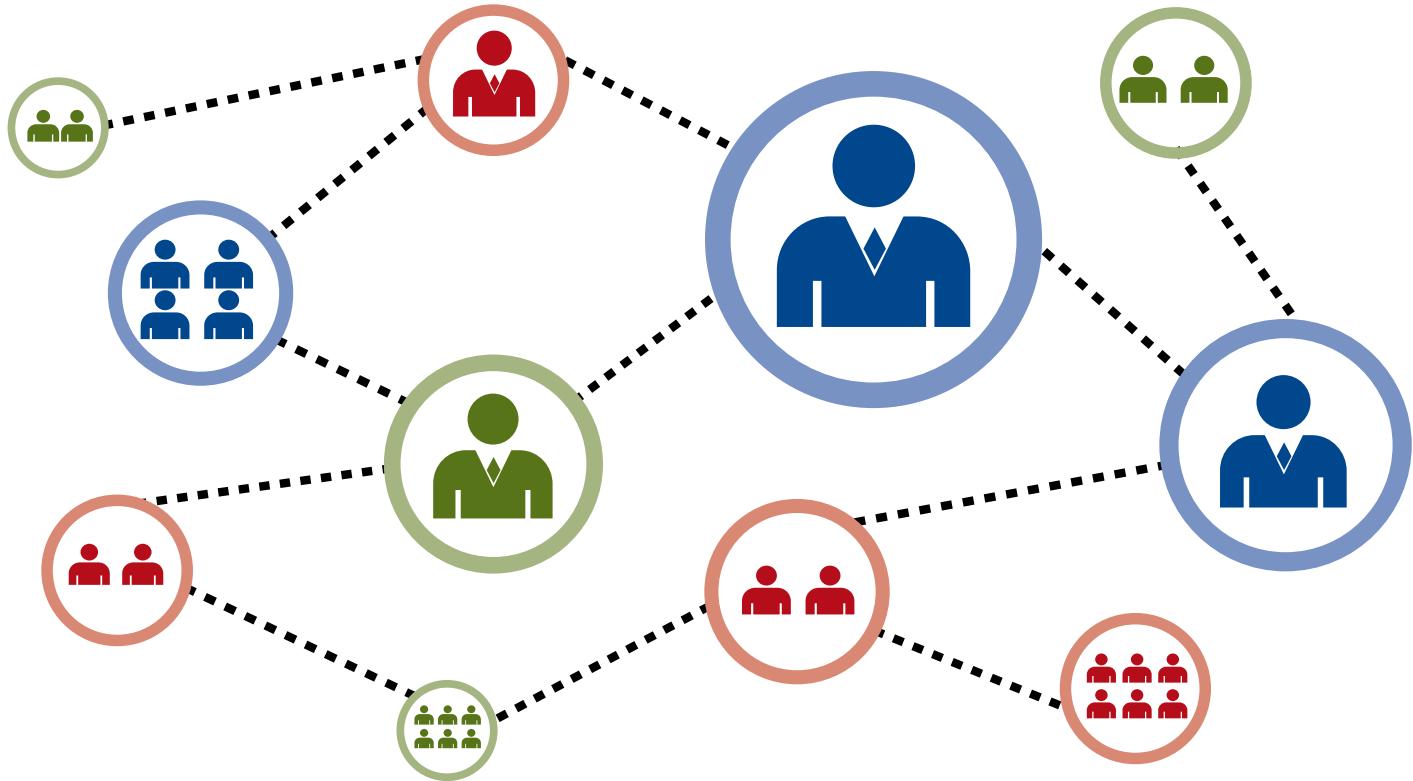


## Centros de Servicios para la mejora de la rentabilidad de las empresas



Hoy en día el ambiente de negocios está caracterizado por una intensa competencia global así como una mayor presión de accionistas sobre las compañías para mejorar su rentabilidad. En sus esfuerzos por reducir costos y mejorar la rentabilidad, las empresas ahora ponen mayor atención no sólo en sus procesos operativos sino también en las funciones soporte (o de *back office*) generalmente provistas por departamentos como Finanzas, Recursos Humanos, Tecnología de Información, Atención a Clientes, Mercadotecnia, etc. En este sentido, conceptos como Centros de Servicios y *outsourcing* continúan ganando popularidad, pues prometen reducir entre un 15 y 20% de costos de dichas funciones soporte. Sin embargo, las compañías interesadas en implementar estos conceptos deben ser realistas y estar atentas de los retos y cambios organizacionales necesarios.

