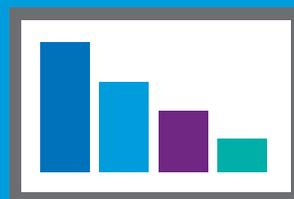




Previsiones y Tendencias en Servicios Compartidos y Outsourcing

KPMG Global Insights Pulse

T4 2016



KPMG International

kpmg.es

Acerca del estudio

La práctica de Asesoramiento sobre Servicios Compartidos y Externalización cuenta con un equipo especializado de más de 1.000 profesionales en la red mundial de firmas miembro de KPMG, presentes en 155 países. En este informe se recogen las principales conclusiones de su estudio *KPMG Global Insights Pulse* del cuarto trimestre de 2016.

Los estudios *KPMG Global Insights Pulse* realizan revisiones trimestrales de las tendencias registradas en el mercado con respecto a Global Business Services (GBS, por sus siglas en inglés) en economías tanto desarrolladas como emergentes. Estas publicaciones se centran en identificar e interpretar situaciones clave de mercado y mejores prácticas en las áreas de servicios compartidos y externalización de procesos de negocio y servicios de TI.

Resumen ejecutivo

Temas contemplados en el estudio

- **Tendencias negativas**
- **Tendencias positivas**
- **Iniciativas de organizaciones**
- **Áreas de inversión en procesos y tecnología**
- **Actitud del mercado**

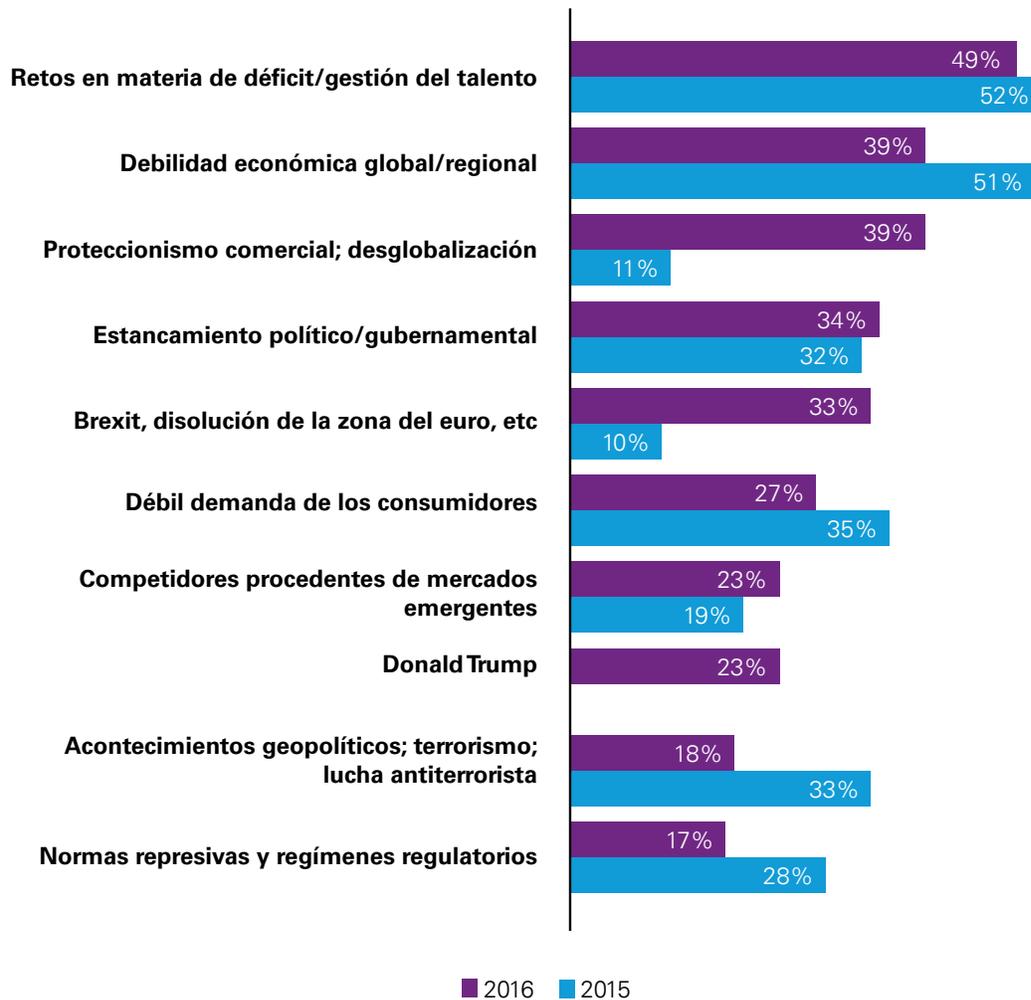
El estudio del cuarto trimestre de 2016 pone de manifiesto un optimismo moderado, aunque se sitúa al alza en lo referente a las condiciones económicas globales en 2017. En comparación con el año pasado, fueron menos los encuestados que aludieron a la debilidad económica o a una infraestructura de TI inadecuada como tendencias negativas.

