

# GBS

Motores de  
**transformación** de las  
Empresas



“

Dime qué automóvil necesitas para ganar la carrera, y nosotros te lo traeremos, construido en una plataforma de clase mundial.

”

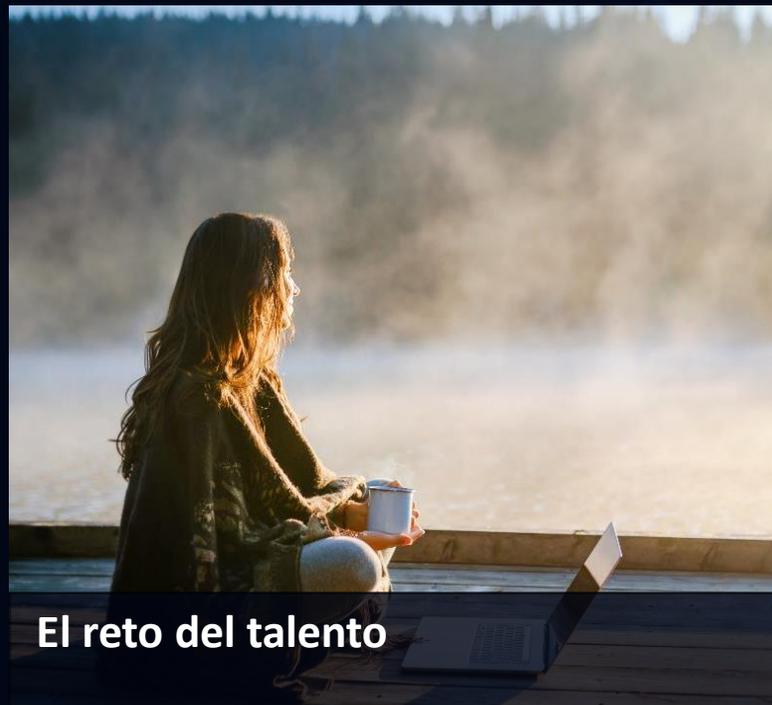


Oliver Bäte | Allianz CEO

# ¿Qué necesitan los negocios en el futuro cercano?



**Transformación digital acelerada**



**El reto del talento**



**Seguridad en la cadena de abastecimiento**



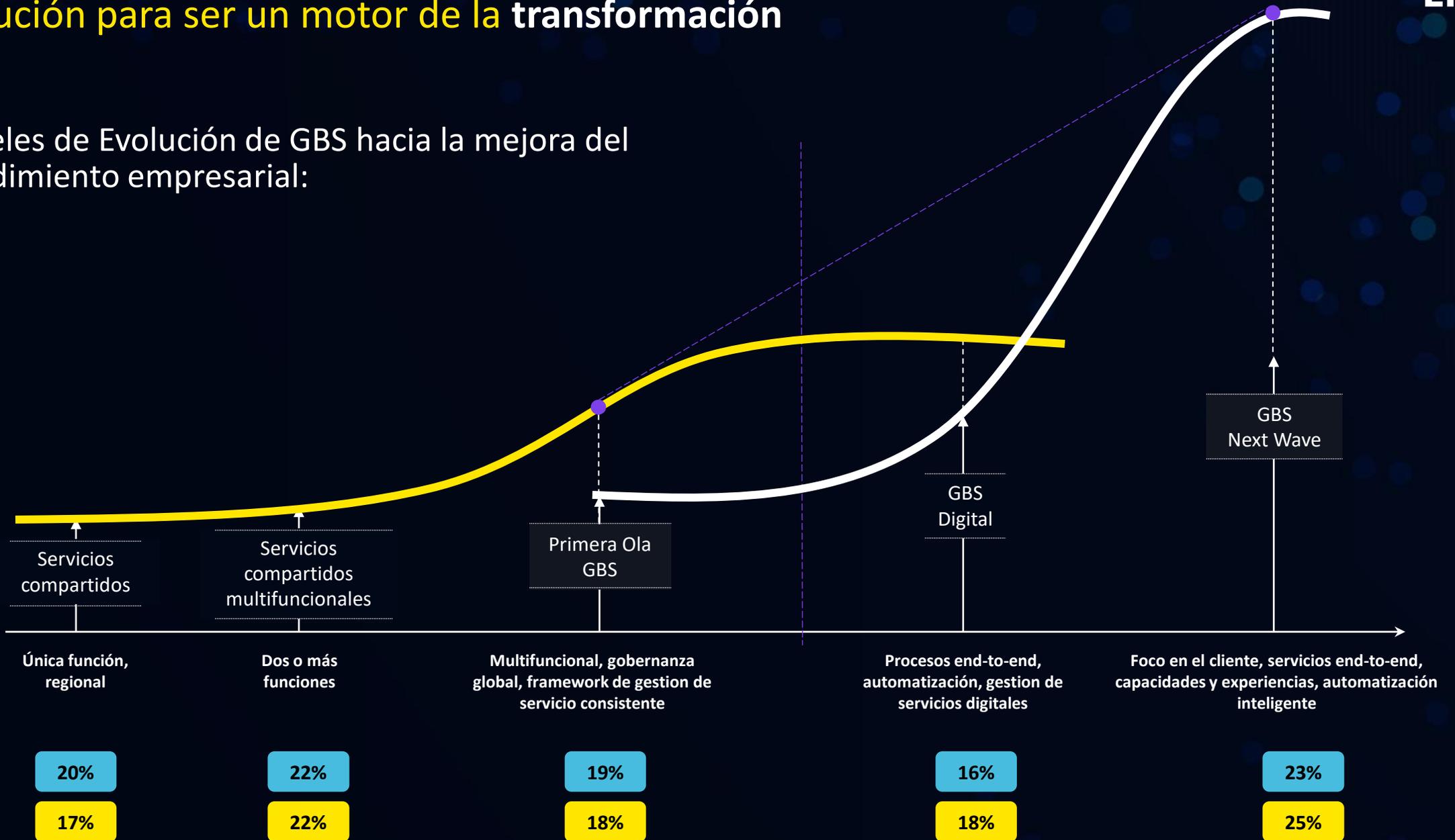
**Sustentabilidad**



**Experiencia de cliente inmersiva**

# Evolución para ser un motor de la transformación

Niveles de Evolución de GBS hacia la mejora del rendimiento empresarial:



Servicios compartidos regional

Servicios compartidos multifuncionales

Primera Ola GBS

GBS Digital

GBS Next Wave

Única función, regional

Dos o más funciones

Multifuncional, gobernanza global, framework de gestión de servicio consistente

Procesos end-to-end, automatización, gestión de servicios digitales

Foco en el cliente, servicios end-to-end, capacidades y experiencias, automatización inteligente

GLOBAL

20%

22%

19%

16%

23%

REGIONAL

17%

22%

18%

18%

25%

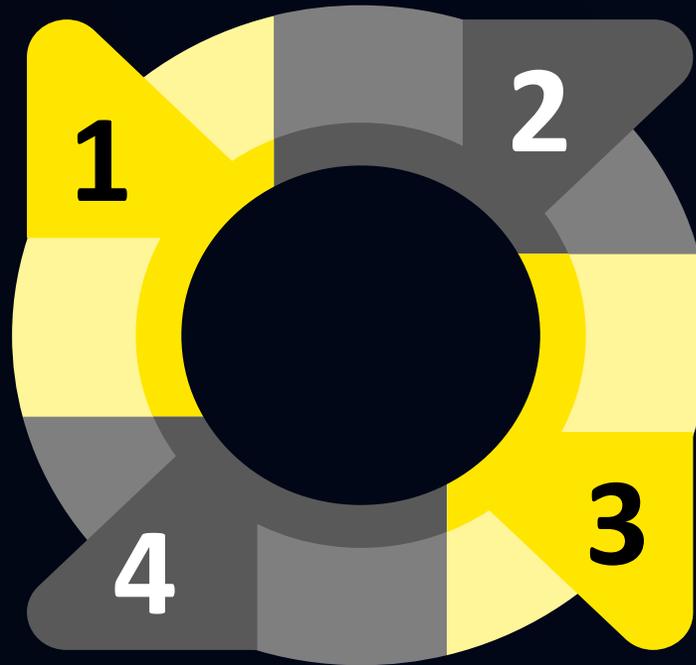
# Palancas de evolución de GBS

## EXPERIENCIA

- Diseño de servicios basado en el cliente y centrado en las personas
  - Consumo fluido de servicios omnicanal

## RENDIMIENTO

- Velocidad, calidad y consistencia
- Transparencia, confianza y control
  - Insights medibles y accionables



## ESCALABILIDAD E INNOVACIÓN

- Servicios end-to-end, lean, automatizados y medibles
- Servicios focalizados y equipos de soluciones innovadoras
- Digitalización y automatización como servicio

