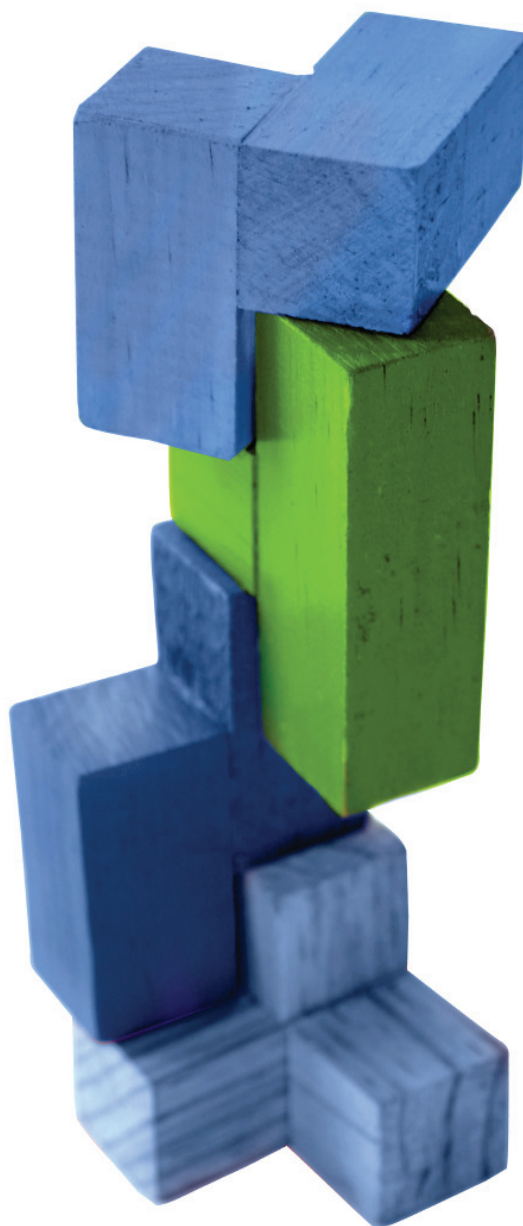


## ¿Qué son los Servicios Compartidos? Diferentes negocios, un solo soporte





# Introducción

Las compañías enfrentan continuamente diferentes presiones que las obligan a mejorar los niveles de servicios, reducir costos y mejorar sus controles. Para resolver esta situación, las empresas han recurrido desde hace varios años a los servicios compartidos (SC), un modelo operativo en el cual una entidad se especializa en brindar un servicio altamente transaccional para distintas unidades de negocio (UN) a fin de reducir costos, consolidar funciones administrativas y evitar la duplicación de esfuerzos entre varias UN.

Este enfoque de negocios permite albergar funciones diversas tales como recursos humanos, finanzas, tecnología, y compras, entre otras. Además, contribuye a mejorar la eficiencia y el control en general. También permite que cada UN se centre en lo realmente importante y se enfoque en su negocio principal, buscando satisfacer a los clientes y desarrollando nuevos productos y servicios para mantener una ventaja competitiva, mientras una entidad especializada realiza las transacciones de alto volumen y bajo valor estratégico.

Lo invitamos a revisar este material donde usted encontrará mayor información sobre los tipos de procesos que pueden trabajarse bajo el esquema de SC, los costos y beneficios que representa, así como algunas recomendaciones para procurar su buen funcionamiento.



# Funciones compartidas

Al utilizar los SC las compañías buscan consolidar y estandarizar un conjunto diverso de sistemas, procesos y funciones, y lograr así economías de escala que difícilmente podrían obtener actuando solas o de manera independiente.

Este concepto empresarial busca crear la infraestructura para procesar transacciones de alto volumen a través de uno o varios centros de servicios compartidos (CSC). La elección sobre la mejor estrategia para los CSC dependerá de las necesidades y posibilidades del negocio, ya sea que el trabajo se realice vía insourcing, ejecución de los SC dentro de la misma compañía; outsourcing, enviándolos al exterior de la empresa; fuera del país, offshore; o la mezcla de algunas o todas las posibilidades.