Asimismo, siguen preocupando aspectos como el creciente déficit de profesionales cualificados, la intensificación del proteccionismo comercial, el estancamiento político y la actuación del presidente Donald Trump. Sin embargo, los encuestados mostraron un mayor optimismo general en relación al crecimiento del mercado y la desregulación, sobre todo en Estados Unidos y en determinadas zonas de Europa.

Las empresas también perciben con optimismo los beneficios obtenidos gracias a tecnologías innovadoras basadas en *Data y Analytics*, *cloud computing* y la automatización de procesos. Estas herramientas se consideran un método efectivo para abordar los retos que plantea el mercado, mejorar productos y servicios, y gestionar el déficit de talento, al tiempo que contribuyen a disminuir los costes operativos.

Principales tendencias negativas

Déficit de talento, economías en declive y proteccionismo comercial



Fuente: Estudio KPMG Global Insights Pulse, T4

“

Si bien el talento continúa siendo un gran problema, resulta significativo que la preocupación al respecto se haya revelado ligeramente inferior en 2016 que en 2015. Aunque intervienen numerosos factores, sin duda la automatización de procesos desempeña un destacado papel en esta tendencia. Al igual que la robótica mecánica ha automatizado puestos de operarios en el segmento de la fabricación, los sistemas de automatización de procesos e inteligencia cognitiva están afectando a puestos de oficina, como las funciones de administración y de asistencia al cliente en centros de atención telefónica. A todas luces, la digitalización de la mano de obra revolucionará las reglas del juego en los mercados globales a lo largo de las próximas décadas. ”