## BRANDING

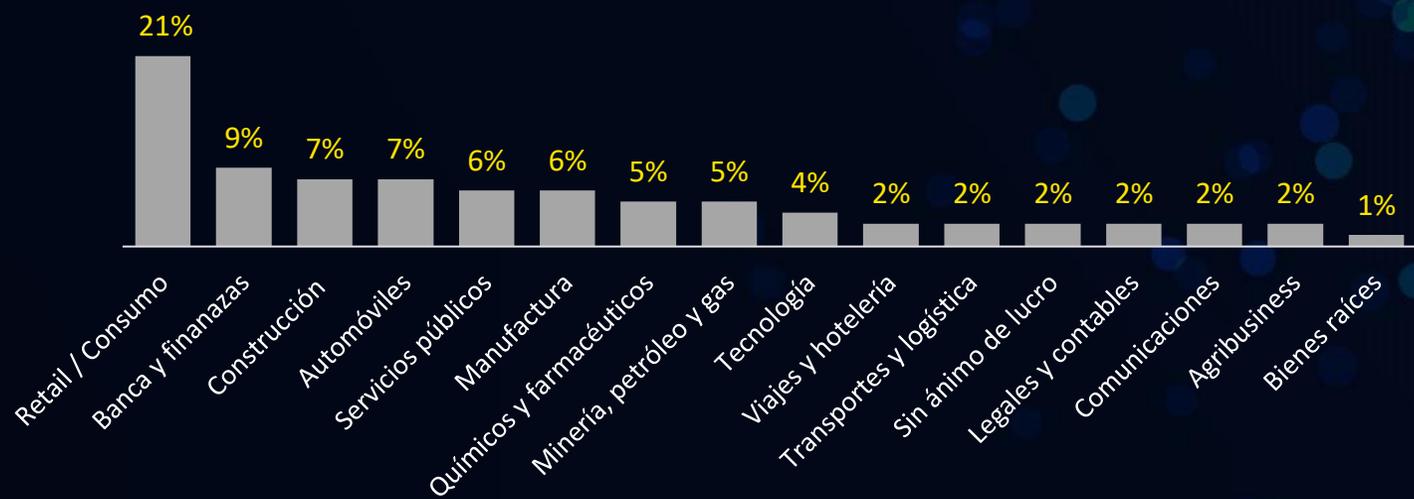
- Branding interno y externo
- Nuevas capacidades requeridas en línea con el alcance de evolución del GBS
- Aceleración de carrera habilitado por el GBS

# Estudio regional GBS (Centros globales de servicios)

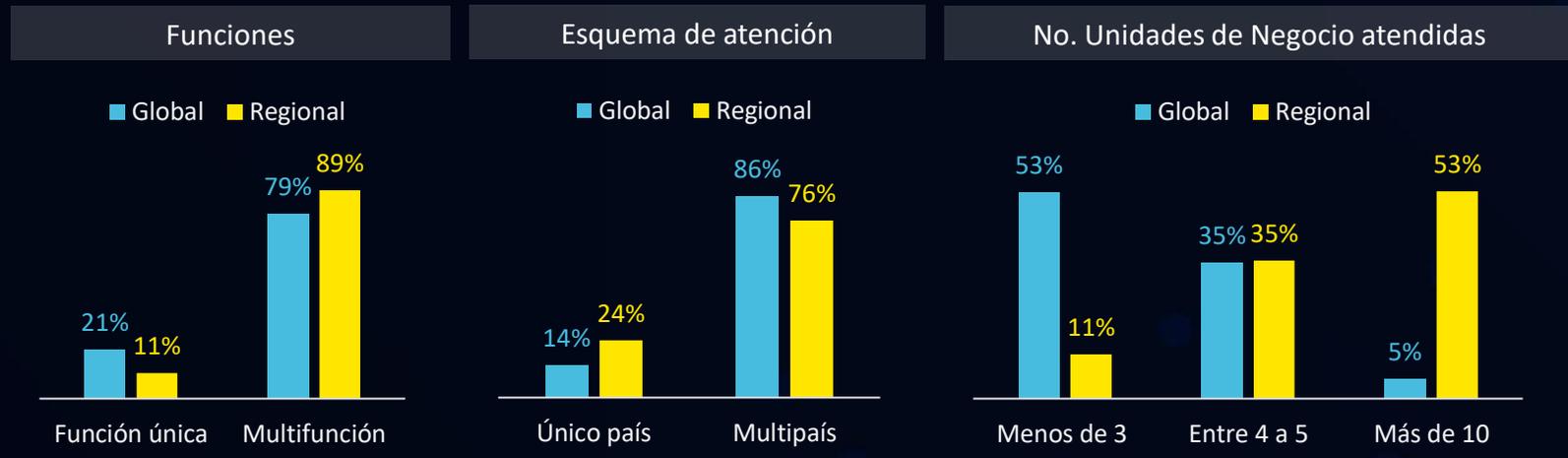


82  
SSC/GBS

## Sectores Participantes



## Características de los SSC/GBS



La **EXPERIENCIA**  
estimula el apetito  
para más servicios



“

Reimaginemos las actividades de GBS con un diseño de experiencia centrado en el ser humano... desde el desarrollo de personas para una **mentalidad centrada en el cliente**, hasta permitir journeys dinámicos y automatizados que reducen la complejidad.

”

# Experiencia del cliente

Los tres componentes que apalancan la prestación de servicios de inicio a fin basada en la experiencia son:

## Experiencia del Cliente

Hacer memorable la experiencia del cliente en todos los puntos de contacto antes, durante y después de la prestación de los servicios.

## Relacionamiento

Mantener un alto nivel de personalización en las relaciones con los clientes para mejorar la percepción del servicio y desarrollar nuevos negocios.



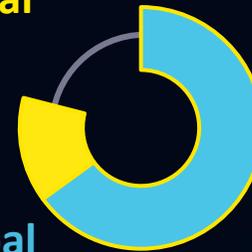
## Canales de atención

Establecer una comunicación eficiente a través de múltiples canales de atención en línea con las necesidades de los clientes del GBS.

# Experiencia del cliente

Los SSC/GBS se concibieron para apoyar a los negocios en el desarrollo de actividades diarias. Es inherente que *mejoren la experiencia del cliente (CX) cada día*.

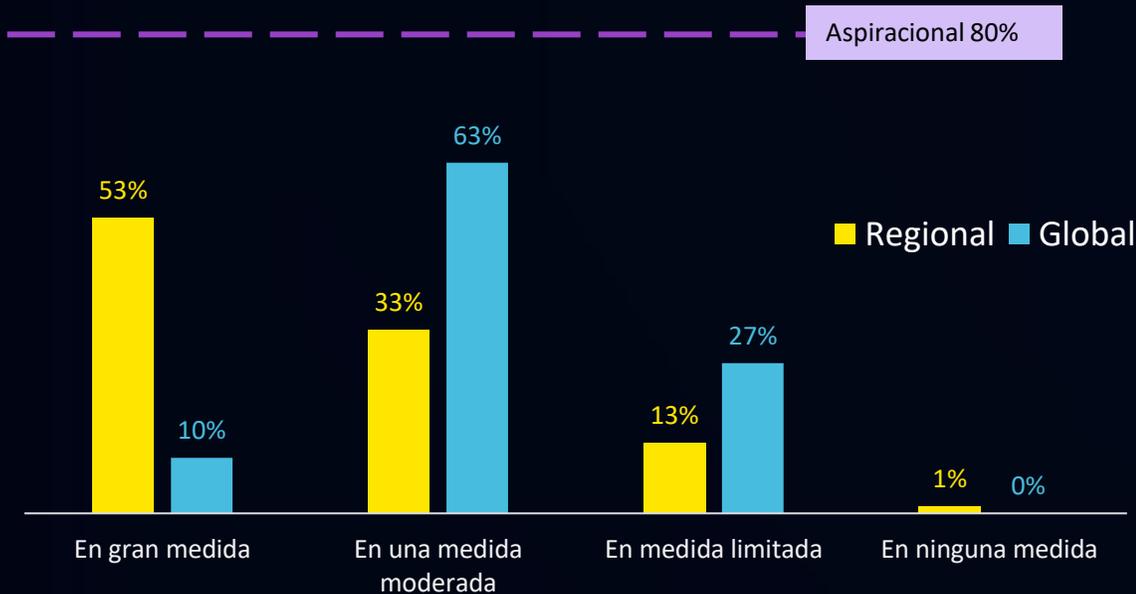
## Regional



A nivel **Regional** un **79%** de los encuestados considera crítico mejorar la CX frente a un **65%** de los GBS a nivel **Global**

## Global

¿En qué medida los SSC/GBS diseñan sus procesos y tecnología habilitadora basada en la “Experiencia del cliente”?



Los SSC/GBS deben diseñar sus procesos y tecnología habilitante basados en la **Experiencia del Cliente**, con herramientas de Design Thinking como:

- Journey Map
- Stakeholder Map
- Sesiones interactivas de innovación
- Live demos
- Prototipado rápido de servicios

# Servicios “Centrados en el cliente”

¿Qué aspectos significan prestar un servicio “Centrado en el cliente”?



Todas estas actividades componen la definición de CX para un GBS, pero ¿Sabemos que significa desde la perspectiva del cliente?

Implementar ...



**Servicios end-to-end predictivos a partir de IA y analítica de datos**

para diseñar ...



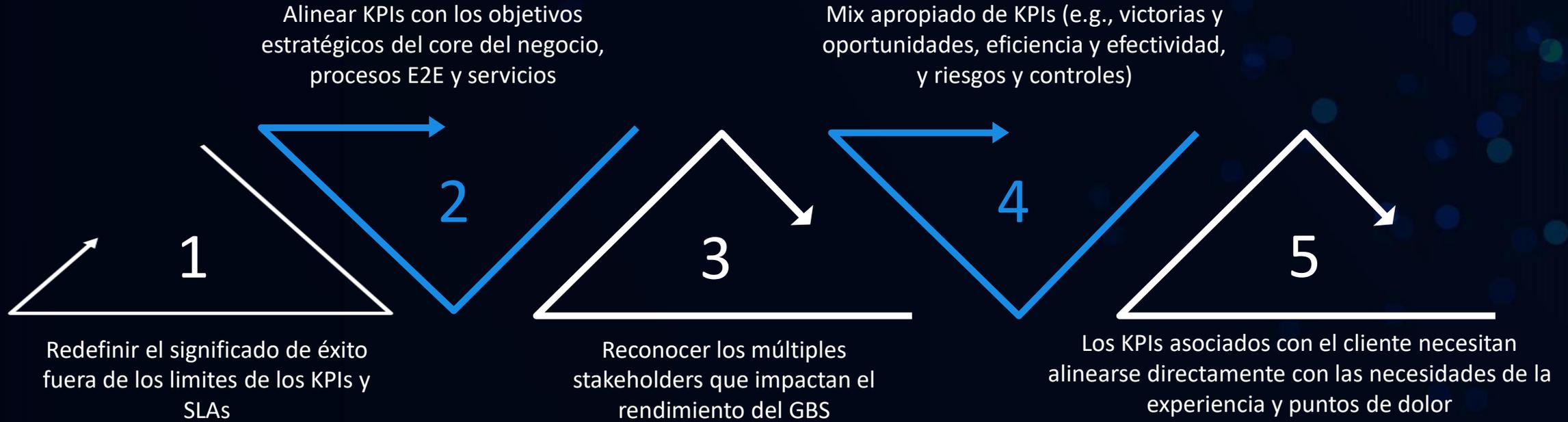
**Experiencias personalizadas y memorables**

por medio de ...



