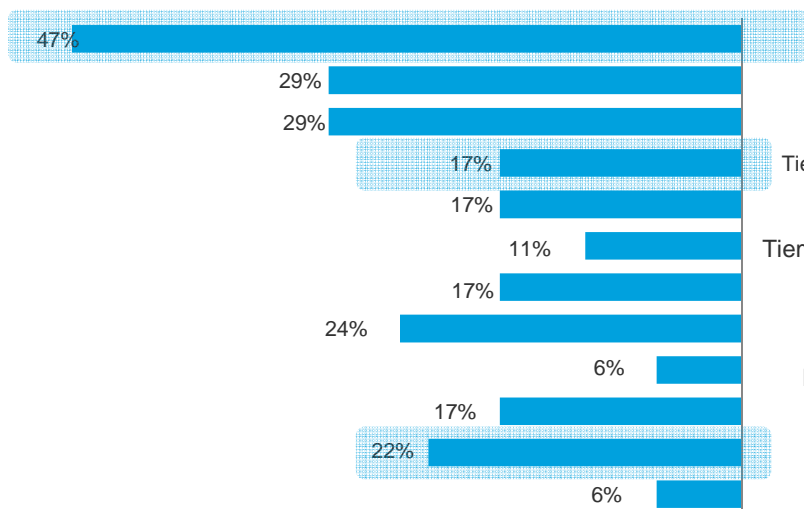
- Los principales tres beneficios se mantienen consistentes desde la encuesta del 2011: Reducción de costos, eficacia en los procesos y controles internos.
- Las tendencia en Latam siguen a las globales.
- En el caso de Argentina, se visualiza mayor espacio para trabajar en la calidad de los procesos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



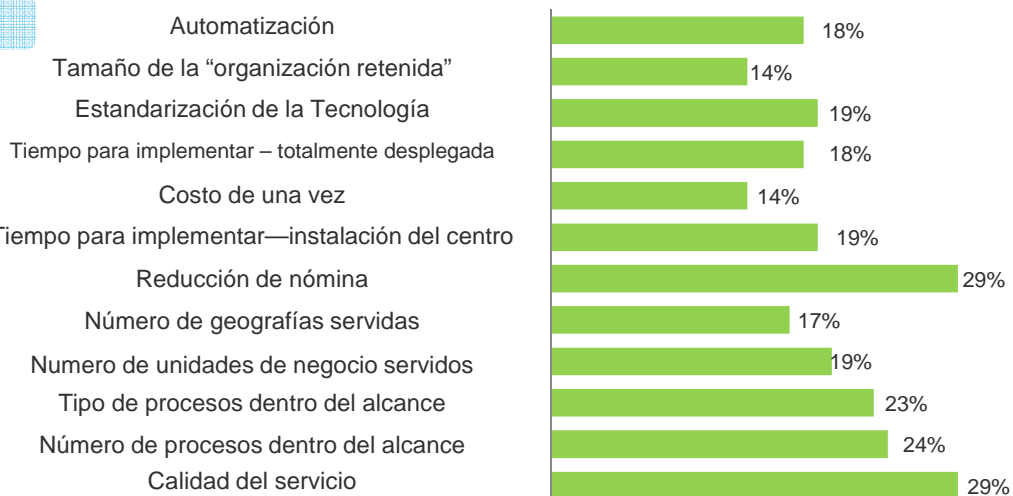
¿En que medida su organización ha alcanzado sus objetivos de Servicios Compartidos?

Argentina

Por debajo del cumplimiento de objetivos



Objetivos superados



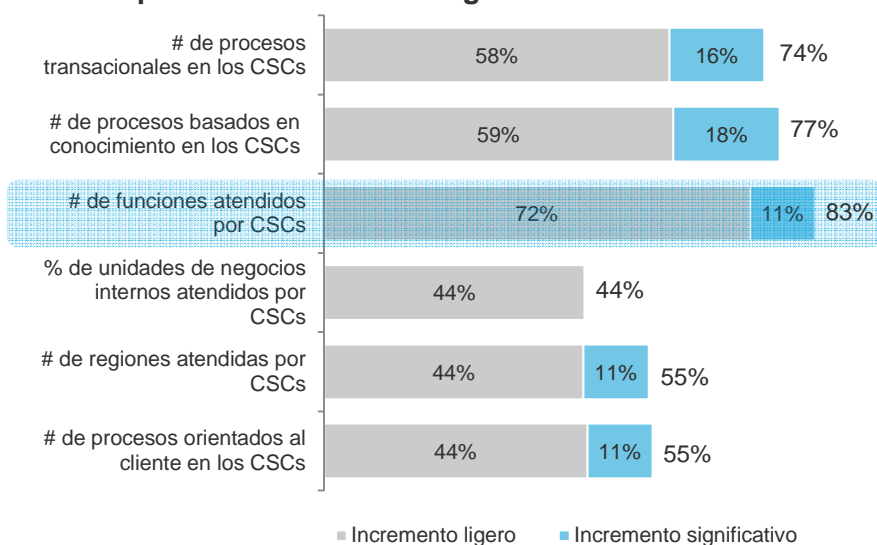
Logro de objetivos

- 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.