- Naiara Gamero Álvarez

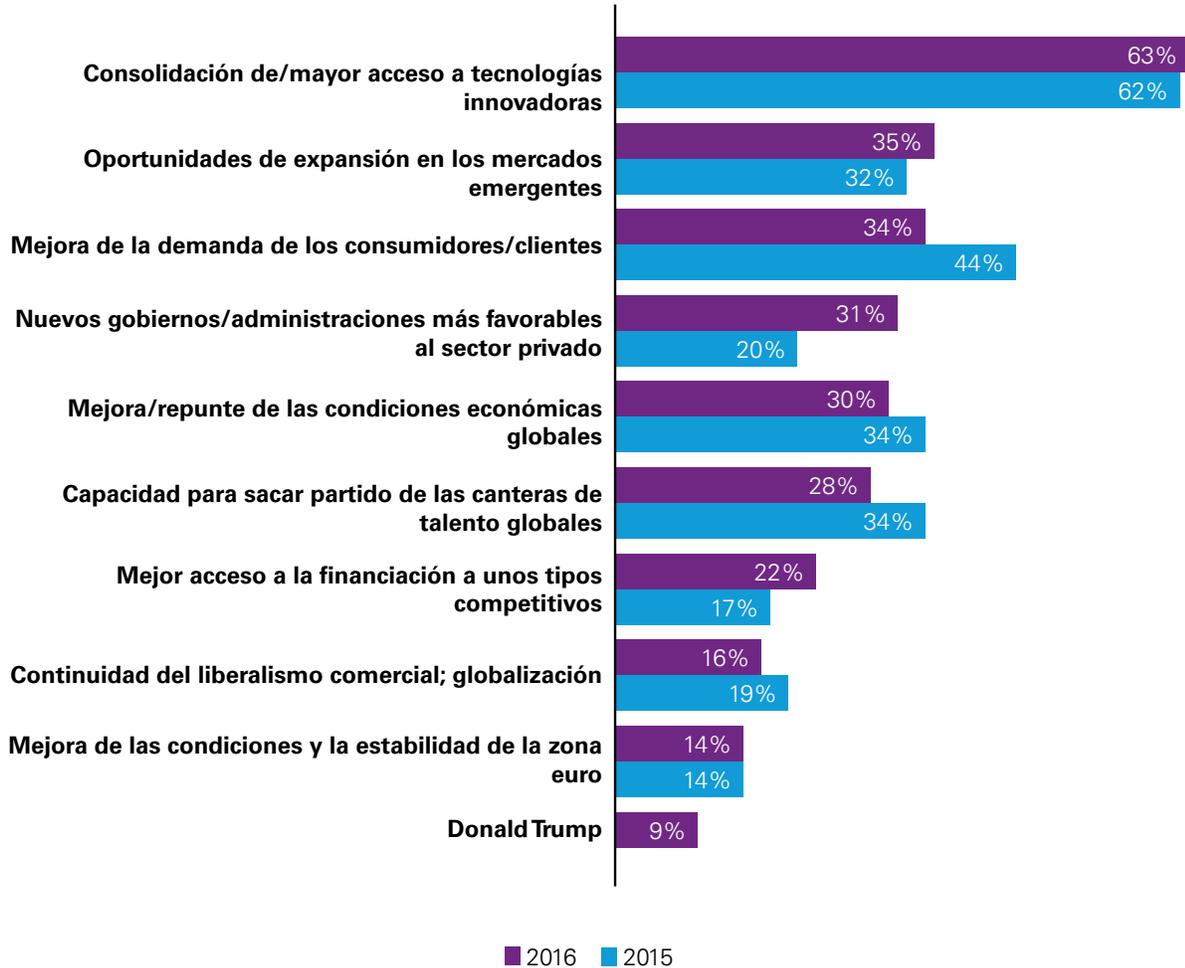
El déficit de talento y la incertidumbre económica permanecen, por tercer año consecutivo, como las dos principales tendencias negativas. En comparación con 2015, los encuestados del pasado año se mostraron ligeramente menos preocupados acerca de los problemas en materia de talento, si bien esta preocupación sigue encabezando la clasificación, especialmente entre las multinacionales. En 2015, los encuestados continuaban alarmados por las perspectivas de una recaída en la recesión, junto con el descenso en la demanda de los consumidores. En 2016, la debilidad económica global o regional continuó ocupando el segundo puesto, si bien el estudio apunta a una mayor confianza en la economía y en las perspectivas generales de crecimiento.

Entre las áreas que registraron mayor variación entre 2015 y 2016 se encuentran el proteccionismo comercial, el brexit, la posible disolución o reajuste de la Unión Europea, y lo que podría denominarse la «desglobalización» de la economía mundial. Asimismo, el proteccionismo comercial preocupa en mayor medida en Norteamérica, debido a la incertidumbre que genera Donald Trump y una posible renegociación de los tratados comerciales internacionales, como el TLCAN.

Por otra parte, el terrorismo se percibió en menor medida como una amenaza, al igual que la categoría de «normas represivas y regímenes regulatorios» a la que los encuestados otorgaron una puntuación mucho más baja en la lista de tendencias negativas, lo que apunta a que esperan que Gobiernos como el de Estados Unidos adopten una postura más favorable hacia el sector privado en 2017.