### ¿Qué es un Centro de Servicios Compartidos?

Un Centro de Servicios Compartidos (CSC) se refiere a la consolidación y mejora de funciones comunes, sistemas, procesos y personal a lo largo de diferentes unidades de negocio en una unidad de servicio interna, la cual es administrada como una organización independiente (véase figura 1).

Cabe señalar que la diferencia contra una mera centralización radica en que los procesos tienen un fuerte enfoque de servicio hacia el cliente, están optimizados y sus niveles de servicios están continuamente monitoreados.

Por otro lado, la diferencia de un CSC contra un esquema de *outsourcing* es que este último busca transferir las actividades realizadas dentro de la compañía a un proveedor externo a través de una relación contractual.

### ¿Cuáles son las tendencias en CSC?

Además de reducir costos en las funciones de soporte, los CSC han adoptado objetivos como proveer sus servicios con altos estándares de calidad e incrementar la satisfacción del cliente, permitiendo a las organizaciones concentrarse en funciones clave o estratégicas que generen mayor valor para sus negocios clave, en vez de concentrarse sólo en funciones transaccionales.

### Alcance

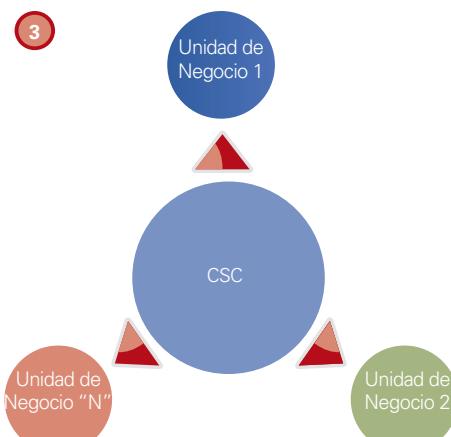
De acuerdo al estudio *KPMG Sourcing Advisory, Global Pulse Survey* del 2011, aun cuando los CSC se enfocan primordialmente en actividades y funciones de naturaleza transaccional y de alto volumen (véase figura 2) éstos han empezado a incluir también funciones más sofisticadas y de mayor generación

Figura 1

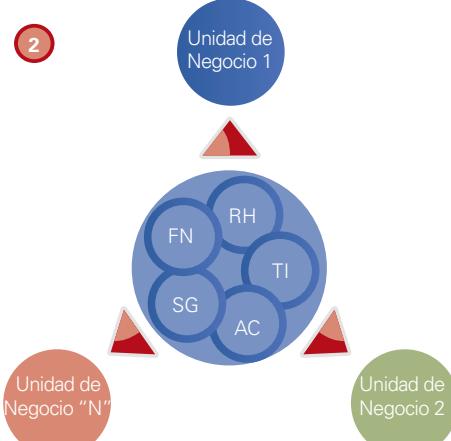
## Soporte Descentralizado



## Soporte por Centro de Servicios Compartidos

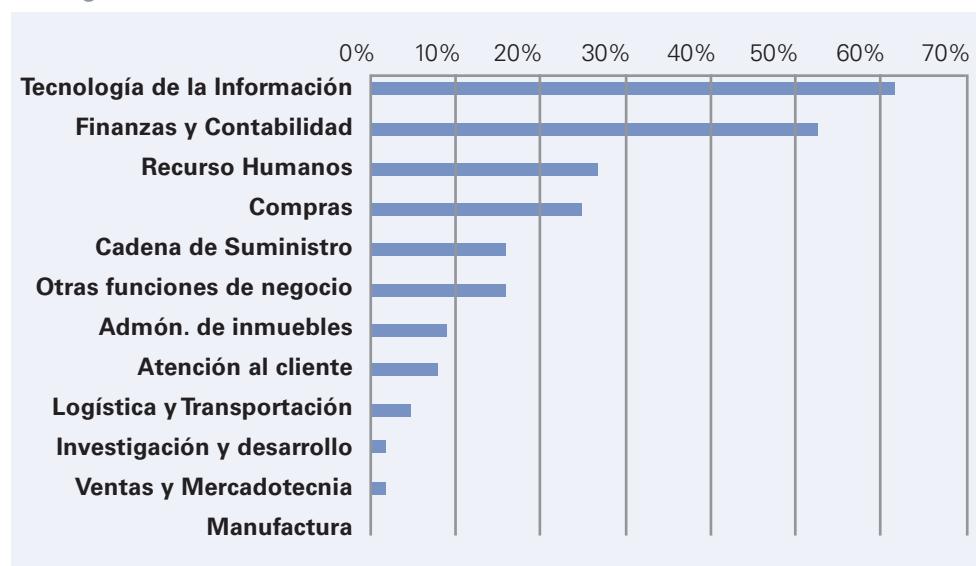


## Soporte Centralizado



Fuente: KPMG en México, 2012.