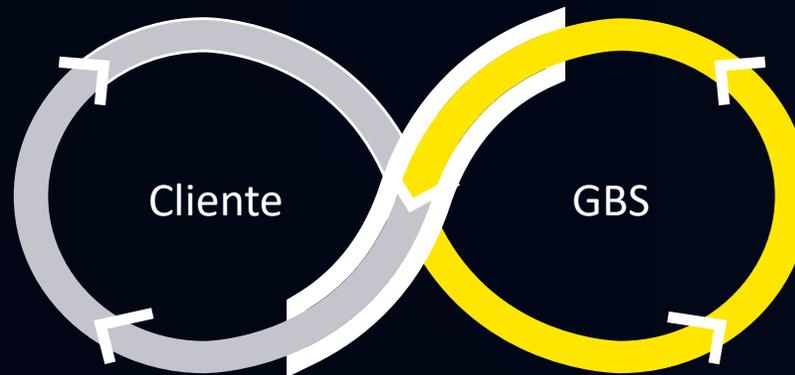
**Esquemas de autoservicio y autosolución**

# Cambio cultural: De un foco en KPIS y SLAs a un foco en Experiencia de Cliente



## CX para el cliente

Es la forma en la que se sienten sobre la organización (GBS).



## CX para el GBS

Es el cumplimiento en la entrega diaria y consistente de la promesa de valor a los clientes.

La **ESCALABILIDAD** e **INNOVACIÓN** mejoran la **productividad** y el **impacto del GBS**

2

“

Como organización orientada al servicio, los GBS líderes potencian su impacto con un **gran diseño y prestación de servicios innovadores**, ampliando su visión sobre las funciones, procesos y actividades para ser los mejores ejecutores

”

# Escalabilidad e Innovación

## Servicios End-to-End



- Procure-to-Pay
- Order-to-Cash
- Record-to-Report
- Gestión de datos maestros
- Nómina
- Hire-to-Retire
- Data analytics

## Gobernanza con GPO para ...

- Impulsar la **creación de una visión, estrategia y planes de acción** alineados globalmente
- **Desarrollar iniciativas en todos los eslabones** para cumplir con los objetivos en la cadena y aprobar cambios en el servicio.
- **Asegurar una cadena sólida** que comprenda el proceso, las herramientas y el diseño organizacional del servicio.

## Digitalización



### Lanzamiento

- ▶ Cadenas E2E digitales de valor agregado y de metodologías ágiles
- ▶ Talento con habilidades digitales
- ▶ Automatización inteligente



### Habilitación

- ▶ Servicios digitales y de analítica
- ▶ Servicios de digitalización inteligente
- ▶ Servicios de auto-gestión



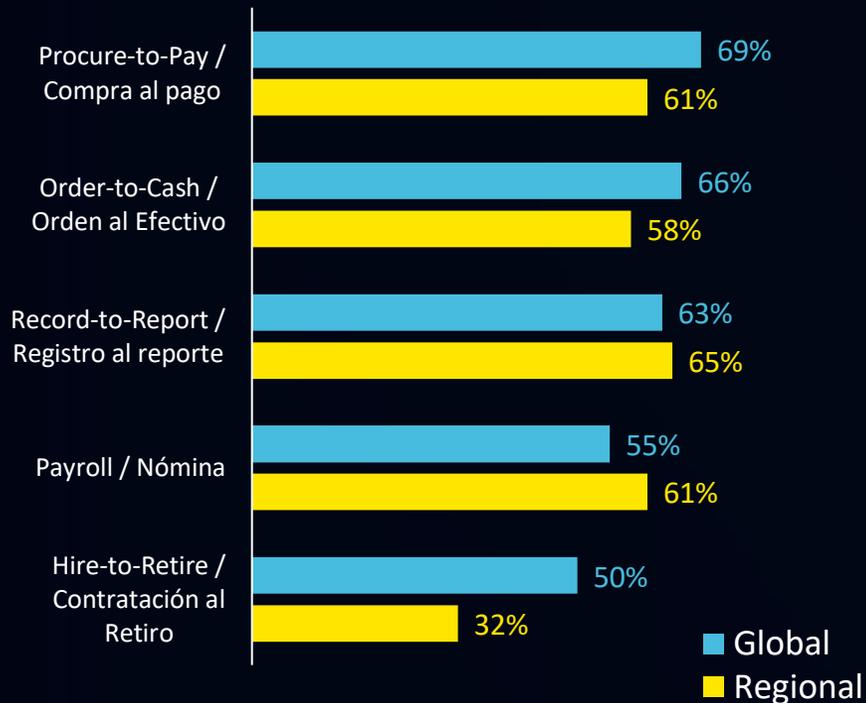
### Soporte

- ▶ CoE Digitales y de innovación
- ▶ Atención al cliente digital
- ▶ Medición y mejora

# Servicios End-to-End (E2E) y Gobernanza

Los GBS desean evolucionar su enfoque de funciones a uno con mentalidad integral, **servicios end-to-end (E2E)**.

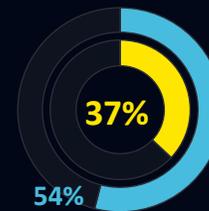
## ¿Qué servicios end-to-end ofrecen los SSC/GBS?



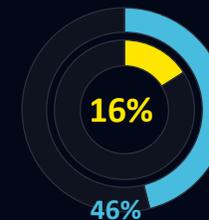
A nivel **Regional** un **49%** de los encuestados opera bajo un **modelo de GPO** frente a un **62%** de los GBS a nivel **Global**.

Y estos GBS operan bajo este modelo los siguientes servicios:

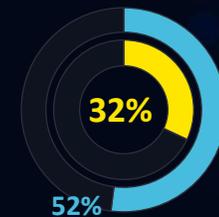
Record to Report



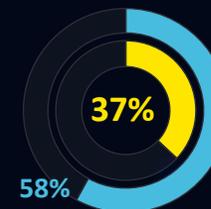
Hire to Retire



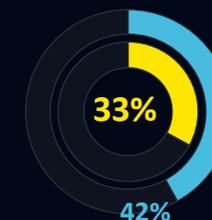
Order to Cash



Purchase to Pay



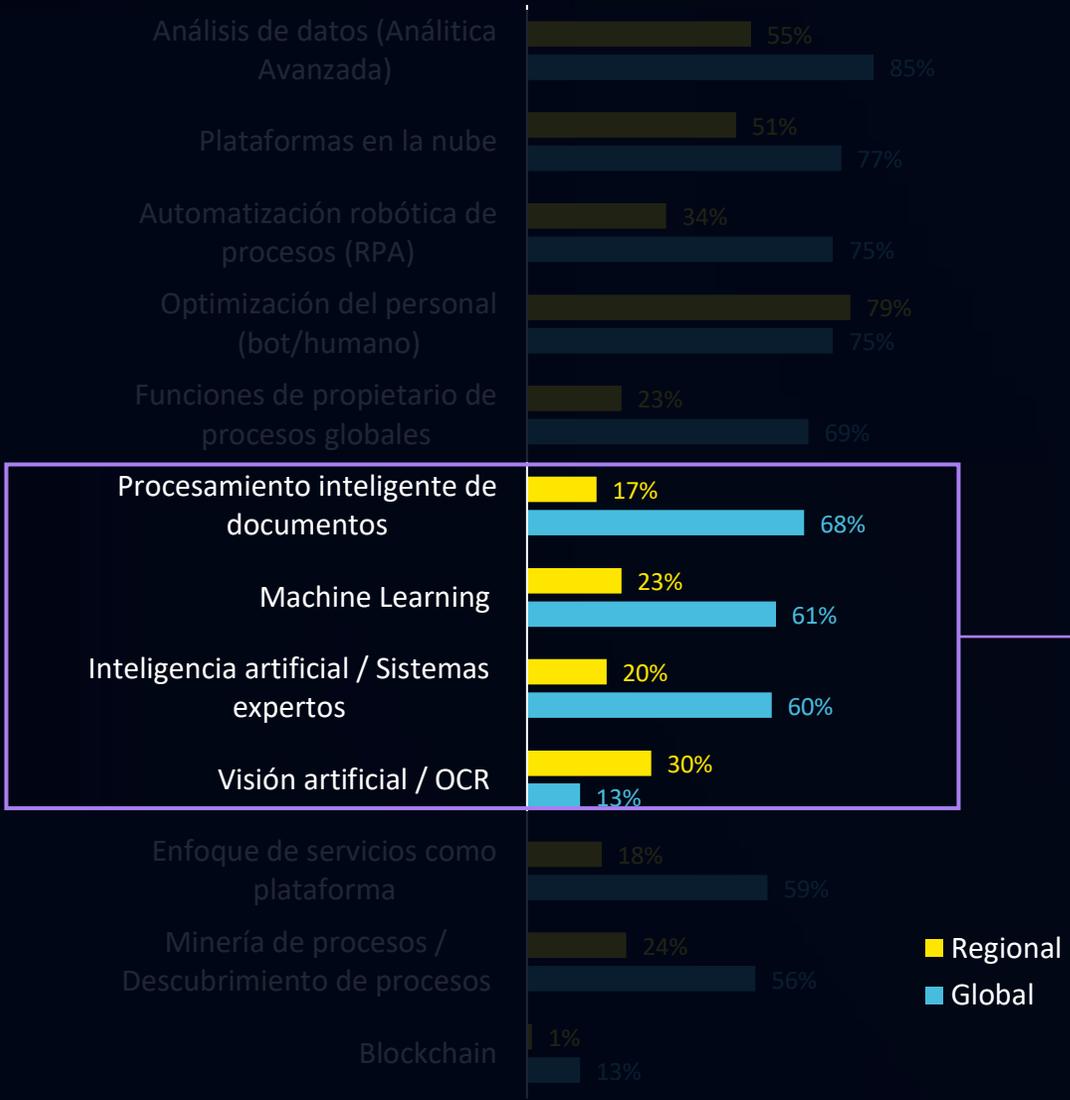
Automatización E2E



■ Global  
■ Regional

# Optimización de procesos

En línea con la premisa de innovación de servicios los GBS están implementando diferentes herramientas y enfoques:



Los GBS **Globales** se están enfocando en herramientas de IA para la optimización de procesos e **impulsar la digitalización** avanzada E2E.



## ¿En dónde residen los proyectos de Transformación Digital?

### En los SSC/GBS

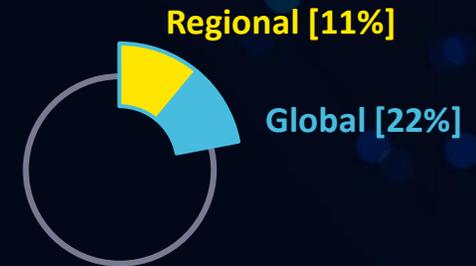


En los SSC/GBS pero en CoE digitales/ de automatización



### Fuera de los SSC/GBS

En el equipo de transformación



En las operaciones de TI



En los CoE digitales/ de automatización

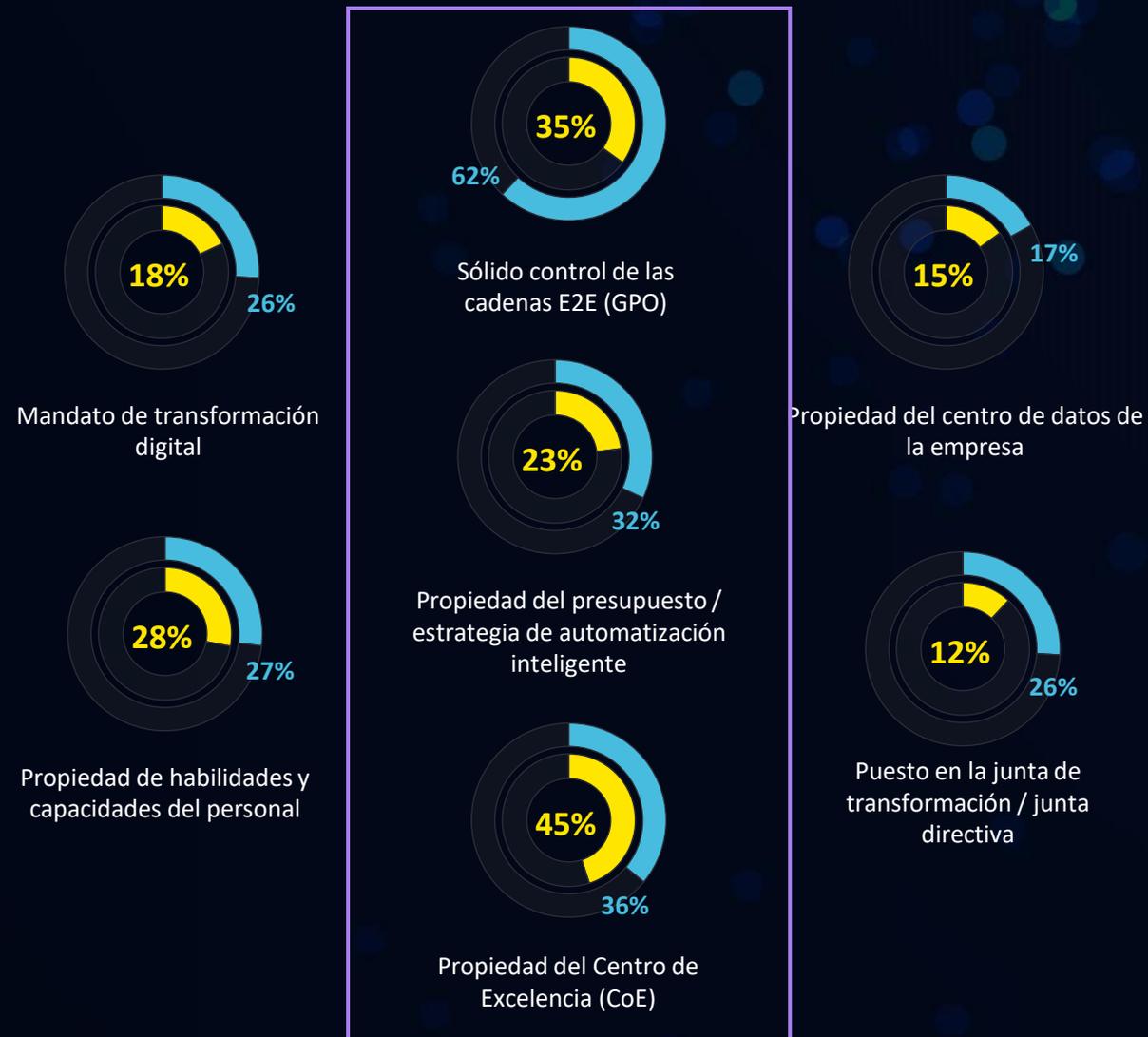


# Digitalización

## Principales factores que restringen la digitalización



Para afrontar las restricciones asociadas a la transformación digital, los **GBS Globales** consideran principalmente...



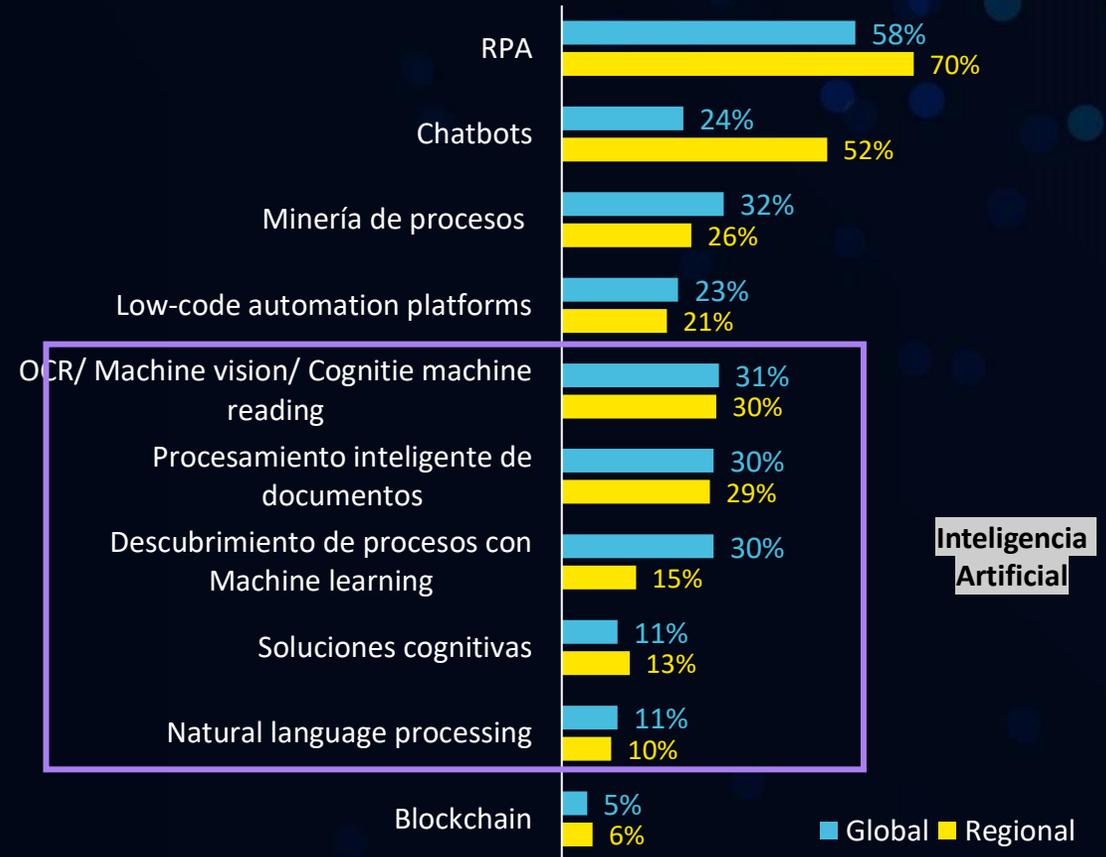
# Para evolucionar se debe adoptar el enfoque de Centros de Excelencia (CoE)

¿Su SSC/GBS cuenta con CoE (Centros de Excelencia)?