Principales tendencias positivas

Tecnología innovadora, mercados emergentes y mejora de la demanda



Fuente: Estudio KPMG Global Insights Pulse, T4, 2016

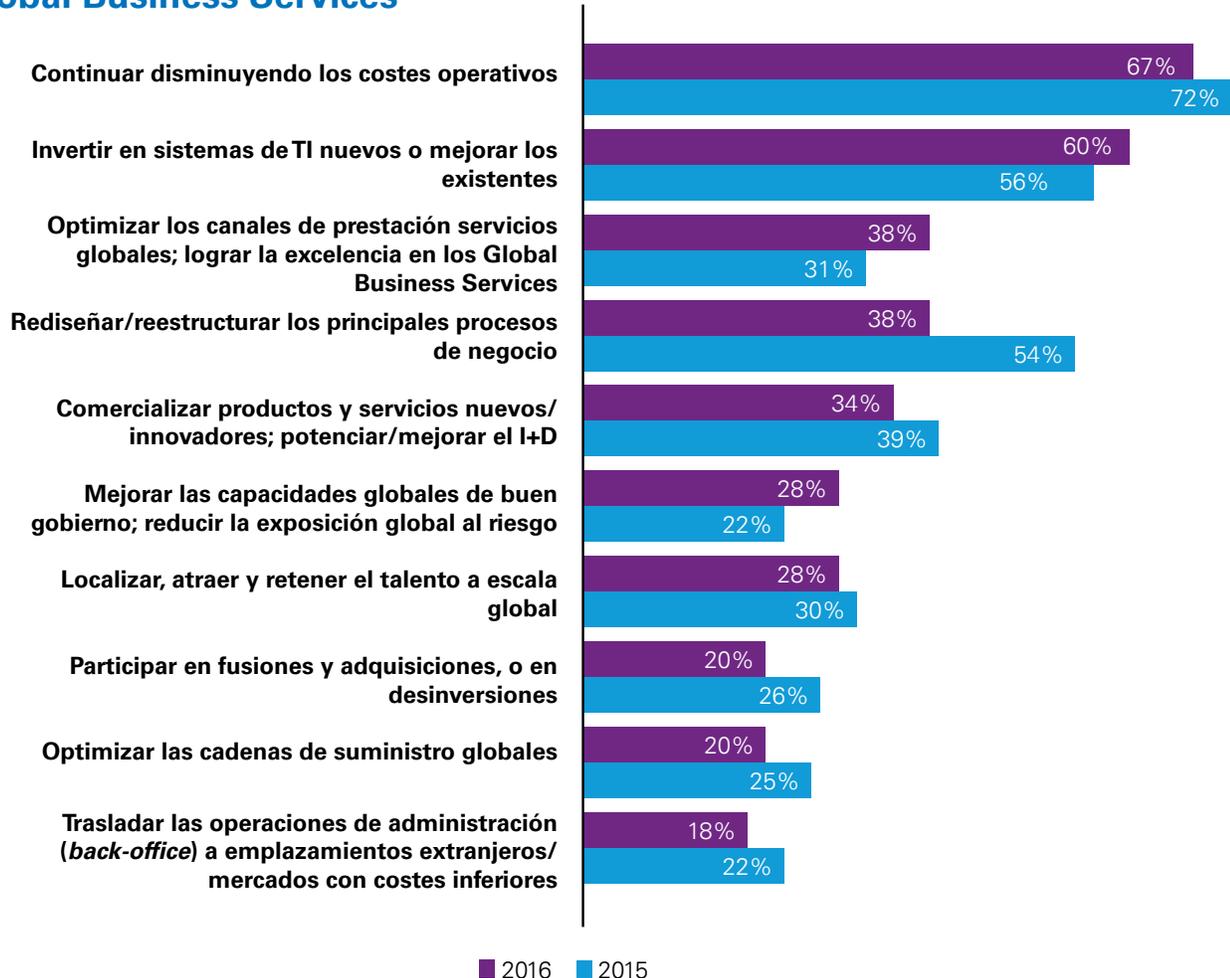
La innovación en tecnología mantuvo su posición como la tendencia con mayor impacto positivo. Las empresas siguen constatando las ventajas de la automatización de procesos en términos de reducción de costes, mejora de la atención al cliente y, también, a la hora de abordar el déficit de talento. Asimismo, la automatización de procesos también se ha integrado con las capacidades de inteligencia cognitiva para brindar soluciones integrales.

Muchas organizaciones recurren a estas tecnologías para impulsar las oportunidades de crecimiento en los mercados emergentes, tendencia, esta última, que ha pasado del quinto al segundo puesto de la clasificación en el pasado año. Igualmente, la automatización de procesos se está utilizando para dar servicio a centros de apoyo, como los centros de atención telefónica, así como para suministrar servicios directamente a nivel local.

Las empresas norteamericanas se muestran especialmente optimistas ante la posibilidad de acceder a canteras de talento globales y, en general, los encuestados reflejan una visión definitivamente más positiva este año acerca de nuevas políticas y reglamentos públicos favorables para el sector privado.