Algunos de los procesos que generalmente son llevados a SC incluyen:

**Finanzas:** contabilidad general, cuentas por pagar, activos fijos, facturación, cuentas por cobrar, gastos de viajes, impuestos y administración de efectivo, entre otros.

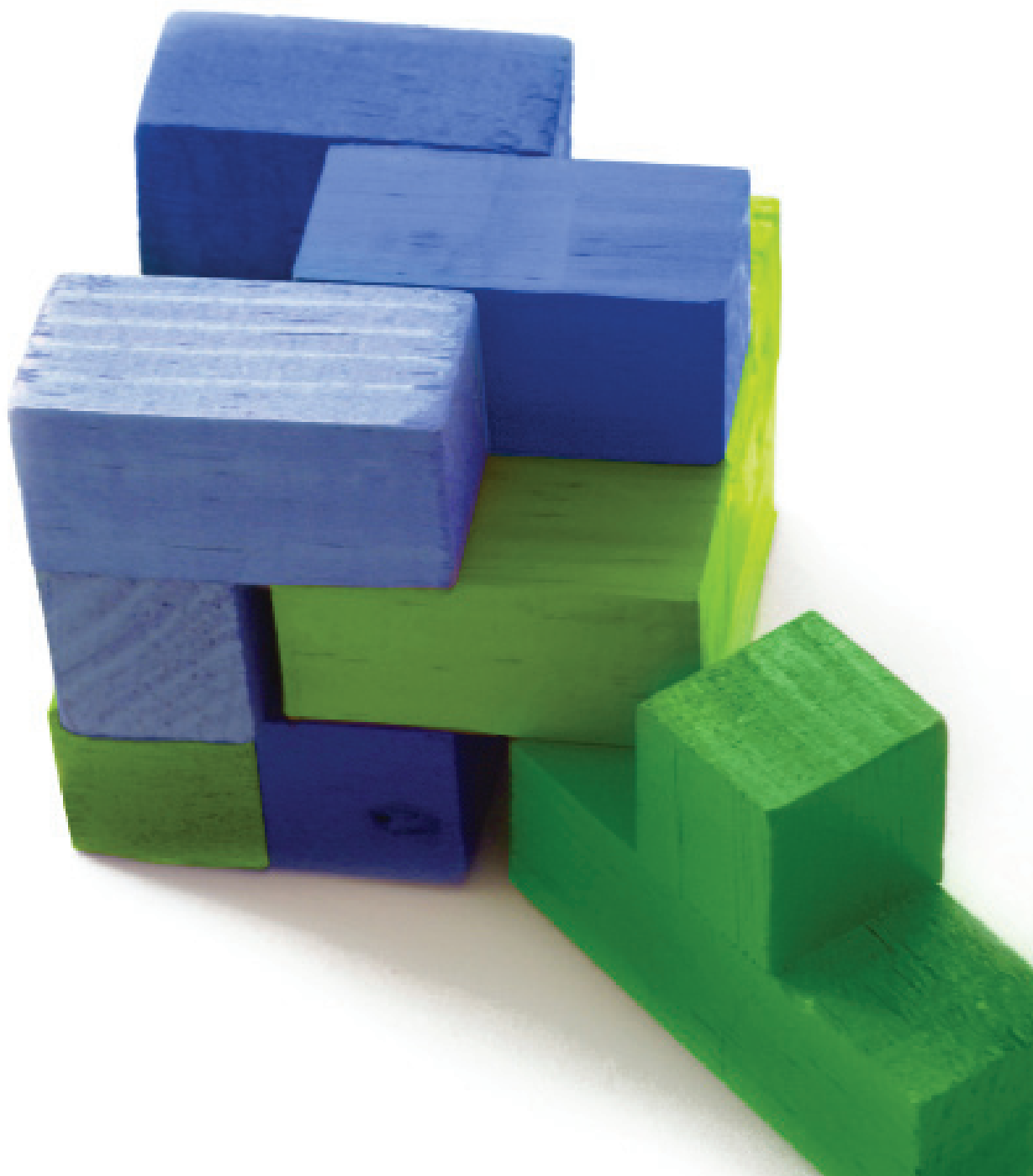
**Recursos Humanos:** nómina, beneficios, entrenamiento y educación, servicios de relocalización, administración de datos de empleados, administración de compensaciones, por ejemplo.

