

Tiempos de recuperación. Tres razones para expandir los servicios compartidos



Muchos directores podrían decir que no hay nada nuevo o estratégico acerca de los servicios compartidos, pues lo han tenido por años. Sin embargo, al tiempo que estos líderes luchan a través de tiempos económicos difíciles, pasan por alto el potencial de este recurso estratégico para mejorar su posición de cara al éxito futuro. Incluso en una economía incierta, ampliar el uso de servicios compartidos (SC) puede materializarse en aumentos de márgenes y posicionar a las empresas para alcanzar beneficios estratégicos de largo plazo.

Con la economía aún en proceso de cambio los ejecutivos aún se encuentran ante una disyuntiva. Claramente, las perspectivas de negocios están mejorando pues varias compañías reportan un aumento de la demanda, no obstante, las preocupaciones sobre una nueva recesión siguen obligando a los líderes a tomar cautelosas decisiones de contratación. Por lo tanto, los ejecutivos luchan con el dilema de cómo satisfacer la creciente demanda sin dejar de ser conservadores al momento de contratar personal. Para complicar aún más la situación, los inversionistas están presionando constantemente para buscar incrementar significativamente los retornos de sus inversiones después de dos años de resultados decepcionantes, una tarea difícil, pero aún más si las empresas añaden costos demasiado rápido.

Empero, estas difíciles circunstancias constituyen una oportunidad para que las empresas aprovechen sus SC para ponerlos en posición de capitalizar el crecimiento

continuo o de resistir con mayor eficacia una recaída. Revise el siguiente documento, donde encontrará tres razones de peso por las cuales una empresa debería considerar ampliar su uso de SC en estos tiempos sombríos. Estas razones son:

- 1. Los inversionistas quieren un mejor rendimiento:**
Rendimiento mejorado de márgenes
- 2. Los SC pueden hacer más con menos:**
El uso y despliegue eficiente de recursos
- 3. Las condiciones internas son buenas:**
Entorno político interno favorable

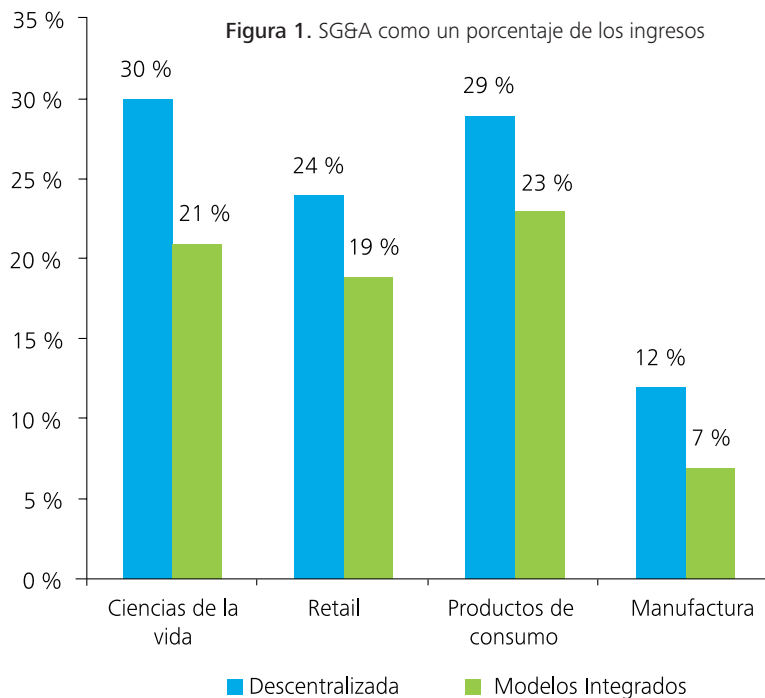
1. Los inversionistas quieren un mejor rendimiento: Menores costos de venta, generales y administrativos

Las eficiencias operativas que se pueden obtener mediante el aumento de la integración operativa —que a menudo implica la adopción o mejora de los SC— pueden ser reconocidas como un elemento diferenciador por la comunidad de inversionistas. De hecho, las empresas con modelos operativos integrados tienden a disfrutar costos de venta, generales y administrativos (SG&A, por sus siglas en inglés) sustancialmente más bajos como porcentaje de los ingresos, con la diferencia de 5 a 9 por ciento dependiendo de la industria (ver Figura 1). Esto probablemente se debe, al menos en parte, a la adopción generalizada de SC entre las empresas con modelos integrados de operación.

Los SC pueden impulsar una mayor integración operativa mediante la promoción de la adopción de las siguientes prácticas:

- Mayor estandarización de procesos en la empresa
- Mayor estandarización de tecnologías de información (TI) o la utilización de una plataforma común de TI
- Aumento de la estandarización en los enfoques de costos generales y administrativos en las unidades de negocio (UN)

Las ventajas de estas prácticas no se pierden en la comunidad de inversionistas, y la adopción o la ampliación de SC pueden reflejar positivamente el deseo de la empresa de ser vista como líder en la industria.



Las empresas con modelos integrados de operación, que a menudo incluyen el uso de SC, se benefician de estructuras de costos más eficientes en comparación con sus pares descentralizadas. (Fuente: Análisis Deloitte de datos Compustat en 124 de las 500 compañías de Fortune en ventas al por menor, bienes de consumo, manufactura, y ciencias de la salud.)