Principales iniciativas en las empresas

Reducción de costes operativos, mejora del área de TI y optimización de los Global Business Services



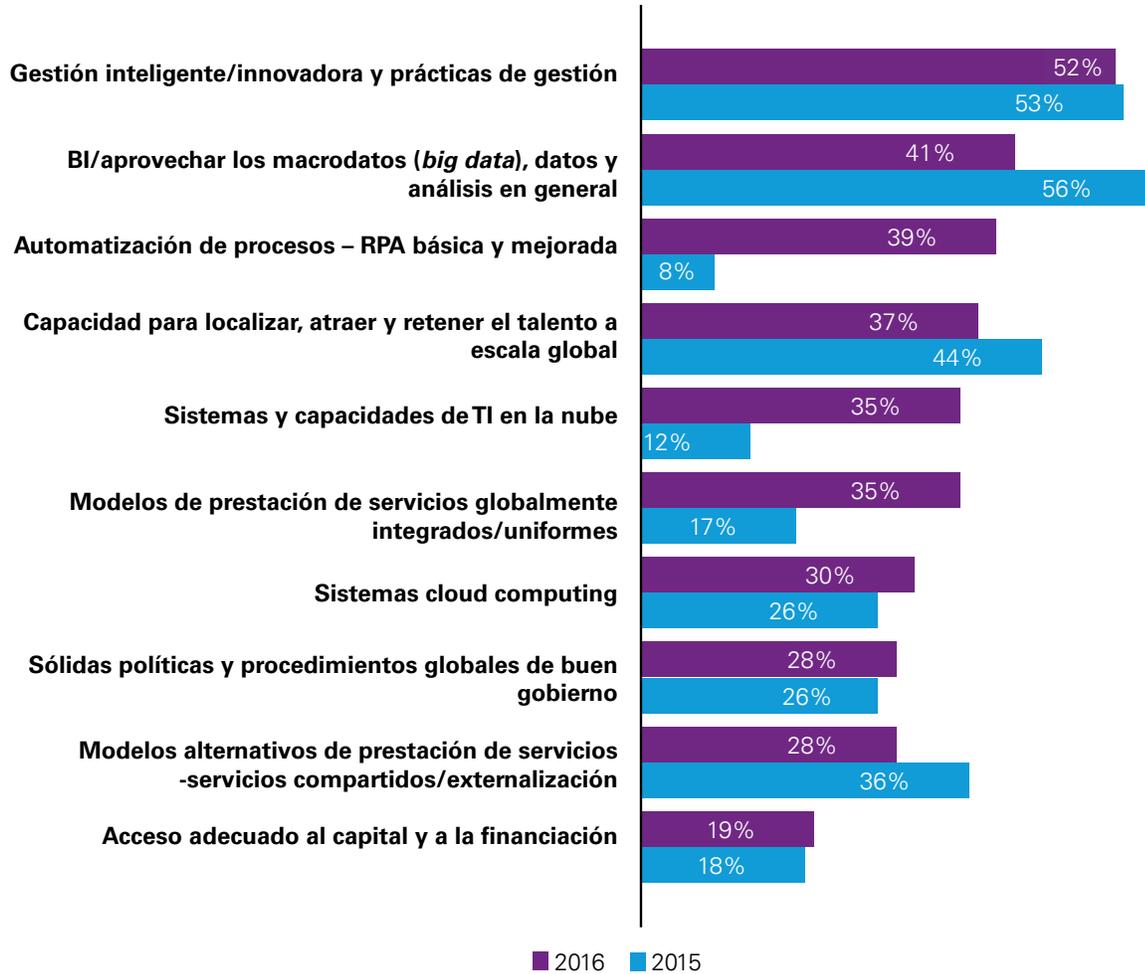
Fuente: Estudio KPMG Global Insights Pulse, T4, 2016

Al igual que en 2015, la reducción de costes y las inversiones en TI encabezan las preferencias de los encuestados. En muchas áreas, los sistemas de TI se consideran un instrumento para el abaratamiento de costes, al permitir trasladar las operaciones administrativas (*back office*) a geografías con costes inferiores. En paralelo, los encuestados se muestran plenamente conscientes de la amenaza en términos de desglobalización impulsada por el nacionalismo, el proteccionismo y las cambiantes alianzas políticas, teniendo en cuenta los líderes que acaban de llegar al poder en las economías avanzadas.