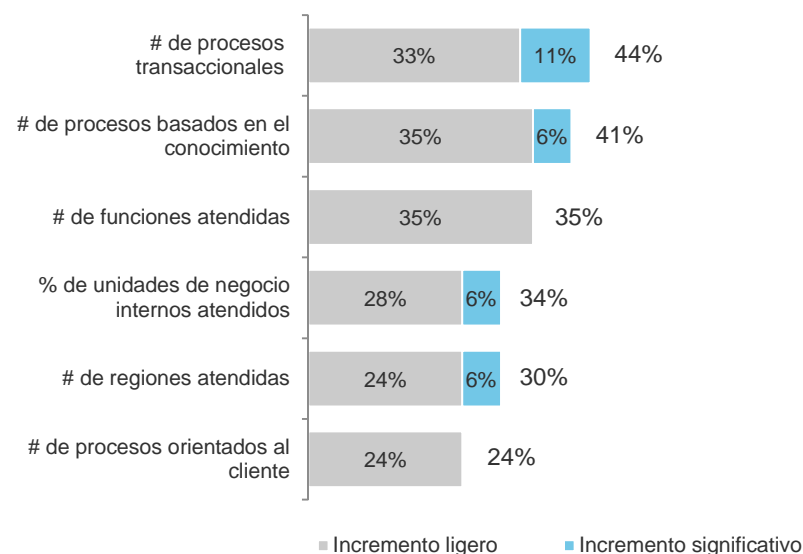
El futuro de los Servicios Compartidos

¿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.

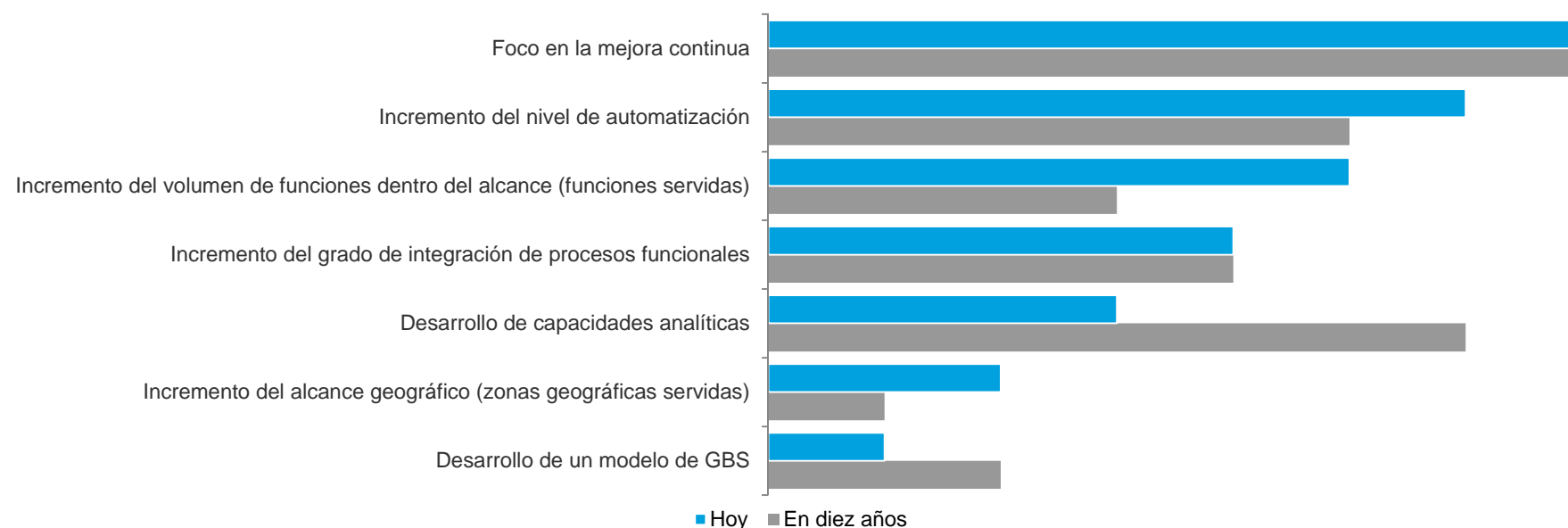
El futuro de la tercerización

- 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 | 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 | 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.

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.