

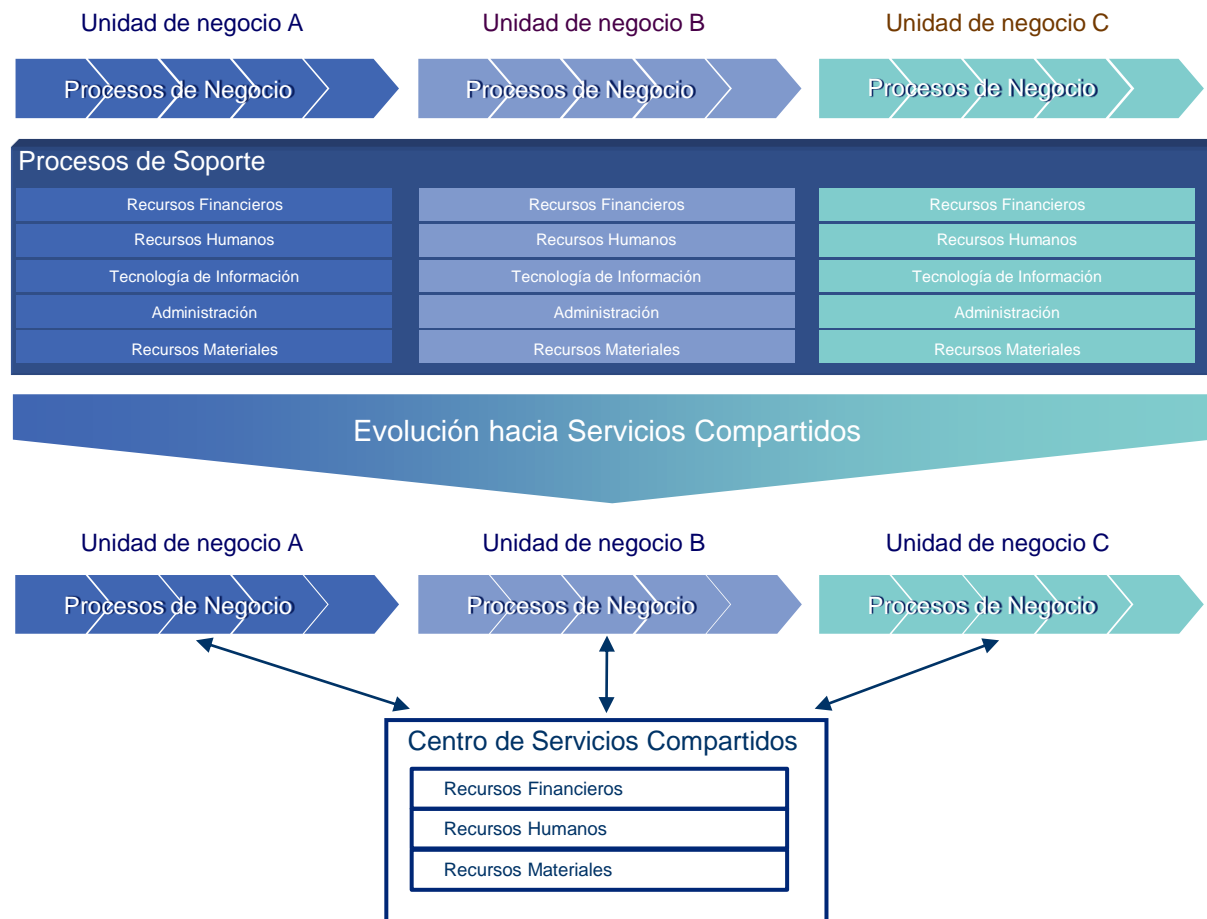
La Organización Remanente La otra mitad de la batalla de Servicios Compartidos

Noviembre, 2011



¿Qué es una Organización Remanente?