**Tecnologías de la Información (TI):** Desarrollo de aplicaciones, mantenimiento de aplicaciones, monitoreo de sistemas, hosting de aplicaciones, operación de redes, entre otros.

**Compras y adquisiciones:** pagos, órdenes de compra, procesos de aprobación, creación de requisiciones, negociaciones y contratos, gestión de precios, por mencionar algunos.

## Otros procesos de apoyo que se han incorporado al esquema de SC son:

- **Legal:** soporte y coordinación en litigios, auditoría en medio ambiente, salud y seguridad, cumplimiento legal.
- **Servicios generales:** mantenimiento, administración de activos y edificios, servicios de impresión, servicios de correo.
- **Ventas, mercadeo y servicio al cliente:** facturación, administración de clientes, estrategia CRM (Administración de la relación con los clientes).
- **Abastecimiento:** manejo de bodegas, comercio exterior, estrategia de distribución, administración de artículos.



# Costos y beneficios

El impacto de los SC se ve reflejado directamente en los costos y beneficios tanto a nivel cuantitativo como cualitativo en cuatro importantes aspectos: personal, proceso, tecnología e inmuebles.

De acuerdo a nuestros expertos, implementar esta estrategia podría representar los siguientes costos y beneficios:

|            | Costos  |  | Beneficios   |  |
|------------|---|--|--|--|
|            | Cuantitativos   | Cualitativos   | Cuantitativos  | Cualitativos   |
| Personal   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reubicación</li> <li>• Bonos de retención</li> <li>• Formación</li> <li>• Personal temporal</li> <li>• Redundancia</li> <li>• Reclutamiento</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo estado de ánimo</li> <li>• Disminución del desempeño</li> <li>• Pérdida potencial de personal clave para la empresa</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción en empleados equivalentes de tiempo completo (FTEs, por sus siglas en inglés)</li> <li>• Reducción en costos operativos</li> <li>• Mejores tramos de control</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento en el enfoque del cliente hacia los servicios de calidad</li> <li>• Incremento de las habilidades</li> </ul>   |
| Proceso    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estandarización de procesos</li> <li>• Reingeniería de procesos</li> <li>• Implantación de las mejores prácticas</li> <li>• Establecimiento de métricas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajas temporales en los niveles de eficiencia</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de productividad</li> <li>• Reducción en costos de calidad</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento en las relaciones de negocios</li> <li>• Mejores prácticas, procesos estandarizados</li> <li>• Información gerencial de alta calidad</li> <li>• Incremento en la habilidad de adaptarse al cambio</li> </ul> |
| Tecnología | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hardware</i></li> <li>• <i>Software</i></li> <li>• Infraestructura</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curva de aprendizaje generada por la implementación de nuevos sistemas</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma tecnológica</li> <li>• Reducción en costos de: <i>software</i>, licencias, soporte y mantenimiento</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora en la administración y modelos de información</li> <li>• Plataforma estándar</li> </ul>  |
| Inmueble   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cierre de antiguos inmuebles</li> <li>• Selección, diseño y equipamiento del nuevo inmueble</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interrupción temporal del ambiente de trabajo</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución en rentas</li> <li>• Reducción en costos de mantenimiento de los inmuebles</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejor ambiente laboral</li> <li>• Mejor dinámica de trabajo</li> </ul>  |

Es importante que cada organización desarrolle una estrategia que le permita aprovechar eficientemente los diferentes beneficios de usar SC. No existe una sola fórmula correcta, y los resultados serán diferentes de acuerdo a la distinta combinación de factores que elijan las compañías.



# Algunas recomendaciones para la implementación de los servicios compartidos

Nuestros especialistas han ayudado a diferentes empresas alrededor del mundo a implementar y aprovechar la dinámica de SC en sus organizaciones. A través de esas experiencias se ha logrado definir una serie de consejos básicos que los negocios deberán tomar en cuenta si desean obtener y conservar los beneficios de este tipo de estrategias.

Las recomendaciones que le ofrecemos son:

**Desarrolle un caso de negocio.** Genere un caso de negocio para los SC y manténgalo actualizado. Un caso de negocio sólido establece claramente los beneficios del proyecto y ayuda a administrar el riesgo, también proporciona una clara línea de base para medir el progreso y el éxito.

**Apóyese en la alta dirección.** Contar con un sustento claro y sólido de la alta dirección facilitará que las diferentes UN trabajen activamente en equipo.

**Refuerce el liderazgo.** Elegir a un líder dispuesto a ser provocativo, pero asertivo, permitirá sortear la resistencia al cambio, los diversos desafíos operacionales y mantener en pie un proyecto de tal magnitud e importancia.

**Delimite roles.** Asegúrese que todos conozcan sus límites y responsabilidades, esto evitará conflictos innecesarios al tener a tantos grupos diversos participando en el desarrollo de una solución de SC.

**Comparta responsabilidades.** Esta iniciativa requiere la plena participación de las UN, el equipo de implementación y la nueva función de SC. Si responsabiliza a todos por el éxito del proyecto, fomentará la cooperación de un mayor número de personas.

**Comunique y capacite a la gente.** El miedo y la resistencia al cambio únicamente pueden ser combatidos por medio de la comunicación. Mientras más informada y preparada esté la gente, tendrán menor temor y cooperarán más activamente en la iniciativa.

**Enfóquese en la calidad del servicio.** A las unidades de negocio les preocupa la calidad de los servicios y la falta de control, por esta razón es indispensable que cuando esté diseñando el modelo operativo, se favorezca la calidad de servicio.

## Localización

Factores laborales como calidad, disponibilidad y habilidades de lenguaje impulsan en algunas empresas la selección para la ubicación de sus CSC, aunque el tema de costos es todavía el elemento primordial.



La necesidad de apoyar el crecimiento y mejorar el rendimiento son sólo algunos de los numerosos aspectos que tienen un impacto en los ajustes a la localización y cantidad de CSCs que operan las empresas.

### **Organización**

Mientras más organizaciones persigan CSC globales, un número cada vez mayor de aspectos relacionados con el gobierno corporativo deberán ser puestos en marcha –en particular alrededor de los dueños de los procesos regionales y globales– para administrar y mantener la estandarización.

Las empresas pueden perder la oportunidad de contar con ahorros adicionales si no incluyen consideraciones fiscales en la elaboración del caso de negocio de estas nuevas organizaciones de SC, por lo que temas de servicios fiscales deben incluirse en las discusiones al momento de crearlas.

### **Alcance**

A medida que maduren y ofrezcan credibilidad los servicios transaccionales más establecidos como finanzas, recursos humanos y TI, los SC seguirán expandiendo su presencia en funciones no tradicionales como la cadena de suministro, bienes raíces, mercadotecnia y aspectos legales.

Conforme avanza el nivel de madurez de los CSC, es posible convertirlos en espacios multifuncionales.

Además de una ampliación en el alcance, las compañías ofrecen valor a sus CSC a través de la expansión geográfica de los países que atienden, así como del número de UN a los cuales le dan servicio.

### **Operaciones**

Las compañías que cuentan con este esquema muestran un continuo interés por apalancar las nuevas tecnologías y los procesos de mejora con el fin de ayudar a fortalecer las operaciones del CSC y a enriquecer el servicio al cliente.

Por otro lado, las empresas que no se centran en la creación de una moral fuerte y una cultura atractiva experimentan un impacto negativo significativo en la retención y la productividad.

### **Valor e implicaciones a lo largo del tiempo**

Las compañías subestiman elementos críticos que derivan en el desempeño óptimo de los SC, puesto que no poseen la disciplina para aprender y evitar los errores en que han incurrido los demás.

Si bien la reducción de costos es un beneficio probado y verdadero de los SC, cada vez más organizaciones reconocen otros beneficios que son tanto o más valiosos, como: mejores controles, visibilidad de datos y creación de una plataforma para el crecimiento, entre otros.

Para aprovechar al máximo el valor de sus SC no debe ignorar el poder de la cultura de la compañía. Por lo que es importante prestar atención a diversos elementos de administración del cambio, tales como la comunicación, la formación y la alineación de los ejecutivos con las estrategias de la empresa.

# De lo múltiple a lo unificado

Implementar adecuadamente los SC y administrar aquellos ya existentes requiere que las empresas integren cuatro aspectos importantes. Según nuestros especialistas, éstos son:

1. Múltiples sistemas
2. Múltiples procesos
3. Múltiples ubicaciones
4. Múltiples organizaciones

Estos temas confluyen generalmente uno después del otro y permiten una integración efectiva, lógica y funcional de los diferentes factores involucrados en SC. A medida que se avanza en un aspecto se incrementa el nivel de complejidad y madurez, por lo que es de vital importancia definir con un equipo multidisciplinario los alcances y las estrategias que regirán el proyecto.

A continuación se explican en breve los cuatro elementos y se muestra cómo se integran al esquema de SC.

## Múltiples sistemas

Es donde se identifican los distintos sistemas que maneja una organización. Después se analizan las opciones para irlos integrando hasta migrar hacia un solo sistema y una sola base de datos en el futuro.

## Múltiples procesos

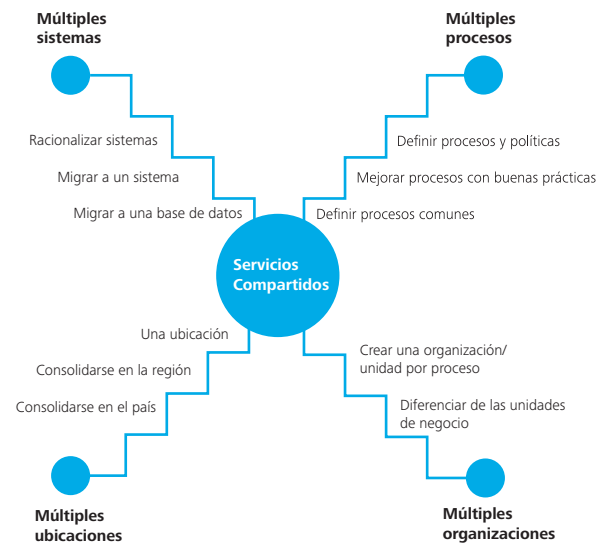
En este punto se busca estandarizar los procesos y las políticas de tal manera que satisfagan a las UN y se lleven a cabo las buenas prácticas, sin importar que estas acciones se lleven a cabo en diferentes lugares.

## Múltiples ubicaciones

Sucede especialmente cuando se habla de empresas, donde una misma función se ve replicada en distintos lugares. Idealmente, una cierta función podría realizarse en un solo país, región o ubicación.

## Múltiples organizaciones

Este punto entra en acción cuando existen distintas razones sociales o entidades legales. El objetivo aquí es racionalizar el número de unidades organizacionales.



Lo invitamos a consultar [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) para conocer más sobre las tendencias, temas de interés y otras dinámicas importantes para aquellas empresas que han comenzado a implementar o que ya cuentan con SC.



Para saber más sobre cómo podemos ayudar a su empresa a que domine los SC, por favor póngase en contacto con:

Francisco Revelo  
Socio de Estrategia y Operaciones  
[frevelo@deloitte.com](mailto:frevelo@deloitte.com)

**Deloitte & Touche S.R.L.**

Las Begonias 441, piso 6  
San Isidro, Lima 27. Perú  
Tel: +51(1)211-8585  
Fax: +51(1)211-8586  
[www.deloitte.com/pe](http://www.deloitte.com/pe)

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](http://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.