Figura 2



Fuente: KPMG Sourcing Advisory, Global Pulse Survey 2011.

de valor para el negocio, como: cadena de suministro, administración de inmuebles, mercadotecnia, e incluso otras funciones de negocio (ya no sólo de soporte).

## Localidad

Al mismo tiempo, las compañías continúan buscando países que ofrezcan menores costos laborales para operar sus CSC. Las razones por las que son estos países los que cuentan, son: disponibilidad de personal capacitado y/o menores costos laborales y/o facilidades legales y fiscales.

## Países con mayor cantidad de CSC por continente



- EEUU
- Canadá
- México
- Brasil
- Argentina
- Costa Rica



- Reino Unido
- Hungría
- España
- República Checa



- Sudáfrica



- China
- India
- Filipinas
- Singapur



- Australia

Fuente: KPMG, 2012.

Según el estudio *Shared Services in China: Coming of Age* publicado por KPMG, uno de los países con mayor tasa de crecimiento en CSC es China. Acorde a este estudio, el 42% de las empresas asiáticas que tienen CSC, ha establecido las instalaciones de estos últimos en China, arriba del 29% que posee Singapur y del 25% de la India. Sin duda, esto ha sido sólo posible con el apoyo que el gobierno chino ha dado. El 12º Plan quinquenal del gobierno (2011-2015) revela que China continuará concentrándose en la industria de

Figura 3

### Funciones provistas por CSC

- 1 Este debe contener los beneficios cuantitativos y cualitativos así como los costos y riesgos asociados a la implementación del CSC. Lo anterior es importante para manejar las expectativas del personal clave antes, durante y después de la implementación.
- 2 Sin este respaldo la implementación tratará de ser inhibida por aquellos grupos de interés que se vean afectados por la consolidación y optimización de funciones, o simplemente por la inercia de la organización a cambiar su forma de operar.
- 3 La estandarización y mejora de los procesos permitirá la reducción de costos a través de mayores eficiencias y economías de escala. Para ellos es importantes monitorear indicadores de desempeño de los diferentes procesos involucrados.
- 4 La localización del CSC no sólo tiene implicaciones de costos laborales sino también culturales, de idioma y de disponibilidad de personal capacitado, por lo que la decisión de dónde ubicar un CSC deberá estar soportada por un estudio que muestre los pros y contras de las diferentes opciones de localización.
- 5 El líder del CSC deberá contar con la autoridad, experiencia y habilidades de administración del cambio para dirigir un proyecto de esta naturaleza. Esta persona deberá combatir la resistencia al cambio y ser una contraparte creíble para los líderes de las unidades de negocio.
- 6 Invertir en tecnologías para facturación electrónica, reporteo, administración de clientes, automatización de procesos, entre otros contribuyen a obtener el potencial total del CSC. Sin embargo, el costo de dicha tecnología no debe ser desestimado en el caso de negocio del proyecto.
- 7 Las condiciones de prestación de servicio dentro el CSC y los clientes internos deben estar claramente estipuladas. Esta relación usualmente se documenta a través de "Acuerdos de Niveles de Servicios" que son validados tanto por los líderes del CSC como de las unidades de negocio.
- 8 La información del CSC y su impacto en los empleados tienen que ser comunicados de manera proactiva, y abierta para minimizar incertidumbre en el personal. Un plan de comunicación detallado en donde se establezcan los tiempos, medios, audiencias y mensajes a comunicar es de gran utilidad.

Fuente: *Managing Performance Through Shared Services Center*, KPMG, 2011.

servicios y planea invertir cerca de 300 mil millones de dólares en desarrollar y actualizar infraestructura tecnológica.

#### Factores críticos de éxito

La implementación de un CSC representa un cambio organizacional y la compañía necesita estar atenta a los cambios requeridos. Según el estudio *Managing Performance Through Shared Services Centers* de KPMG algunos de los factores que están asociados al éxito de la implementación de un CSC, se muestran en la figura 3.

#### Acuerdos de niveles de servicio

Transferir los procesos de las unidades de negocio (cliente) hacia el CSC (proveedor de servicio) crea nuevas interfaces. A fin de asegurar una transición ordenada en el funcionamiento de los procesos y entrega de los servicios, los roles y responsabilidades del cliente y proveedor

deberán ser claramente definidas y entendidos. Esto típicamente se logra documentando estas precisiones en Acuerdos de Niveles de Servicio (ANSs). El nivel de detalle requerido en los ANSs usualmente está en función de:

a) Los problemas potenciales que puedan surgir durante la prestación de los servicios

b) La complejidad de los servicios involucrados

c) El control que pueda ejerce las unidades de negocio sobre el CSC

Sin embargo existen temas típicamente cubiertos por un ANS, mismos que se muestran a continuación.