2. Los SC pueden hacer más con menos: El uso y despliegue eficiente de recursos

Los SC han demostrado ser una plataforma eficaz para absorber la demanda incremental y para mejorar la capacidad de una organización para hacer frente a las fluctuaciones de la demanda. Debido a que los SC proporcionan los mismos servicios a múltiples unidades de negocio, sus recursos pueden ser fácilmente desplazados

de una UN a otra si una unidad de negocio en particular experimenta un aumento en la demanda. Migrar nuevos trabajos a SC para habilitar la contratación estratégica de los empleados de apoyo está ganando terreno contra el enfoque de contratación irregular típica para hacer frente a un repunte post recesión. Además, los recursos de los SC se especializan en un área de procesos, lo que ayuda a desarrollar sus habilidades y les permite alcanzar un mayor rendimiento que el que se puede lograr en la UN que está involucrada en todo.

Recientemente, una empresa con más de 50 UN, todas tomando órdenes por teléfono, consolidó el proceso de toma de órdenes en su SC. En las UN, quienes tomaban las órdenes habían tenido problemas para contestar los teléfonos en el momento oportuno durante las horas pico. Una vez que el trabajo se migró a SC, el equipo directivo fue capaz de utilizar herramientas de gestión de la fuerza laboral y turnos de trabajo para gestionar las llamadas entrantes con menos empleados. Además, los salarios para el personal fueron menores que en muchas de las UN, lo que contribuyó aún más a la reducción de costos.

3. Las condiciones internas son buenas: Un entorno político favorable

Muchas empresas ya han obtenido beneficios de los SC en una escala modesta. Sin embargo, en muchas compañías, los esfuerzos para ampliar los SC más allá de los obvios procesos transaccionales de finanzas, tales como cuentas por pagar, contabilidad general y activos fijos, se encuentran con una fuerte resistencia. El papel que juegan en costos y bajo riesgo asociado a los SC para los procesos transaccionales es obvio, pero en los procesos de mayor valor se requieren más argumentos y sustentos para ponerlos en marcha.

Las difíciles condiciones económicas actuales pueden proporcionar la plataforma de impulso para el cambio. El aumento del alcance de los SC ahora puede encontrar más apoyo entre las UN, porque va a desplazar a menos personas que en el pasado, cuando los niveles de personal se inflan. Además, las empresas se han visto obligadas a retrasar la contratación en todos los departamentos y las áreas de alto valor, tales como planificación financiera, análisis de crédito, impuestos y tesorería. La centralización de estas actividades en SC para ofrecer apoyo a las UN puede ser una mejor solución que operar sin recursos o hacer que el personal actual de una empresa trabaje de más.

¿Por qué ahora los SC?

Expertos como Jack Welch, ex director de General Electric, han sostenido durante mucho tiempo que las empresas que surgen con mayor fuerza de las recesiones son las que perfeccionan sus herramientas, procesos y organizaciones en tiempos difíciles. El razonamiento detrás de esta visión es que estas empresas están en mejor posición para ganar cuota de mercado cuando las perspectivas mejoran. Si bien este principio es a menudo la motivación de una empresa para adquirir un nuevo negocio complementario, se aplica igualmente bien a la adopción o la ampliación de los SC.

Las ventajas de los SC en una economía incierta son más que teóricos. Por ejemplo, un líder de la industria de la construcción de viviendas, observando la situación actual como una oportunidad para mejorar su modelo operativo, recientemente implementó SC de finanzas.

En lugar de bloquear los gastos discrecionales hasta que las condiciones mejoraron, los altos mandos de finanzas aprovecharon la oportunidad para consolidar las actividades de finanzas, mientras que los líderes de la UN eran menos capaces de reunir el apoyo político para bloquearlo, como lo habían hecho cuando el mercado inmobiliario estaba en auge. La razón era que, aunque el paso a los SC no se traduciría en un alto rendimiento inmediato, daría lugar a una ventaja competitiva cuando el mercado se recuperará. La compañía espera ser capaz de utilizar sus SC para mejorar los procesos y controles, de integrar eficientemente las adquisiciones potenciales y limitar el incremento de los empleados cuando el mercado inmobiliario se recupere.

Adoptar o ampliar el uso de SC puede producir importantes beneficios para una empresa en su conjunto, y una crisis económica puede aumentar la viabilidad de la migración de nuevos procesos de valor superior hacia este tipo de esquemas. Creemos que la inversión en SC ahora es un movimiento inteligente que ayudará a las empresas tanto a sobrellevar la incertidumbre económica actual como a posicionarse para el rendimiento a largo plazo.



Contacto:

Francisco Silva
+52 (55) 5080 6310
fsilva@deloittemx.com

Rosa Isela Torres
+52 (55) 5080 7079
rosatorres@deloittemx.com

www.deloitte.com/mx

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 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 182,000 profesionales de la firma están comprometidos con la visión de ser el modelo de excelencia.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría financiera y otros servicios profesionales en México, bajo el nombre de "Deloitte".

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 pérdidas que pudiera sufrir cualquier persona o entidad que consulte esta publicación.