La necesidad de optimizar los modelos de prestación de servicios a escala global y de lograr la excelencia en GBS) ha pasado de ocupar el quinto puesto de importancia al tercero. La adopción de GBS como modelo de prestación de servicios de preferencia se presenta, por tanto, como una de las máximas prioridades para la mayoría de las grandes empresas a día de hoy. Este modelo incluye una oferta de recursos, capacidades y sistemas conjuntos con el fin de prestar servicios de soporte integrados como, por ejemplo, en las áreas de TI, finanzas y contabilidad, recursos humanos y compras en todo el ámbito de la organización. Teniendo en cuenta la elevada puntuación obtenida por la iniciativa GBS, y aunque su implantación puede resultar un proceso complejo, este modelo de servicio presenta un respaldo y desarrollo continuados.

Principales capacidades para desarrollar iniciativas con éxito

Gestión inteligente, big data & analytics y automatización de procesos



Fuente: Estudio KPMG Global Insights Pulse, T4 2016

“

Una de las cosas positivas que la innovación tecnológica trae consigo es que su adopción no ha de seguir necesariamente una progresión lineal. Las empresas pueden desbancar a la competencia, por ejemplo, adoptando directamente soluciones de inteligencia cognitiva, sin pasar por la fase inicial de la automatización de procesos. No obstante, una adopción acelerada podría resultar inconveniente ya que el hecho de que los procesos y los profesionales no puedan mantener el ritmo del cambio, podría generar un grado de disrupción que anularía cualquier beneficio en términos de productividad o eficiencia. En este sentido, las empresas precisan una hoja de ruta estratégica e integral para la incorporación de la tecnología en todos los niveles de la organización.”