### Temas cubiertos en los ANSs

Roles, responsabilidades y fechas de entrega	85%
Descripción de los servicios	73%
Niveles de servicio pactados e indicadores de monitoreo del servicio	72%
Rutas de escalamiento	63%
Precios y mecanismos de cobro	58%

Fuente: *Managing Performance Through Shared Services Center*, KPMG, 2011.

En definitiva, una buena definición de ANSs puede ayudar a resolver situaciones de disputa durante la prestación del servicio entre las partes.

### Administración del desempeño

Un CSC debe demostrar una mentalidad de servicio, tal y como si se estuviera tratando con un cliente externo. La satisfacción del cliente es crítica para lograr la aceptación del CSC por parte de la organización receptora del servicio. No es suficiente con imponer un nivel mínimo de servicio a lograr, la cultura de servicio debe ser parte inherente al CSC, y la Dirección es responsable de establecer tanto los mecanismos de medición del desempeño como los incentivos apropiados hacia el CSC.

### ¿Cómo cobrar los servicios?

Las dos principales opciones para cobrar los servicios del CSC a las unidades de negocio (no limitativas) son:

- Distribuir los costos de operación del CSC más un porcentaje de utilidad entre las unidades de negocio tomando como referencia ingresos o número de empleados

- Fijar un precio estándar por transacción procesada y cobrar con base en el volumen atendido
- Con el afán de lograr transparencia y competitividad en los precios que fija un CSC, algunas compañías deciden contratar estudios de mercado para compararlos contra los precios de servicios similares ofrecidos por terceros. Es decir, el precio fijado idealmente debería tender a ser más una condición de mercado que a una transferencia de costos internos.
- Contratación vs. entrenamiento para un CSC

La implementación de un CSC siempre trae consigo el reto de determinar la mezcla adecuada de personal que integrará a la nueva entidad: personal nuevo o personal existente en la organización. Si se busca retener a los empleados actuales es probable que éstos se vean influidos por las antiguas formas de operación y atención de excepciones, por lo que incorporar personal nuevo disminuye dicho riesgo y hace más fácil el establecimiento de una cultura de servicio que probablemente no existía anteriormente.

Por otro lado, el personal nuevo desconoce los procesos de la organización, lo cual

solamente puede ser compensado por un entrenamiento adecuado. Sin embargo no hay que perder de vista que el entrenamiento puede transferirse pero no se puede transferir la experiencia. Encontrar y mantener al personal adecuado dentro del CSC es agravado por los índices de rotación tradicionalmente altos en este tipo de entidades.

### Conclusiones

Los CSC pueden ser parte de una estrategia de negocio que contribuya a lograr ahorros significativos en los costos de operación y en la mejora de la productividad alineando el modelo de entrega de los servicios a los objetivos del negocio. Existen importantes temas que deberá considerar la Dirección de la empresa para analizar la conveniencia de abordar este tipo de iniciativas y también retos para lograr que la implementación sea exitosa. Lo cierto es que los CSC seguirán en una tendencia creciente a nivel global dado los resultados que han logrado demostrar su efectividad.

## Sobre el autor



**Miguel Ortega** es Gerente Senior de la Práctica de Asesoría en Mejora de Procesos de KPMG en México. Cuenta con más de 10 años de experiencia asesorando a organizaciones nacionales e internacionales en distintos sectores tales como: retail, productos de consumo, manufactura, servicios financieros, educación, salud, construcción, real state, telecomunicaciones, y gobierno. Su especialidad radica en la reingeniería de procesos de la cadena de valor, así como en el diseño de centro de servicios compartidos para los procesos soporte de las organizaciones. En referencia a las cadenas de suministro, ha colaborado con diversas industrias en la reducción de niveles de inventario y lead times de proceso, incremento en los niveles de servicio hacia el cliente, implementación de medidas de control interno sobre el inventario, así como la alineación y optimización de la estructura organizacionales asociadas a dichas funciones.

Nota: Las ideas y opiniones expresadas en este escrito son del autor y no necesariamente representan las ideas y opiniones de KPMG en México. La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas basado en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

"D.R." © 2012 KPMG Cárdenas Dosal, S.C. la firma mexicana miembro de la red de firmas miembro de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Blvd. Manuel Ávila Camacho 176 P1, México, 11650. El nombre y logo de KPMG, así como "cutting through complexity" son marcas registradas o marcas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Todos los derechos reservados.



@KPMGMEXICO



KPMG MÉXICO



KPMGMX