- En un Centro de Servicios Compartidos se ejecuta los procesos de las funciones de soporte en nombre de las múltiples unidades operativas
- La **Organización Remanente** son los servicios y el personal de una función que no se colocan en Servicios Compartidos (SC) como parte de el cambio hacia un modelo de SC



El modelo de entrega de servicios ayuda a definir las actividades de la Organización Remanente

El modelo de entrega se determina a través de dos dimensiones:

1. Relación con el negocio

Describe de que manera el trabajo es específico a una localidad vs. que tan común es a través de la organización

- ¿Es común para la mayoría de las oficinas o es único para algunas oficinas?
- ¿Requiere un entendimiento específico local o un conocimiento básico del proceso?
- ¿Requiere estar físicamente presente o se puede desarrollar de manera remota?

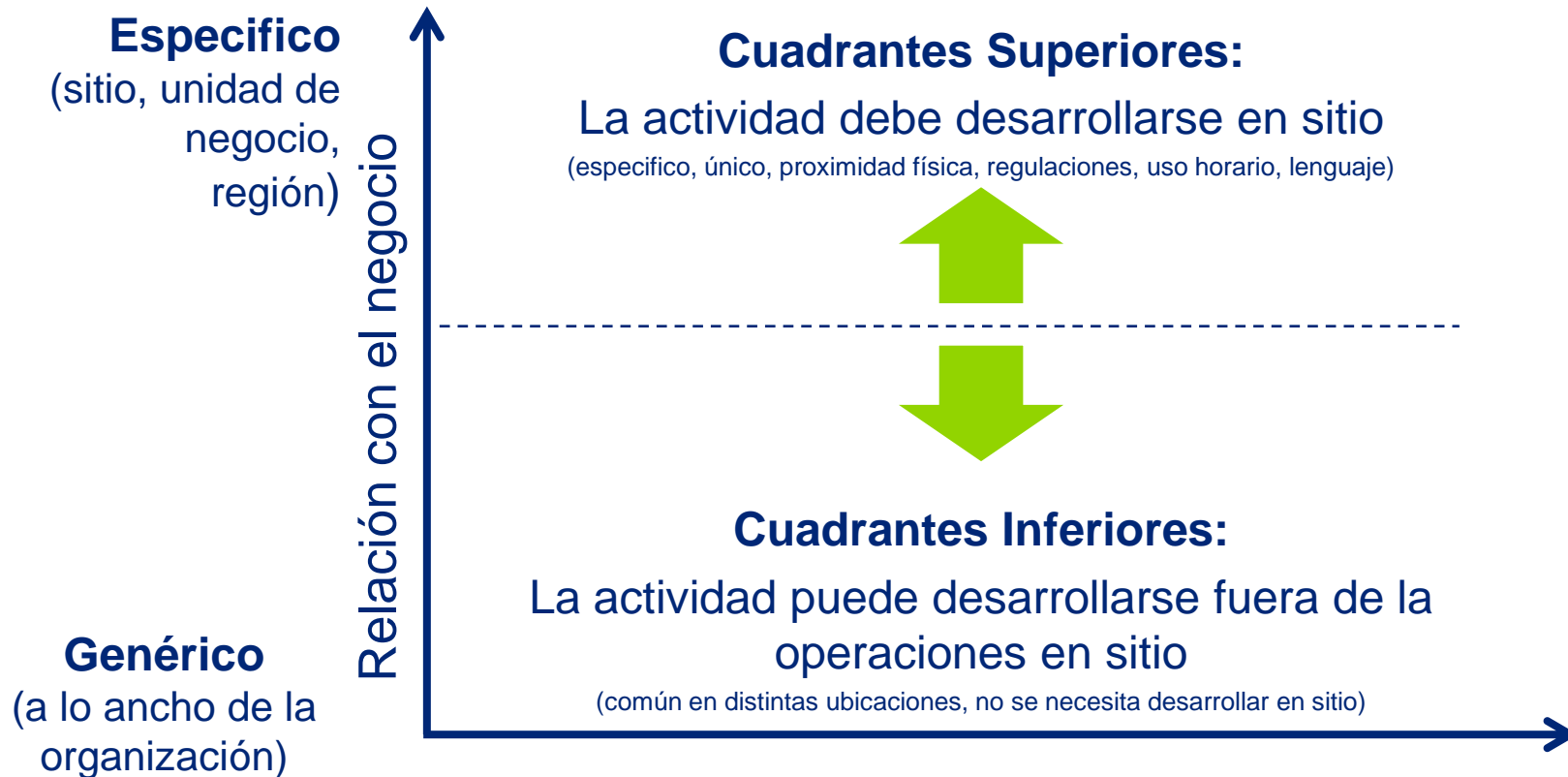


2. Método de Valor Agregado

Describe las habilidades requeridas para desarrollar el trabajo

- ¿El trabajo es repetitivo o es específico a la situación?
- ¿Requiere habilidades de ejecución de procesos o toma decisión basado en conocimientos?

La relación con el negocio determina si las actividades son específicas a alguna unidad de negocio / geografía o si es común a través de la organización



El método de valor agregado determina el nivel de habilidades o capacidades requeridas para desarrollar la actividad







En un modelo eficaz de prestación de servicios, cada tipo de actividad requiere un enfoque distinto de entrega



El diseño del proceso depende del modelo de entrega de servicios

Desarrollar divisiones apropiadas de trabajo y diseñar procesos de punta a punta es necesario en un proceso de transformación

	Soporte Local	Soco de negocio	Centro de excelenda	Servicios compartidos
				
Preguntas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué actividades están estrechamente ligadas con cada ubicación? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué servicios deben estar cerca del equipo de administración de cada unidad operativa? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué actividades basadas en conocimiento requieren habilidades especializadas, pero se pueden aplicar a través de múltiples unidades operativas? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué procesos basados en reglas pueden entregarse independientemente de la ubicación del negocio?
Atributos típicos	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere interacción local o captura de datos • Procesos manuales 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere interacción con gerentes de línea • Toma de decisiones o servicios de soporte 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere conocimiento y habilidades especializadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca o baja interacción local • Intensivo en procesos transaccionales
Servicios representativos	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad de costos • Contabilidad de inventarios • Relaciones con empleados • Servicios generales de RH 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación y análisis financiero • Soporte ejecutivo de RH • Contratación regional 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación de impuestos • Tesorería • Consolidación y reporte externo • Diseño de compensaciones y beneficios 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentas por pagar • Contabilidad general • Procesamiento de nómina • Administración de compensaciones y beneficios
Ubicación	<ul style="list-style-type: none"> • Oficinas Locales 	<ul style="list-style-type: none"> • Local, centros regionales de servicio u oficinas corporativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Organización virtual, centros de servicio regionales o globales 	<ul style="list-style-type: none"> • Centros de servicio regionales o globales

Modelo ilustrativo de entrega de servicios

		Método de valor agregado	
		Eficiencia operativa	Perspectiva estratégica
Relación con el negocio	Específico (local y regional)	Soporte en sitio <ul style="list-style-type: none"> Contabilidad de costos Contabilidad del inventario Contabilidad de ventas Plantilla laboral objetivo = 5-20%	Socio de negocios <ul style="list-style-type: none"> Presupuesto y pronóstico Análisis financiero e informes administrativos Planeación y análisis Plantilla laboral objetivo = 10-25%
	General (Toda la compañía)	Operación centralizada <ul style="list-style-type: none"> Cuentas por pagar Facturación Aplicación de efectivo Créditos y cobranzas Contabilidad de activos fijos Contabilidad general Conciliación entre compañías Procesamiento de nómina Contabilidad fiscal Viajes y entretenimiento Plantilla laboral objetivo = 40-60%	Centro de experiencia <ul style="list-style-type: none"> Políticas y normas contables Banca y administración de efectivo Planeación y análisis financieros comunes Informes externos y consolidados Auditorías internas y corporativas Relaciones con inversionistas Compilación de informes administrativos Control maestro de datos Riesgos y cumplimiento Administración ejecutiva financiera Planeación fiscal Administración de la tesorería Plantilla laboral objetivo = 15-25%

¿Por qué la Organización Remanente importa?

- La migración no significa simplemente hacer negocios como siempre
- Una transformación funcional de prestación de servicios se compone de:
 - Establecer un esquema de SC adecuado
 - Modificar la Organización Remanente de manera que sus capacidades, sus relaciones con el negocio y sus relaciones con el CSC mismo apoyen el crecimiento de valor que el esfuerzo en general pretende alcanzar

La disponibilidad de la Organización Remanente para asumir sus funciones en el nuevo modelo de prestación de servicios es fundamental para el valor en general del esfuerzo.

Logrando una buena Organización Remanente

Para ayudar a impulsar valor después del cambio hacia un modelo de SC, existen dos factores clave que influyen significativamente en la disposición de la Organización Remanente:

Expectativas

Caso de negocio	Apoyo de los líderes
-----------------	----------------------

La Administración del cambio y la educación del usuario final

Lecciones Aprendidas

Gobierno	Diseño del proceso
----------	--------------------

Dimensionamiento, asignación y despliegue	Creación de valor
---	-------------------

Expectativas

Expectativas

Lecciones Aprendidas

Caso de
negocio

Apoyo de los
líderes

Gobierno

Diseño del
proceso

La Administración del cambio y la
educación del usuario final

Dimensionami-
ento,
asignación y
despliegue

Creación de
valor

Caso de negocio

Debe surgir de una propuesta de valor contra la cual el programa puede ser medido y gestionado.

Apoyo de los líderes

Altos líderes corporativos, necesitan demostrar un mandato fuerte y un compromiso sostenido con el programa.

La Administración del cambio y la educación del usuario final

Debe ir en cascada a través de todos los niveles de la organización, adaptado a las necesidades y preocupaciones de los diversos grupos de interés, y reforzado en todas las etapas críticas.

Lecciones aprendidas

Expectativas	Lecciones Aprendidas	
Caso de negocio	Apoyo de los líderes	
La Administración del cambio y la educación del usuario final	Gobierno	Diseño del proceso
	Dimensionamiento, asignación y despliegue	Creación de valor

Gobierno

- Integrar la administración del programa de SC y la Organización Remanente
- Mapear y gestionar las interdependencias
- Dedicar el equipo adecuado
- Nombrar a un gerente de transición
- Mantener el rumbo

Diseño del proceso

- Comenzar con el cliente en mente
- Establecer claramente la propiedad y la rendición de cuentas
- Planear con anticipación
- Desarrollar divisiones apropiadas de trabajo y diseñar procesos de punta a punta

Lecciones aprendidas

Expectativas	Lecciones Aprendidas
Caso de negocio	Apoyo de los líderes
Gobierno	Diseño del proceso
La Administración del cambio y la educación del usuario final	Dimensionamiento, asignación y despliegue
	Creación de valor

Dimensionamiento, asignación y despliegue

- Asignar a personal clave de las funciones desde el principio
- Evitar la construcción de la Organización Remanente en torno a las funciones existentes
- Evaluar su talento y actuar sobre sus resultados
- No permitir que el personal se vaya demasiado pronto
- Alinear el desarrollo de talentos con las nuevas responsabilidades

Creación de valor

- Buscar la zona de confort
- Perseguir "éxitos rápidos" pero no prometer demasiado y demasiado pronto
- Establecer objetivos claros y definir el camino a seguir

Conclusiones

Para aprovechar todo el valor de su iniciativa de SC, las empresas deben:

Hacer una correcta implementación del esquema de SC

Preparar la Organización Remanente para su nuevo papel en el modelo futuro de prestación de servicios



Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en www.deloitte.com/mx/conozcanos la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda su experiencia y profesionalismo de clase mundial para ayudar a que sus clientes alcancen el éxito desde cualquier lugar del mundo en donde operen. Los aproximadamente 170,000 profesionales de la firma están comprometidos con la visión de ser el modelo de excelencia.

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de la pérdida que pueda sufrir cualquier persona que consulte esta publicación.