Su foco está en la generación de soluciones innovadoras que se traducen en *optimizaciones y mejoras tangibles para el SSC/GBS y sus clientes*, es por esto que deben invertir en tecnologías de última generación.

Las prioridades de inversión para el 2024 son:



El **BRANDING** aumenta la reputación del GBS y cultiva su atractivo



“

Los GBS son cada vez más reconocidos como incubadores para los **mejores talentos** y **futuros líderes** debido al aprendizaje interempresarial que ofrecen. Este cambio también convierte a los GBS en **aceleradores de la trayectoria** profesional y empleadores atractivos, lo que mejora aún más su reputación en toda la empresa.

”

# El Branding en el GBS Next Wave



El equipo del GBS debe encarnar el potencial que tiene para ser el **motor transformacional** de la organización. Líderes de transformación

Esto hace que la **carrera laboral** en GBS se vuelva **atractiva**, lo cual refuerza la reputación del GBS en la organización.



El GBS atrae **talento con experiencia** en diseño, automatización inteligente, innovación en el servicio, analítica de datos y procesos.

El GBS como **incubador de mejor talento y de los futuros líderes** por todas los aprendizajes transversales que ofrece.



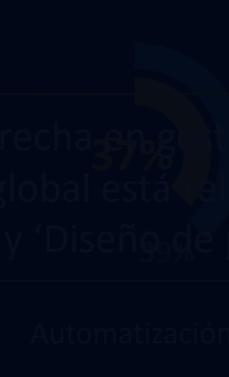
El trabajo tradicional transaccional y repetitivo se vuelve automatizado y **las capacidades se aumentan para resolver problemas** complejos y conseguir el compromiso del cliente.

Las cosas “Cool” innovadoras que están pasando están pasando en el GBS. Se necesita una **nueva marca para el back-office**



# Atracción del Talento

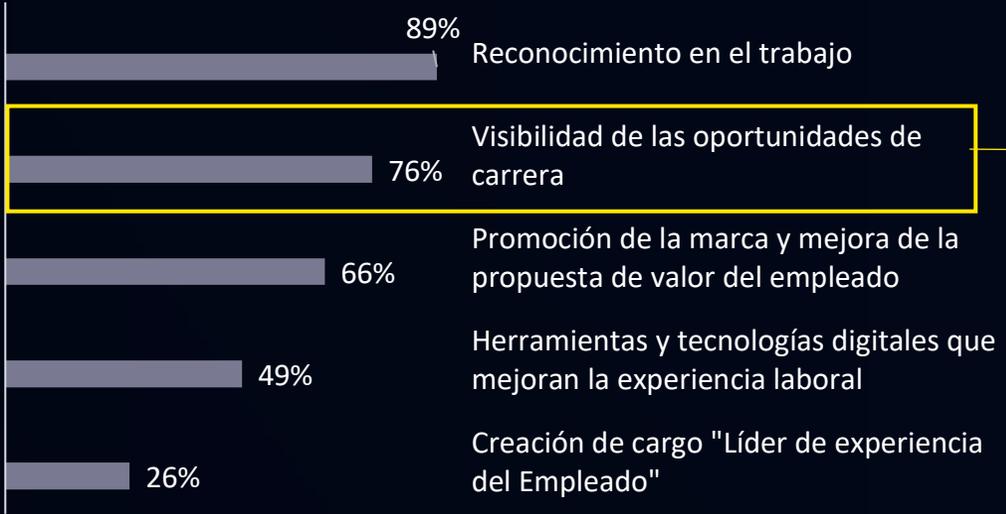
Los "Next Wave" GBS contratan y forman las siguientes habilidades:



Regional  
Global

La mayor brecha en gestión del talento entre regional y global está relacionada con 'Liderazgo' y 'Diseño de procesos'

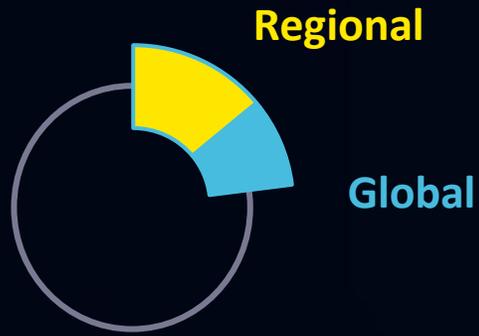
**71%**  
de los GBS de LATAM consideran que es fundamental mejorar la experiencia de sus colaboradores



Y el 88% de los GBS de LATAM encuestados  cuentan con planes de carrera  que les permite a los empleados perseguir otras oportunidades laborales fuera del GBS

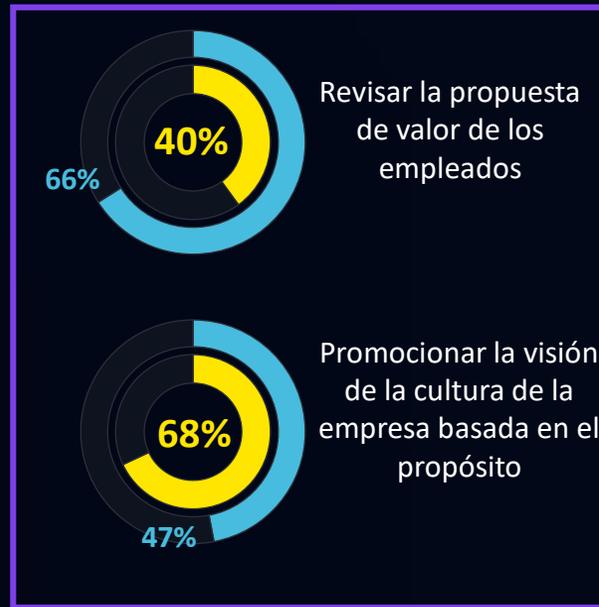
# El reto de la retención y atracción del Talento

¿Cuál es la tasa de rotación anual de personal en los SSC/GBS en la región?



A nivel **Regional** la tasa de rotación anual de los GBS es aproximadamente un **14%** frente a una del **23%** de los GBS a nivel **Global**.

Los **GBS globales** le apuestan a la propuesta de valor de los empleados, no es suficiente para atraer y retener el talento, los salarios competitivos...



La mayor brecha en gestión del talento entre regional y global está relacionada con la propuesta de valor de los empleados y la cultura de propósito



■ Regional ■ Global

# Desde dónde trabajar y las capacidades deseadas

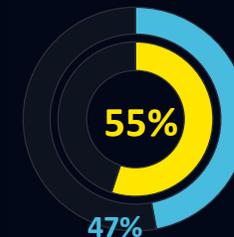
¿Qué creen los GBS que motiva a la Generación Z?



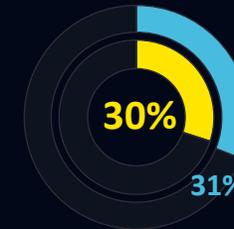
La mayoría de GBS **NO planean implementar el modelo "work from anywhere-anytime"**. Esto se debe a que el modelo de operación de GBS funciona mejor cuando los equipos se encuentran colocalizados.

¿Considera adoptar el modelo "trabajar desde cualquier lugar"?

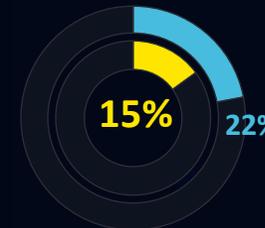
■ Global  
■ Regional



No consideramos adoptar el modelo "trabajar desde cualquier lugar"



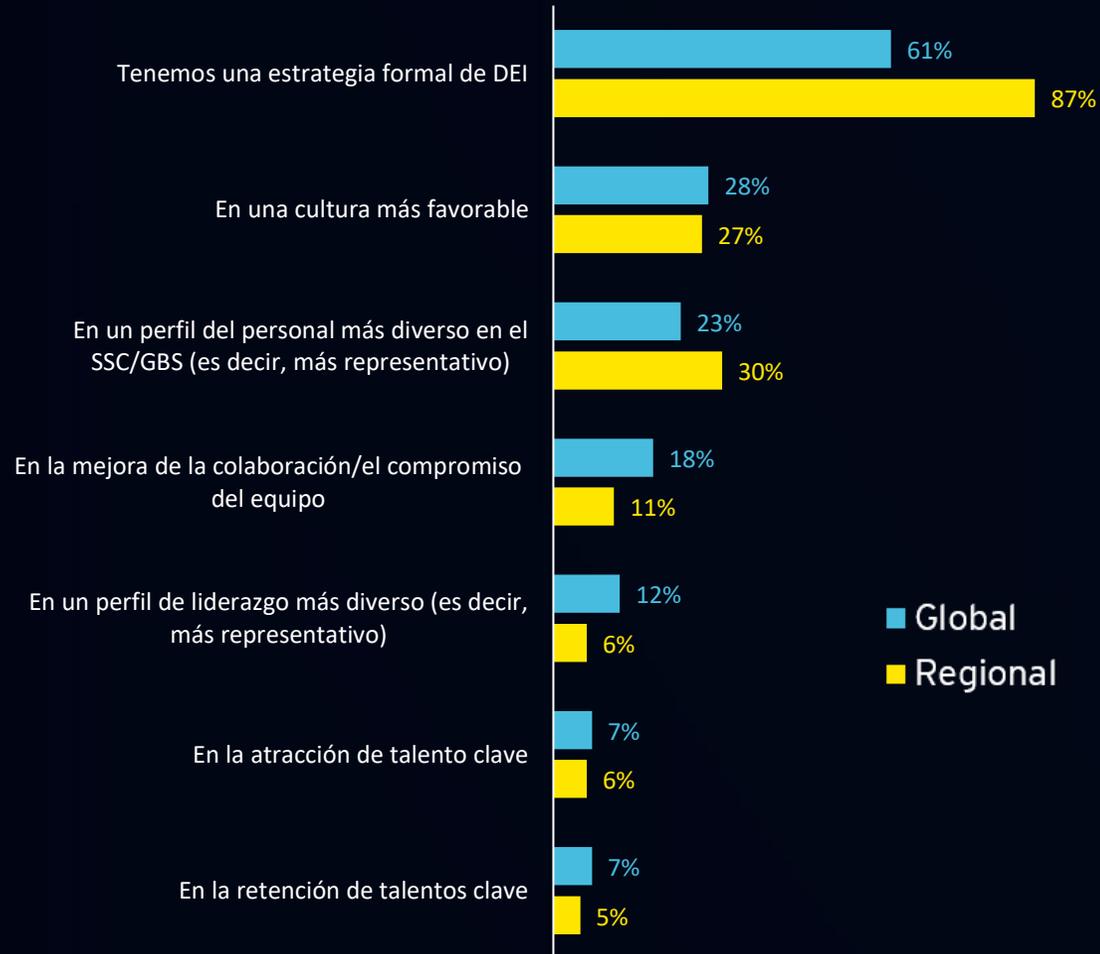
Sí, pero no influirá en nuestra estrategia de localización



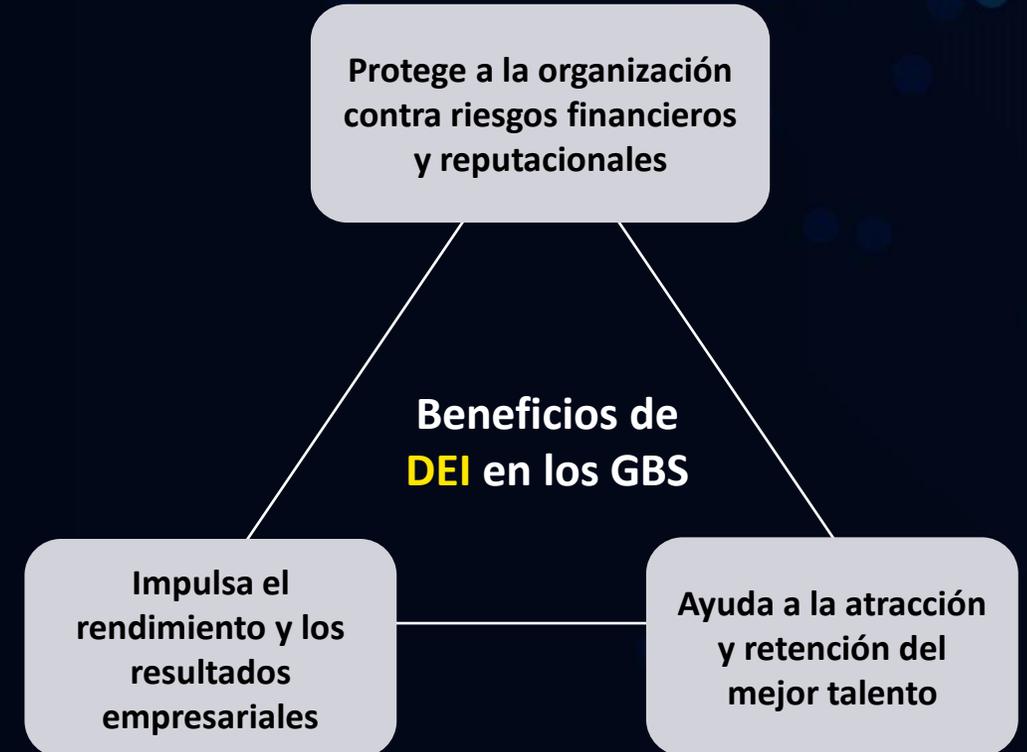
Sí, e influirá en nuestra estrategia de localización

# GBS en Latam más diversos e incluyentes (DEI)

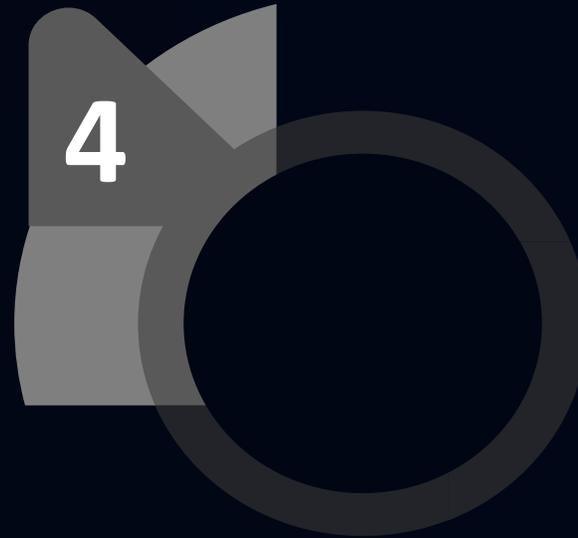
¿Cómo mide el impacto/éxito de su estrategia de diversidad, equidad e inclusión (DEI)?



Una estrategia DEI formal, le apuesta más al talento de la Gen Z que busca un compromiso real de su empleador con la diversidad, equidad e inclusión



El **RENDIMIENTO** mejora  
la credibilidad del GBS



“

Los GBS ahora tienen una única fuente auditable de verdad sobre el rendimiento y pueden comunicar con precisión su impacto en la productividad, la calidad del servicio y el **valor agregado**.

”

# Luego de cumplir con la promesa de ahorro de costos y eficiencias ¿Qué sigue?



Partner estratégico de negocio



GBS basado en datos



Impacto en ingresos y márgenes



Toma de decisiones proactiva



Creatividad e innovación

## DESARROLLO DE VALOR

Aumentar la visibilidad interna del SSC/GBS para dedicar más tiempo a actividades de verdadero valor.

## PORTAFOLIO DE SERVICIOS DE VALOR AGREGADO

Evolución hacia un portafolio de servicios de valor agregado como: analítica avanzada, automatización robótica de procesos, gestión de datos maestros, innovación y desarrollo, entre otros.

## CAPACIDAD DE RESPUESTA

Respuesta a las cambiantes necesidades de las empresas, que exigen más a menor costo

## DIGITALIZACIÓN Y AUTOMATIZACIÓN

Reducción de costos a través de la digitalización de procesos E2E utilizando tecnologías emergentes como RPA, Blockchain e IA.

## ANÁLITICA PARA LA TOMA DE DECISIONES

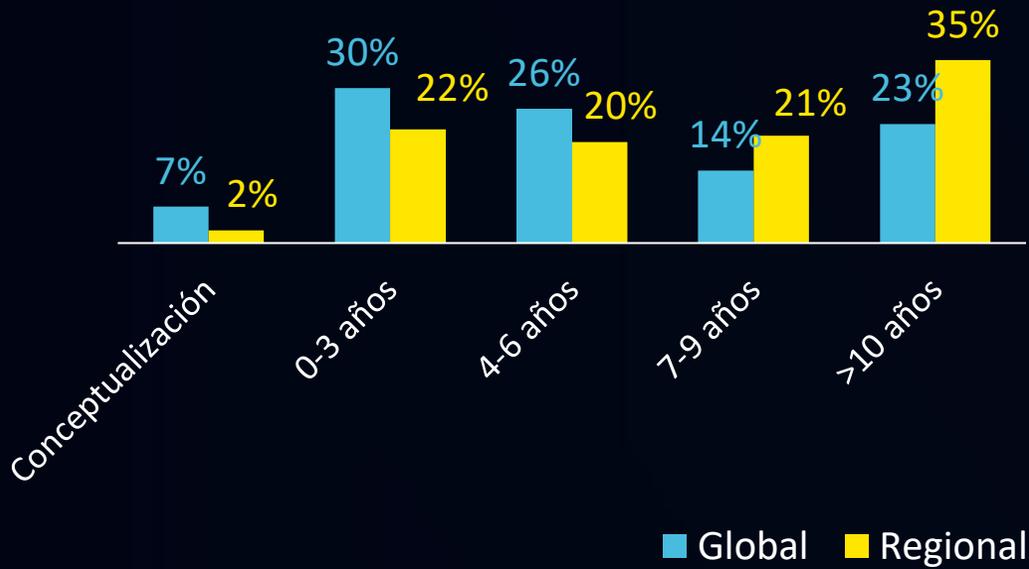
Proporcionar información precisa, oportuna y procesable para impulsar una mejor toma de decisiones, habilitada a través de Big Data y Analytics.

## CENTRO DE INNOVACIÓN (MODELO 70/20/10)

Recursos dedicados a la innovación dentro de SSC/GBS, al tiempo que actúa como impulsor de la innovación del negocio en general.

# Consolidación y Valor del GBS

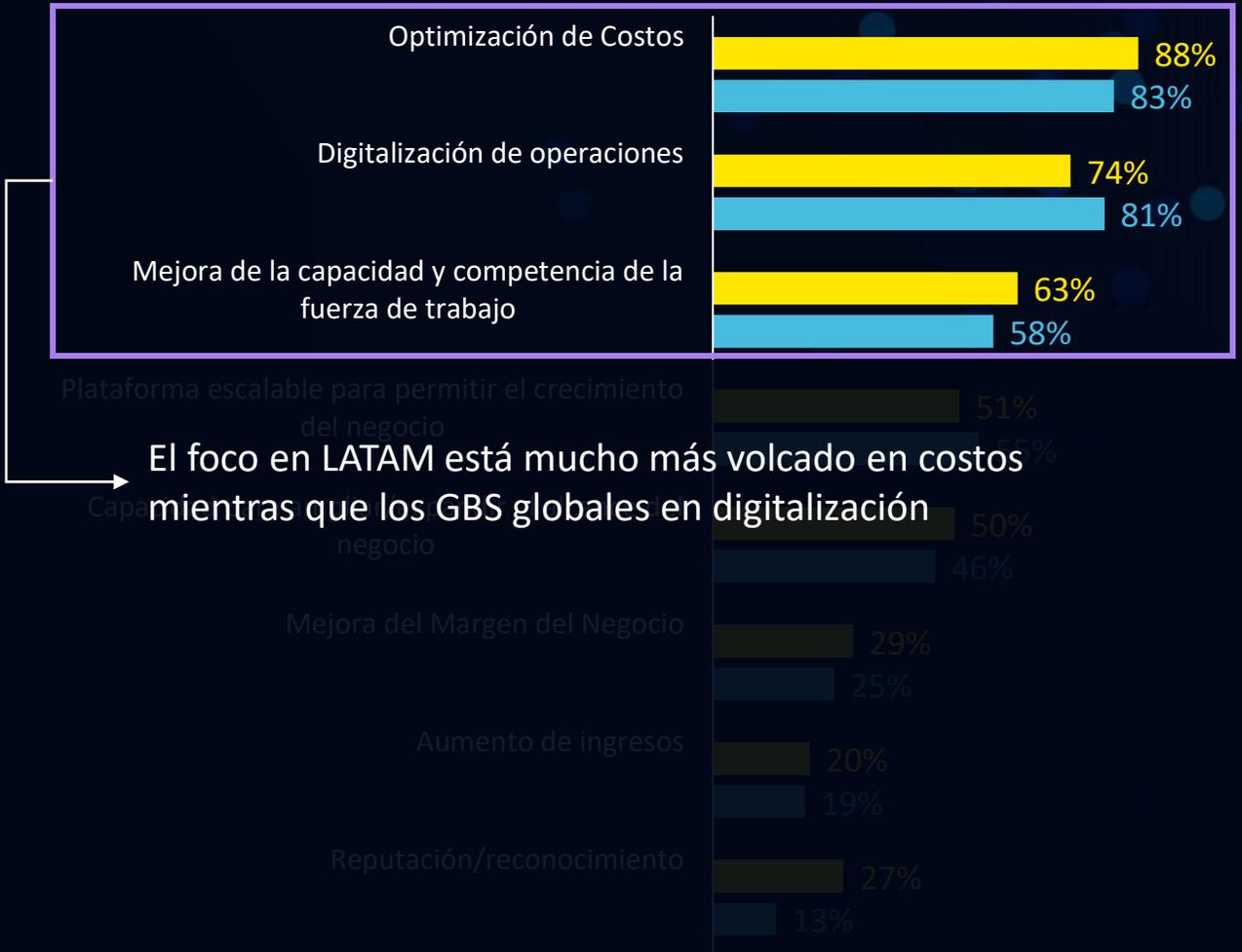
¿Cuál es el nivel de consolidación de su SSC/GBS?



A medida que aumenta el nivel de consolidación se espera ver una evolución **de lo transaccional al valor agregado**.

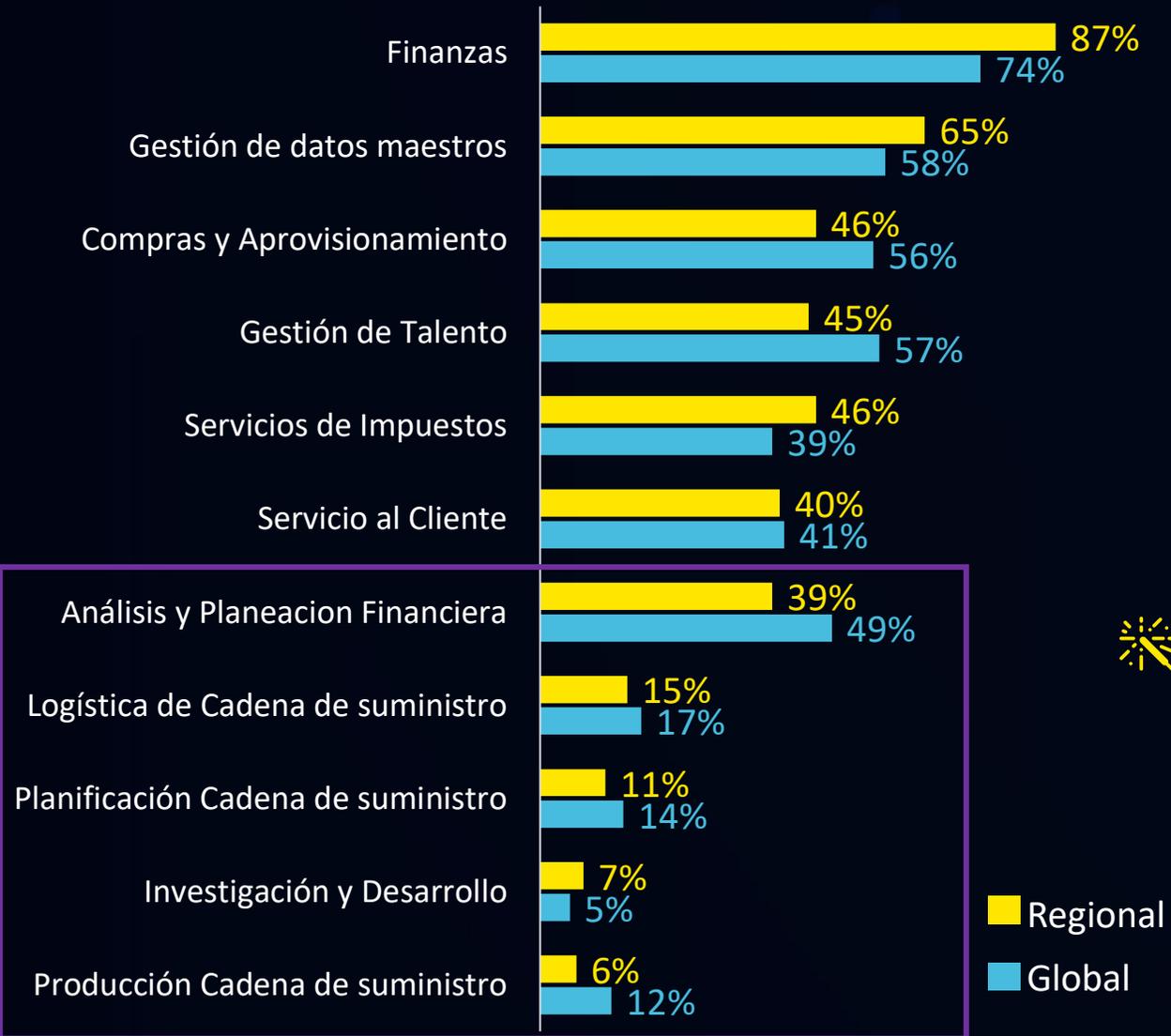


Los SSC/GBS, *realmente han evolucionado* la forma en la que entregan valor



El foco en LATAM está mucho más volcado en costos mientras que los GBS globales en digitalización

# ¿Qué servicios ofrecen los GBS de LATAM?



## Tipos de Servicios



Los GBS de Latinoamérica que participaron en el estudio prestan principalmente como valor agregado servicios ligados a Gestión de datos Maestros y FP&A

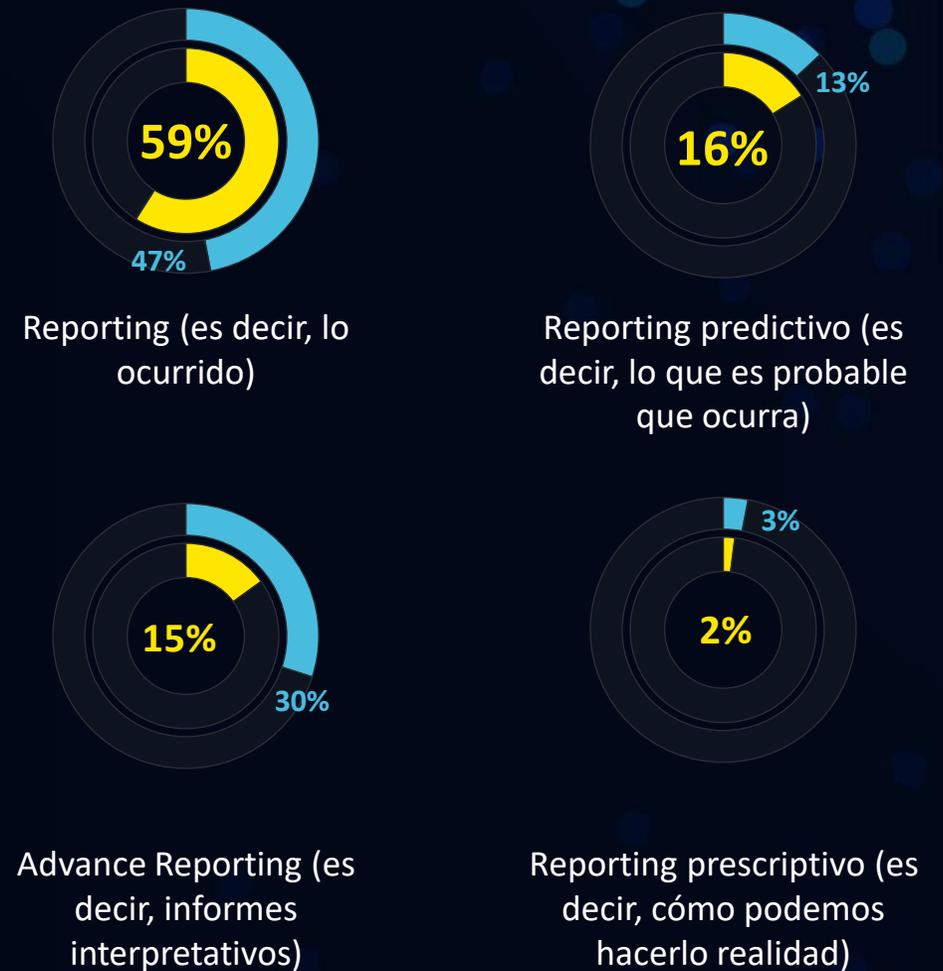
■ Regional  
■ Global

# Un camino por recorrer para ser GBS basados en datos

¿Cuáles han sido sus mayores victorias hasta la fecha, en analítica de datos?



¿Cómo describiría el nivel de madurez de la analítica de su SSC/GBS?



“

## Los SSC/GBS son los verdaderos motores de transformación

Para esto deben acelerar sus capacidades digitales, incrementar el consumo de servicios, mejorar la experiencia del usuario, alcanzar nuevos objetivos de productividad y rendimiento de los procesos, y ser resilientes para responder a un entorno que se encuentra en constante evolución.

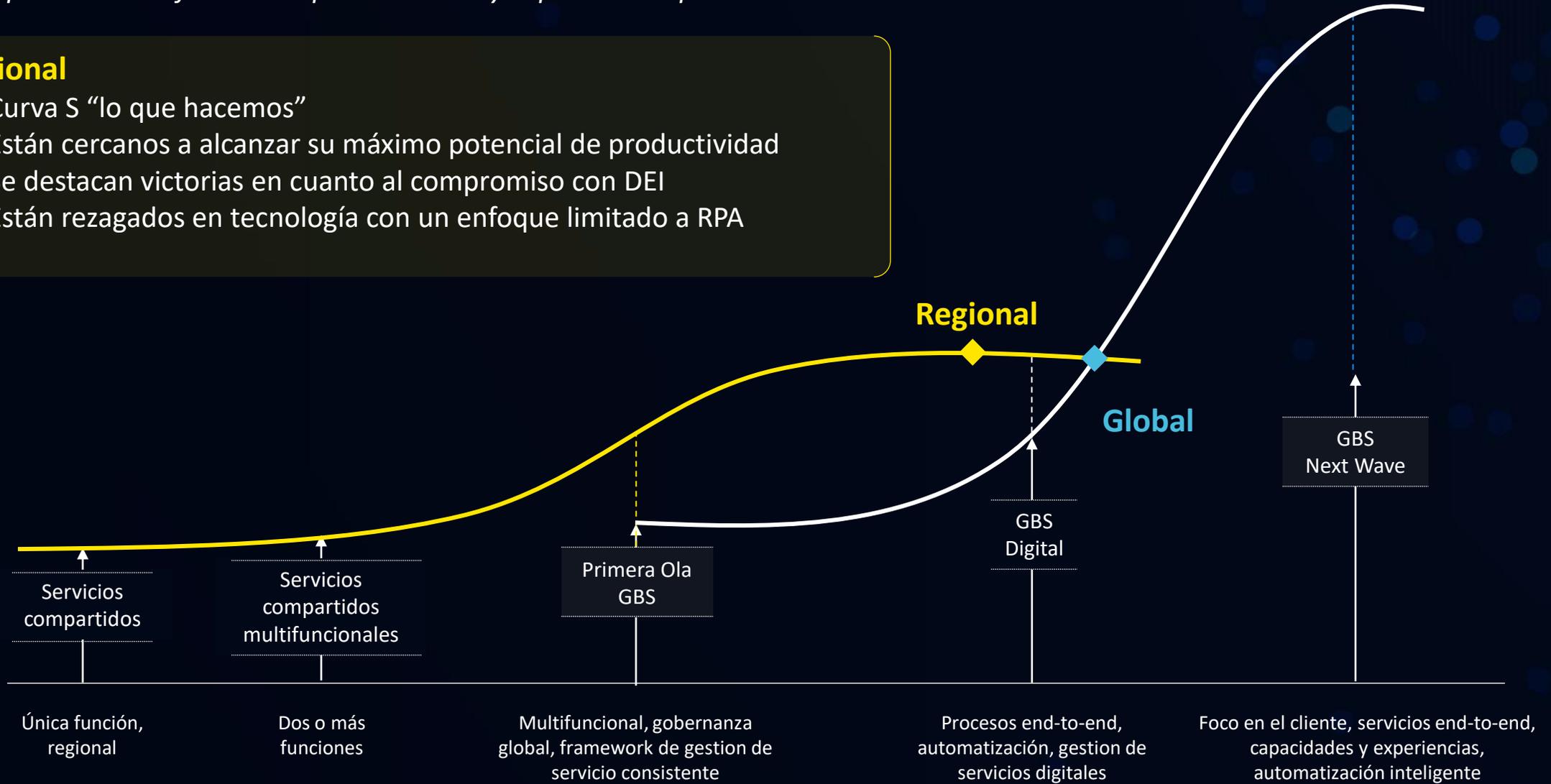
”

# Efectos exponenciales de la transformación

Desbloquean nuevas fuentes de productividad y capacidades que habilitan la evolución del GBS.

## Regional

- Curva S “lo que hacemos”
- Están cercanos a alcanzar su máximo potencial de productividad
- Se destacan victorias en cuanto al compromiso con DEI
- Están rezagados en tecnología con un enfoque limitado a RPA

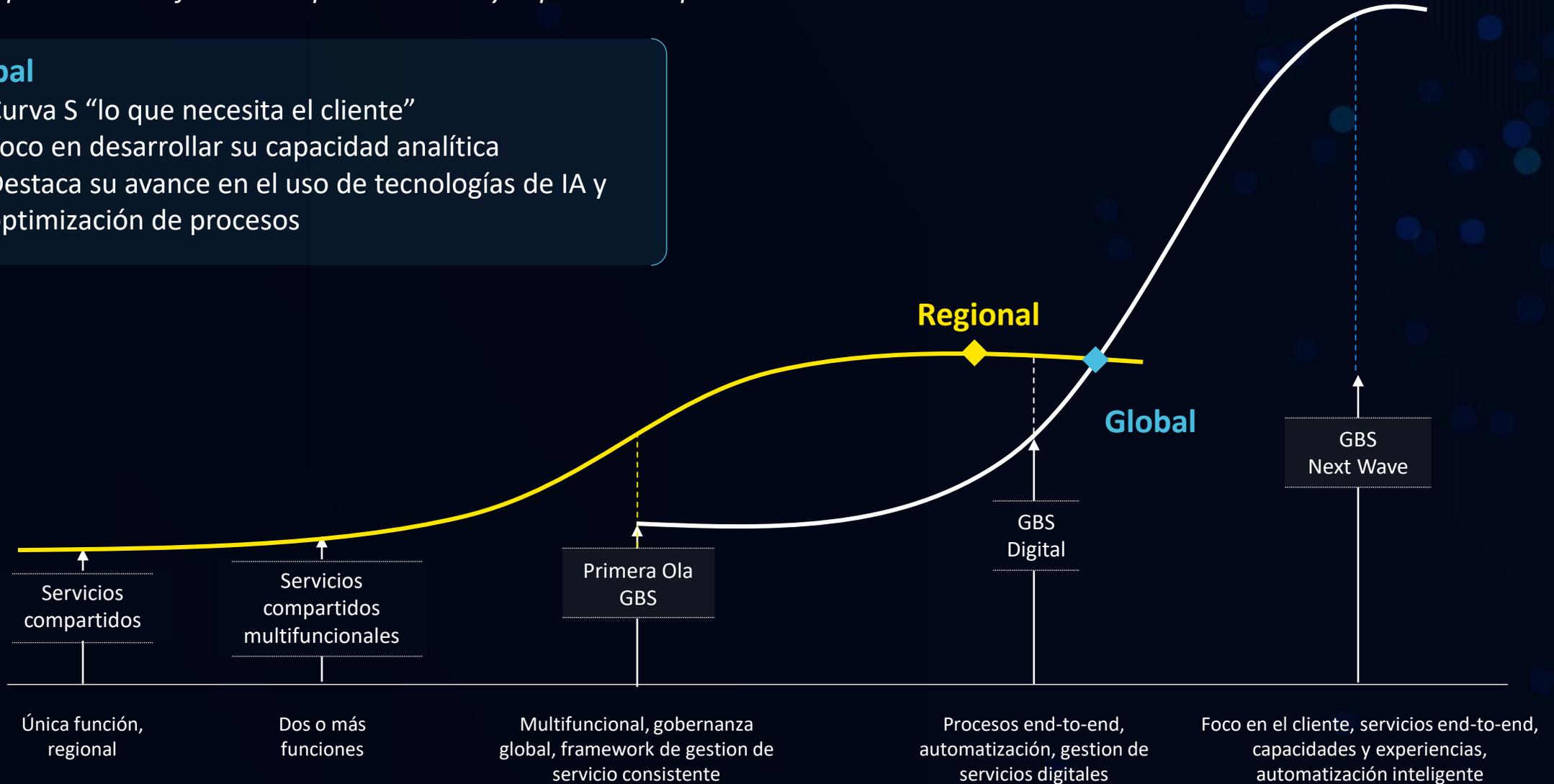


# Efectos exponenciales de la transformación

Desbloquean nuevas fuentes de productividad y capacidades que habilitan la evolución del GBS.

## Global

- Curva S “lo que necesita el cliente”
- Foco en desarrollar su capacidad analítica
- Destaca su avance en el uso de tecnologías de IA y optimización de procesos



# GBS

Motores de  
**transformación** de las  
Empresas