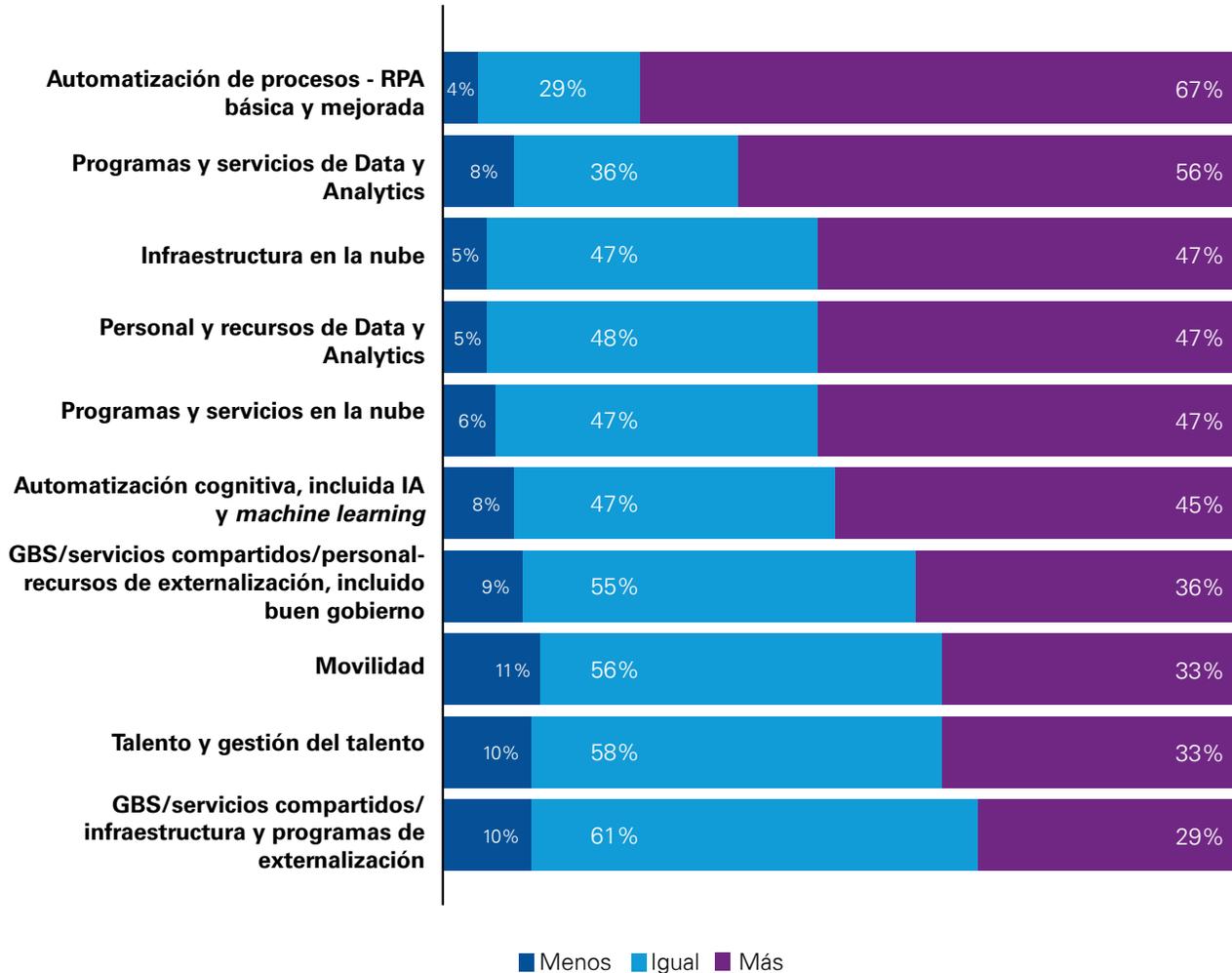
- Belén Díaz Sánchez

Al igual que los encuestados hablaron con franqueza sobre el problema que supone una mala gestión, también hicieron hincapié en la importancia de una gestión inteligente para implantar iniciativas con éxito. La importancia de la automatización de procesos, incluida la de índole robótica, aumentó notablemente en relación con 2015, lo que sugiere que los servicios automatizados continúan creciendo en envergadura y número de implantaciones.

Por su parte, las tendencias en la inversión en materia de *Data y Analytics* permanecieron estables. En primer lugar, los encuestados siguen decantándose, por las herramientas analíticas de inteligencia de negocio, la administración de procesos empresariales y la gestión del rendimiento de la compañía. El segundo puesto se lo disputan, prácticamente a partes iguales, los profesionales con aptitudes de *Data y Analytics*, y las capacidades de las infraestructuras básicas.

En el siguiente peldaño de la clasificación se encuentran los servicios analíticos por parte de terceros y la adquisición de firmas que suministran herramientas y servicios de análisis de datos, lo que sugiere que la mayoría de las organizaciones prefieren mantener sus servicios de analítica internamente.

Predisposición a la inversión en 2017 frente a 2016



Fuente: Estudio KPMG Global Insights Pulse, T4 2016

La automatización de procesos ha pasado de ocupar el penúltimo puesto en las preferencias de inversión en 2016 (véase gráfico anterior) a ser considerada la posibilidad más interesante en 2017, poniendo de manifiesto cómo las respuestas no solo pueden cambiar sino que pueden tomar el rumbo opuesto en un año.

Acciones a tener en cuenta

Basándonos en los datos facilitados por el estudio *Global Insights Pulse Survey*, en los acontecimientos actuales y en la información recopilada sobre el terreno, los profesionales de KPMG recomiendan a las organizaciones que se planteen adoptar las siguientes acciones en 2017:

- Evaluar sus estrategias de externalización actuales y futuras. Entre los factores clave se encuentran los cambios en la deslocalización de la mano de obra, el efecto de la automatización de procesos, el crecimiento de los mercados y las implicaciones fiscales de la deslocalización frente al mantenimiento de las operaciones en sus emplazamientos de origen.
- Analizar su agenda de profesionales estratégicos en términos de contratación, formación, planificación de la sucesión y posibles déficits de profesionales cualificados.
- Desarrollar diferentes escenarios ante el posible auge del proteccionismo y su impacto en la empresa. Con el nuevo Gobierno estadounidense, las empresas deben analizar cuidadosamente los potenciales efectos de las modificaciones en la legislación comercial, la imposición de elevados aranceles, la volatilidad en los mercados de divisas, así como un reajuste de las asociaciones económicas entre empresas y naciones.
- Revisar su situación fiscal actual en lo referente a la deslocalización. Analizando las implicaciones de posibles cambios en políticas e incentivos públicos.

Contacto

Belén Díaz Sánchez

**Socia de Management Consulting,
Responsable de Función Financiera y People&Change,
KPMG España**

E: belendiaz@kpmg.es

Naiara Gamero Álvarez

**Directora de Management Consulting,
Digital Labor – Robotics,
KPMG España**

E: ngamero@kpmg.es

kpmg.es



La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.

© 2017 KPMG Asesores S.L., sociedad española de responsabilidad limitada y firma miembro de la red KPMG de firmas independientes afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza.