

¿Cómo medir el nivel de madurez del CSC/GBS?



ESTEBAN CARRIL
Managing Director Latin
America



SCAN ME



TORSTEN SCHULZ
IA Delivery Lead
Global



¿Cuál es el mejor CSC/GBS del mundo?

Responder esta pregunta parece tarea imposible ya que la situación de cada organización es única en cuanto a tamaño, ambiente, objetivos comerciales, configuraciones y procesos.

El objetivo de esta presentación es compartir un modelo holístico con reglas claras para evaluar el nivel de madurez de los CSCs de una manera objetiva y permita identificar aspectos claves para su evolución.

Adicionalmente, presentaremos algunos ejemplos de CSC/GBS que tienen las mejores prácticas de gestión del talento, aquellos que han expandido servicios de valor agregado, quienes han progresado en esfuerzos de digitalización y quienes hoy mejor gestionan la relación con sus clientes internos.

En esta sesión te invitamos a analizar:

- ¿ **En dónde estamos?** - evaluar el nivel de madurez de tu CSC/GBS;
- ¿**Cuáles son las Dimensiones clave para madurar el modelo operativo?**
- ¿**Cómo escalar la automatización de procesos?**;
- ¿**Qué capacidades y servicios de generación de valor podría prestar el CSC /GBS?**

¡Únete a nosotros para transformar tu CSC en un aliado estratégico del negocio!



ESTEBAN CARRIL
MD Latin America
estebancarril@chazeypartners.com

- ✓ 25 años de experiencia en gestión de finanzas, servicios compartidos y transformación empresarial en diferentes empresas multinacionales.
- ✓ Fue Director de Servicios Compartidos para América Latina en 3Com y EMC². Ha liderado más de 30 proyectos de implementación y optimización de Servicios Compartidos y GBS en América Latina.



TORSTEN SCHULZ
IA Delivery Lead Global
TorstenSchulz@chazeypartners.com

- ✓ Practitioner con background financiero con más de 5 años de experiencia en servicios compartidos, transformación digital y automatización inteligente.
- ✓ Torsten lidera equipos multidisciplinarios en proyectos de automatización inteligente, así como en la implementación y optimización de centros de excelencia. En sus últimos años, se ha centrado en la automatización inteligente y la implementación de nuevas tecnologías habilitadoras en Servicios Compartidos.

Chazey Partners End-to-End Business Services

Transformación del Negocio



- ❑ Diseño del Modelo Operativo
- ❑ Shared Services
- ❑ Global Business Services
- ❑ Centros de Excelencia



- ❑ Gestión de Proyectos
- ❑ Optimización de Procesos
- ❑ Diseño Organizacional
- ❑ Gestión del Cambio

Automatización Inteligente

Digital Tecnología y Servicios

Habilitación de tecnología en toda la empresa



End to End RPA



Aprendizaje automático



Habilitadores tecnológicos



Integración de sistemas



Inteligencia Artificial



Análisis predictivo



Aplicaciones de Software



Habilitación de ERP

Outsourcing de Procesos de Negocio (BPO)



Finanzas y Contabilidad



Proceso de reclutamiento



Servicios de Contabilidad



Recursos Humanos

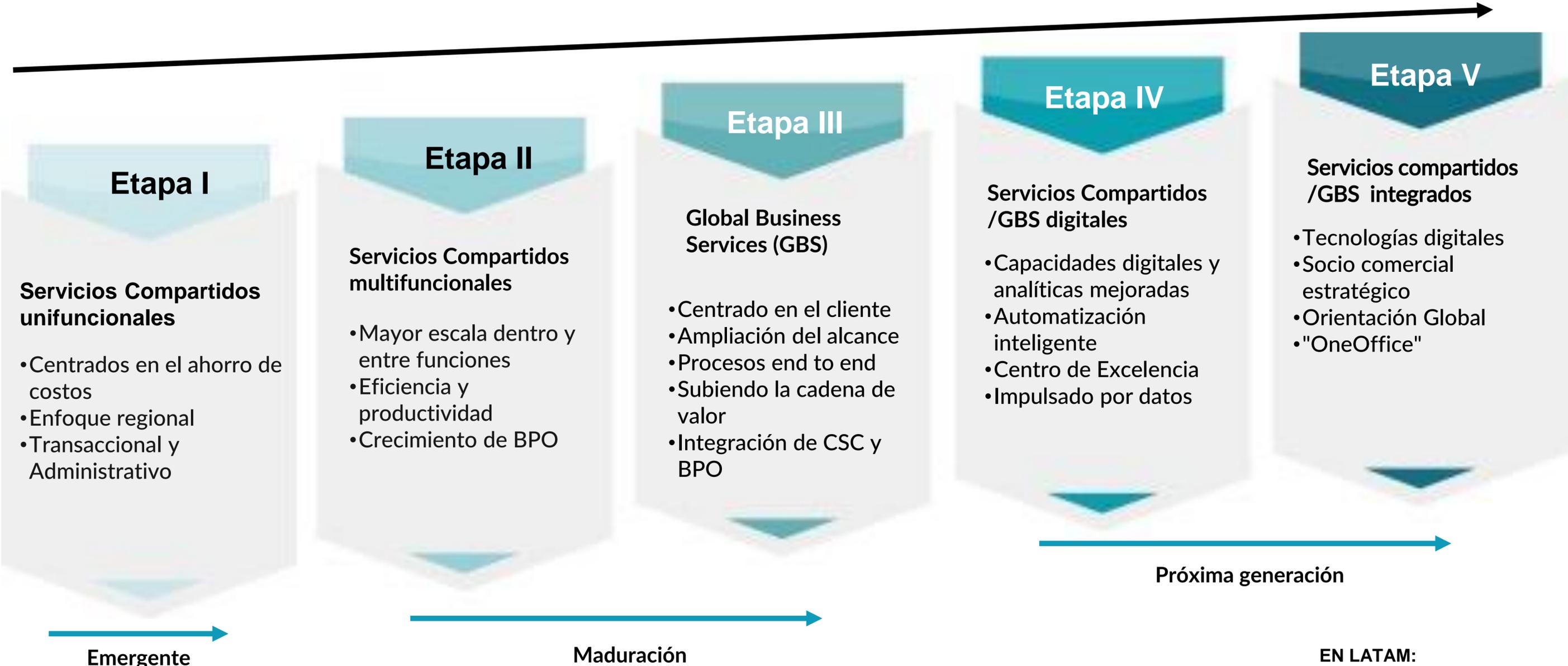


Soporte de TI



Servicios de Marketing

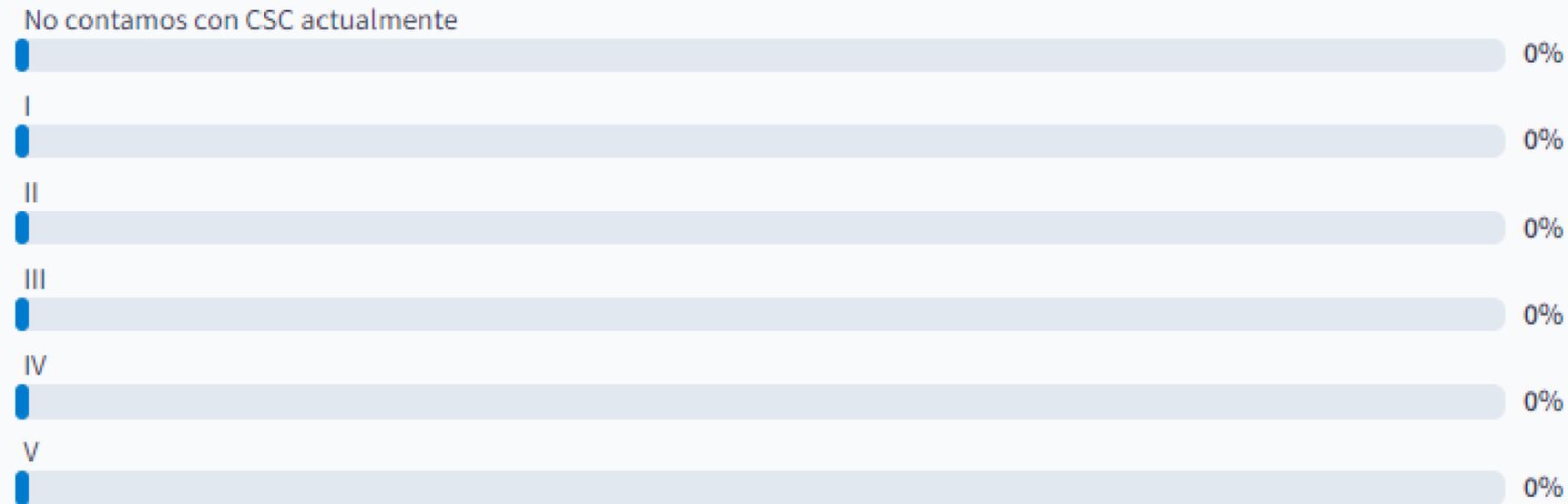
Evolución de los CSC/GBS



EN LATAM:
35% Servicios Compartidos (ETAPA I y II)
10% Global Business Services (ETAPA III)
35% CSC/GBS digitales (ETAPA IV)
15% GBS integrados (ETAPA V)
5% Otros



¿En cuál etapa se encuentra tu organización?



08-Gestión de Servicio

- Marco de Interacción del Cliente
- Customer Experience/Design Thinking
- One Office

07—Localización & Modelo Sourcing

- Hub & Spoke
- BPO (selectivo, BOT, Staff Augmentation)
- Nearshoring

06 Digitalización & Automatización

- Automatización Inteligente
- Minería de Procesos
- Gobierno de Datos

05-Habilitación Tecnológica

- Case Management
- Maximizar uso ERP
- Workflows



01-Estrategia

- Alineación de visión y misión
- Definición de objetivos
- Planeación de recursos

02-Modelo Operativo y Gobierno

- Roles y Responsabilidades E2E
- Toma de Decisiones
- Gestión de Desempeño

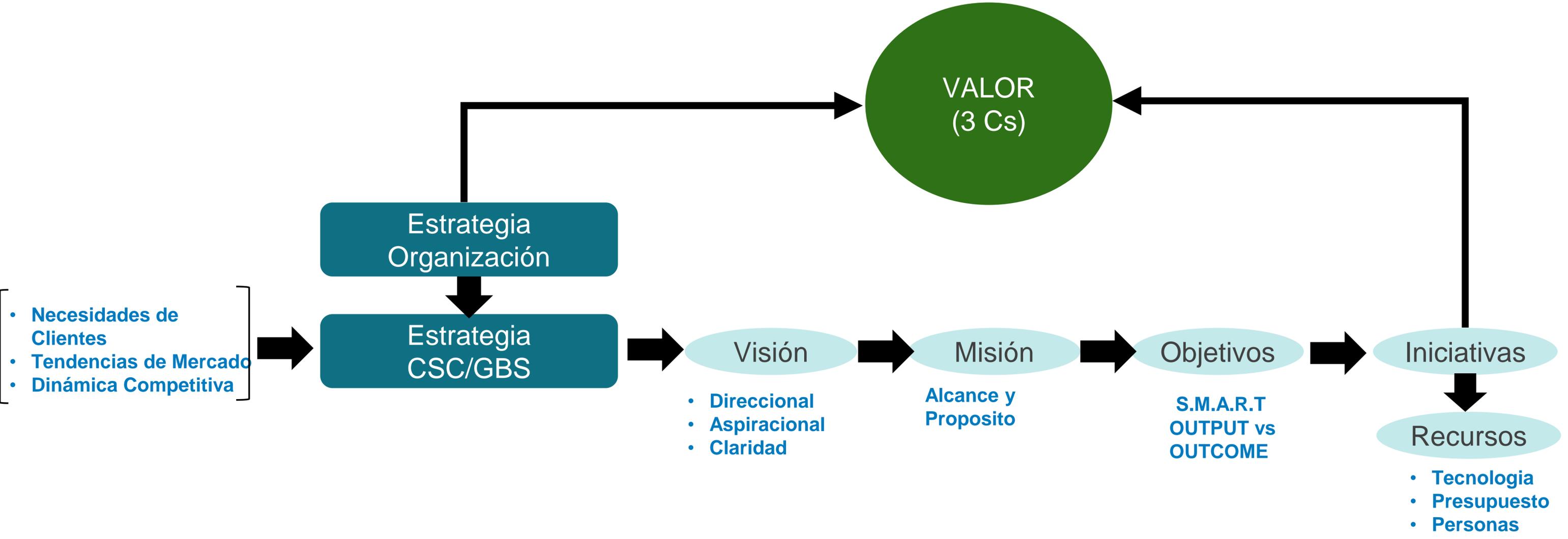
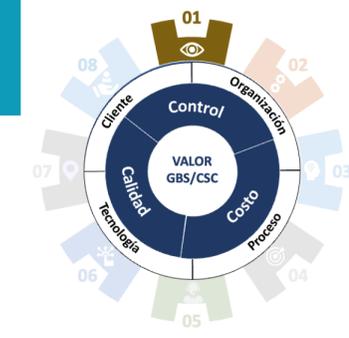
03-Capital Humano

- 3 Ws (Work model, Workforce, Workplace)
- Gestión del Talento
- Capacitación y Desarrollo

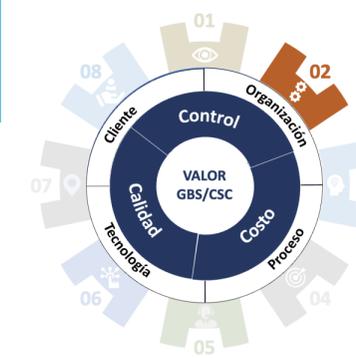
04-Alcance de Servicios

- Multifuncional
- Front & Middle Office
- Centro de Excelencia/ ESG

Dimensión #1: Estrategia



Dimensión #2: Modelo Operativo Integrado



Corporativo
(Estrategia)

- Gobierno
- Políticas & Procedimientos
- Estrategia Financiera
- Fusiones & Adquisiciones
- Contraloría
- Control Interno & Compliance SOX
- Tesorería / Finanzas Corporativas
- Relaciones con Inversionistas
- Aseguramiento / Gestión del Riesgo
- Consolidación & Reportes Legales
- Planeamiento Fiscal

Socio de Negocio (Influencia)

Centro de Excelencia (Habilidades)

GBS/CSC (Proceso)

- Inteligencia del Negocio
- Soporte a la Decisiones
- Analíticos
- Análisis de nuevos mercados
- Soporte a la aprobación de Gastos
- Presupuesto operacional
- Pronósticos, supervisión proceso de reporte

- Analítica de datos
- Innovación
- Oficina de Integración
- Revisiones de Negocio & Análisis Financiero
- Análisis de Rendimiento/Margen
- Oficina de proyectos
- Digitalización
- Automatización
- Estrategia de Sistemas de Gestión

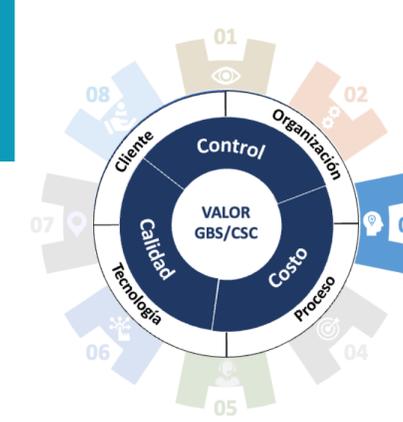
- Cuentas a Pagar
- Pagos
- Nómina
- Registros de Diario y Conciliaciones
- Contabilidad de Activos Fijos
- Reportes de Gastos de Empleados
- Cuentas a Cobrar & Cobranzas
- Intercompañías
- Administración de las tarjetas corporativas
- Declaraciones IVA

Cliente Interno
(Socio)

- Provee inputs y/o recibe outputs por los servicios en alcance
- Representante del cliente interno aprueba niveles de servicio, requerimientos de input, indicadores claves de desempeño y roles del cliente de acuerdo a lo documentado en los acuerdos de servicios

Marco de Gestión del Servicio

- Gestión de Cuentas
- Gestión del Contacto
- Acuerdos de Asociación de Servicios
- Feedback del Cliente
- Mejora Continua
- Control de Procesos
- Medición del Desempeño
- Reporte del Desempeño




Gestión del Talento

¿ Estamos atrayendo, contratando y reteniendo a la gente correcta?

- Estrategia de Talento
- Modelo Híbrido
- Flexilugar
- Cultura/Branding
- Import/Export Talento
- Inteligencia Artificial



Capacitación y Desarrollo

¿ Estamos desarrollando a la gente para mejorar sus habilidades?

- Up-Skill/Re-Skill
- Capacidades Digitales
- Competencias
- Plan Desarrollo/Sucesión
- Altos potenciales
- Tutorías/Mentorías



Desempeño Organizacional

¿ Generamos el contexto idóneo para fomentar el alto desempeño?

- Organización Ágil/Simple
- Dueños de Procesos
- Objetivos y Métricas
- Revisión desempeño
- Retroalimentación
- Espacios flexibles



Compensación, Premios y Reconocimiento

¿ Ofrecemos salarios competitivos y reconocemos el buen desempeño?

- Salarios y Beneficios
- Compensacion variable
- Reconocimiento cliente
- Ferías de proyectos
- Premios grupales
- Generación de ideas

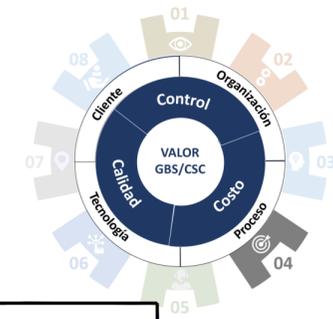


Diversidad, Equidad e Inclusión

¿ Fomentamos un lugar de trabajo diverso, equitativo e inclusivo?

- LGTBI
- Equidad salarial
- Grupos étnicos
- Discapacitados
- Edadismo
- Equidad de género

Dimensión #4: Moviendo de lo transaccional a lo estratégico



- TRES EJEMPLOS EN**
- Kits Médicos (Salud)
 - Banco Información Técnica (Energía)
 - Control Inversión Comercial (Masivo)

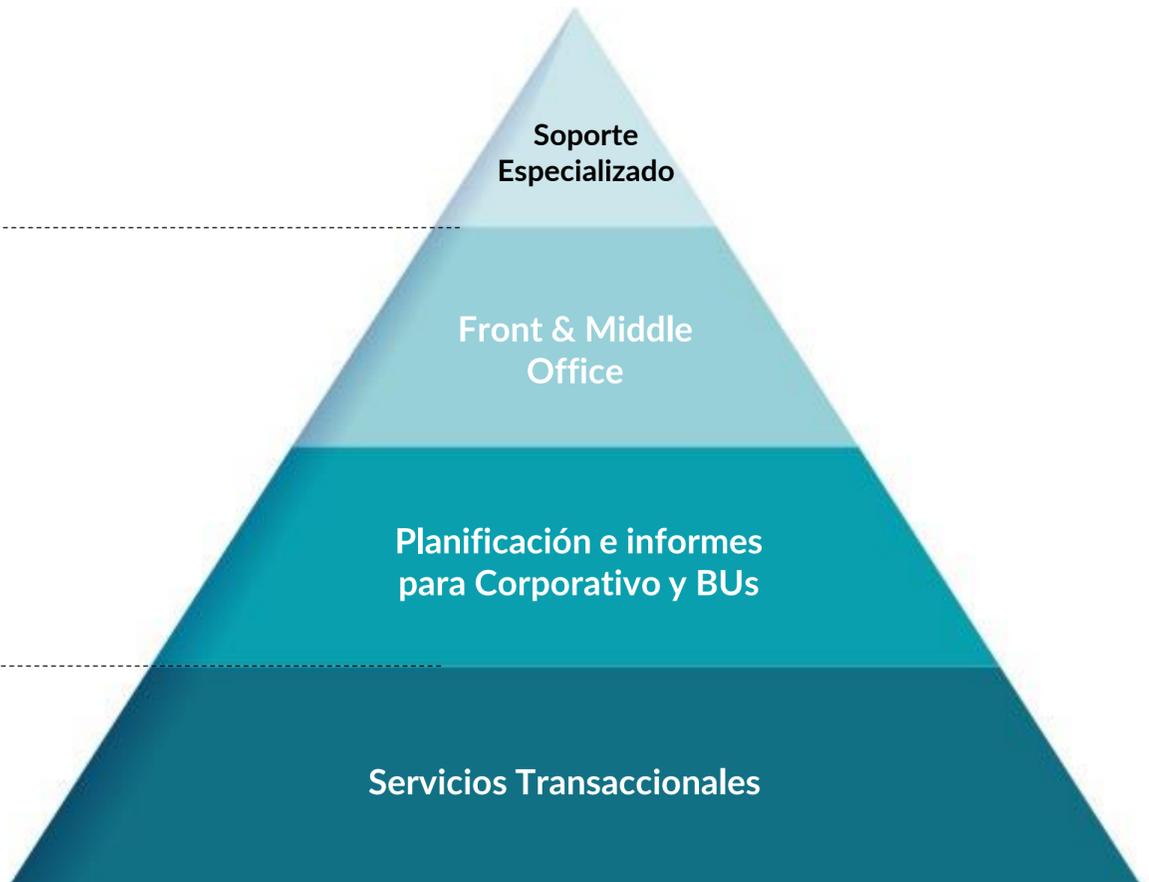
Cumplir con la estrategia	Servicios profesionales y técnicos	Necesidad de investigación y desarrollo	Habilidades expertas	Centralizado, descentralizado o híbrido
Enfoque de ejecución de políticas	Servicios comerciales u operativos	Necesidad de servicios en tiempo real/de cara al cliente	Habilidades lingüísticas y culturales	Centralizado o descentralizado
Procedimientos Específicos	Servicios Profesionales	Necesidad de estándares	Habilidades Analíticas	Centralizada o Descentralizada
No estratégico pero crítico para la misión	Servicios profesionales o no profesionales	Triple Beneficio: costo, calidad y control.	Habilidades analíticas y de procesamiento	Centralizado

CENTROS DE EXCELENCIA

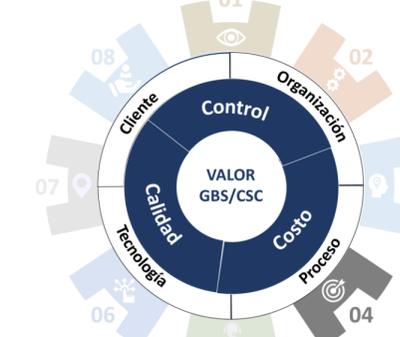
CENTROS REGIONALES /PAÍSES

REGIONAL/GLOBAL TRANSACTIONAL CENTER & BPO

VALOR AL NEGOCIO



Dimensión #4 Moviendo de lo transaccional a lo estratégico



	P2P	O2C	R2R	H2R	IT	OTROS
Soporte Especializado	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compras Directas ➤ Logística ➤ Supply Chain ➤ Control de Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Experiencia del cliente ➤ Tesorería ➤ Generación demanda 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Analítica ➤ Tax planning ➤ Revisiones de negocio ➤ Consultoría ➤ Contable 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compensación ➤ Desarrollo ➤ Conocimiento ➤ Gestión del Cambio 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestión Proyecto ➤ Gestión del Cambio ➤ Automatización Inteligente ➤ ERP best practices ➤ Transformación Digital 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Marketing Digital ➤ Sostenibilidad ➤ Innovación ➤ Design Thinking
Front & Middle Office	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestión de inventario ➤ DM Materiales ➤ Desempeño proveedores ➤ Certificación proveedores ➤ Comercio exterior 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reporte Oportunidades ➤ Adm. Ordenes Venta ➤ Liquidación Transporte ➤ Planeación de Rutas ➤ DM Precios ➤ Facturación ➤ Notas de crédito ➤ Créditos ➤ Cobranzas ➤ Pronósticos de ventas ➤ Aging ➤ Cálculo DSO ➤ Previsión Incobrables 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Presupuesto ➤ Gestión del riesgo ➤ Impuestos Directos ➤ Planeación de costos ➤ Análisis de costos ➤ Análisis de rentabilidad ➤ Informes de gestión ➤ Informes de control ➤ Contabilidad Estatutaria ➤ Revisión de Balance ➤ Atención Auditorías ➤ Precios de Transferencia 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacitación ➤ Selección ➤ Comunicaciones Internas ➤ Relaciones Laborales ➤ Seguridad y Salud en el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollo de aplicaciones ➤ Mant. aplicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestión de eventos ➤ Diseño Gráfico ➤ Adm. Media Social ➤ Contact Center Clientes (outbound)
Planificación e informes para Corporativo y BUs						
Servicios Transaccionales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compras Indirectas ➤ Órdenes de Compra ➤ Adm de requisiciones ➤ Adm de contratos ➤ Registro de facturas ➤ Pago a proveedores ➤ Pago de Impuestos ➤ Atención Proveedores ➤ DM Proveedores ➤ Reembolso gastos ➤ Cuentas por Pagar ➤ DM Proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cuentas a Cobrar ➤ Aplicación cobranzas ➤ DM Clientes ➤ Intercompany 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Registros contables ➤ Conciliación de cuentas ➤ Cierre mensual ➤ Adm Plan de cuentas ➤ Activos Fijos ➤ Contabilidad de costos ➤ Impuestos Indirectos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nómina ➤ Adm. Beneficios ➤ Adm. Personal ➤ Atención a empleados ➤ Contratación 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mesa de Ayuda ➤ Mant. Infraestructura ➤ Admin de accesos ➤ Gestión Documental 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestión de Flota ➤ Adm. Viajes ➤ Adm Seguridad ➤ Adm. Predial ➤ Call Center (inbound) ➤ Adm. Infraestructura

VALOR AL NEGOCIO

Capa de Acceso



Canales

- Web
- Chat
- Intranet
- Centro de contacto

Portales

- Mesa de ayuda
- Autogestión Proveedores
- Autogestión Clientes
- Autogestión empleados

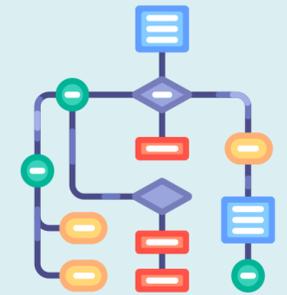
Capa de Procesos y Orquestación

Gestión de Servicio

- Gestión de Casos
- Gestión de Catalogo y Portafolio
- Gestión de SLA's y KPI's
- Gestión de conocimiento

Gestión de Procesos / BPM

- Gestión financiera
- Gestión Recursos Humanos
- Gestión administrativa
- Gestión TI
- Gestión documental



Capa de Integración

Servicio de Integración SOA

- Interfases
- Middleware
 - APIs

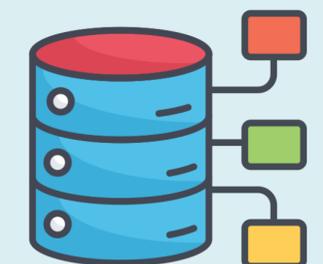


Capa de Aplicaciones

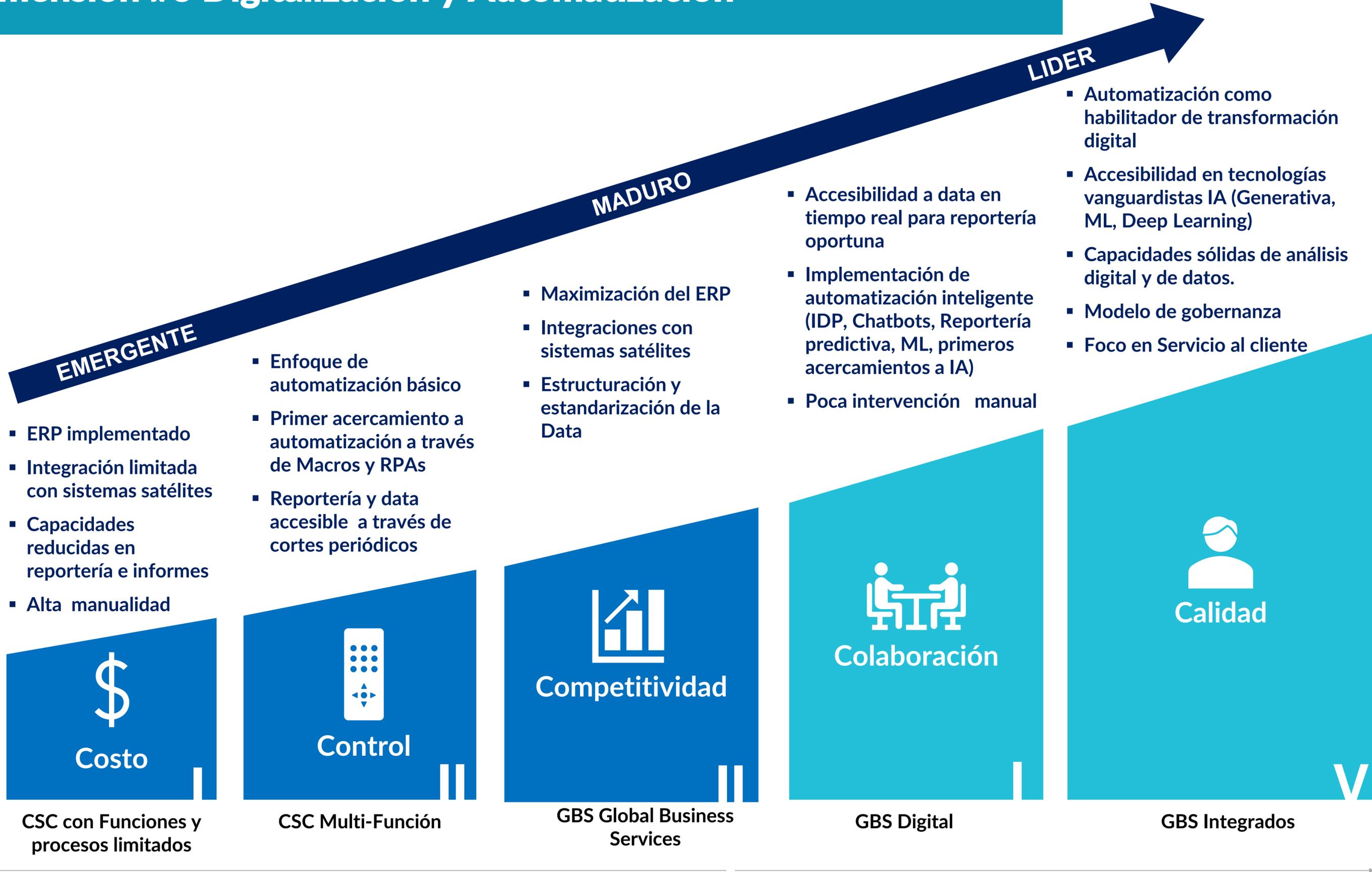
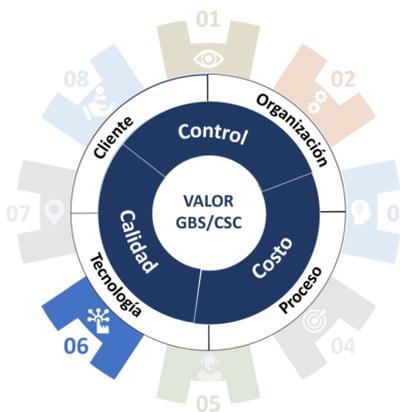
ERP
CRM
CRC
Sistemas Legacy



Procesos



Dimensión #6 Digitalización y Automatización



- ERP implementado
- Integración limitada con sistemas satélites
- Capacidades reducidas en reportería e informes
- Alta manualidad

- Enfoque de automatización básico
- Primer acercamiento a automatización a través de Macros y RPAs
- Reportería y data accesible a través de cortes periódicos

- Maximización del ERP
- Integraciones con sistemas satélites
- Estructuración y estandarización de la Data

- Accesibilidad a data en tiempo real para reportería oportuna
- Implementación de automatización inteligente (IDP, Chatbots, Reportería predictiva, ML, primeros acercamientos a IA)
- Poca intervención manual

- Automatización como habilitador de transformación digital
- Accesibilidad en tecnologías vanguardistas IA (Generativa, ML, Deep Learning)
- Capacidades sólidas de análisis digital y de datos.
- Modelo de gobernanza
- Foco en Servicio al cliente

Costo

CSC con Funciones y procesos limitados

Control

CSC Multi-Función

Competitividad

GBS Global Business Services

Colaboración

GBS Digital

Calidad

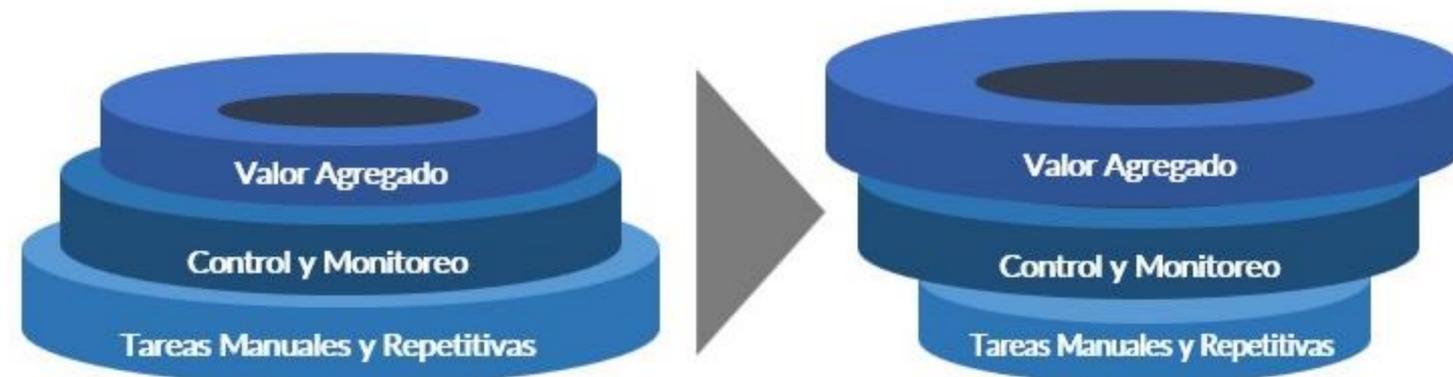
GBS Integrados

INTEGRACIÓN

IMPACTO

Dimensión #6 Digitalización y Automatización

El énfasis debe cambiar hacia la creación de valor. Los CSC/GBS deben asumir el papel de innovadores en los procesos empresariales y los datos para prosperar en este nuevo entorno digital





LEONOR PALACIOS
 DIRECTORA DE OPERACIONES
 QX Automation Acceleration Center

Casos de Uso IA	
<ul style="list-style-type: none"> • Procesamiento automatizado de facturas • Análisis de gastos • Evaluación de riesgos de proveedores 	P2P
<ul style="list-style-type: none"> • Proyección de ventas • Evaluación del riesgo crediticio • Optimización de la gestión de pedidos 	O2C
<ul style="list-style-type: none"> • Generación de informes financieros • Detección de fraudes • Conciliación de cuentas 	R2R
<ul style="list-style-type: none"> • Generación y Screening de CV • Análisis del sentimiento de los empleados • Formación y desarrollo de empleados • Asistencia virtual en recursos humanos 	H2R

Dimensión #7: Localización y Modelo de Sourcing



Modelos de Outsourcing Híbridos						
	Cautivo	Vendor Augmented	JV (Joint Venture)	Híbrido/Cautivo Virtual (Virtual Captive)	BOT (Build Operate Transfer)	Outsourcing
Procesos						
Activos						
Personas						
	<ul style="list-style-type: none"> Centros de propiedad de la organización, establecidos desde cero por ella 	<ul style="list-style-type: none"> Organización accede a pool de talento más amplio con la experiencia específica necesaria Facilita el desarrollo de una habilidad e integración con el equipo interno 	<ul style="list-style-type: none"> Crear una nueva organización de servicios de propiedad conjunta. Asociación de colaboradores/Activos en poder de JV Los socios de JV tienen responsabilidades específicas 	<ul style="list-style-type: none"> BPO responsable de la infraestructura y del cumplimiento de los requisitos Los asociados son empleados por el BPO, la supervisión y coordinación es ejercida por la organización 	<ul style="list-style-type: none"> BPO configura y opera antes de la transferencia a organización Colaboradores y activos propiedad del proveedor y luego transferidos a la organización La transferencia es a elección de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> Contrato de tercerización en condiciones de plena competencia con un proveedor de servicios Colaboradores empleados por BPO/ activos propiedad del BPO

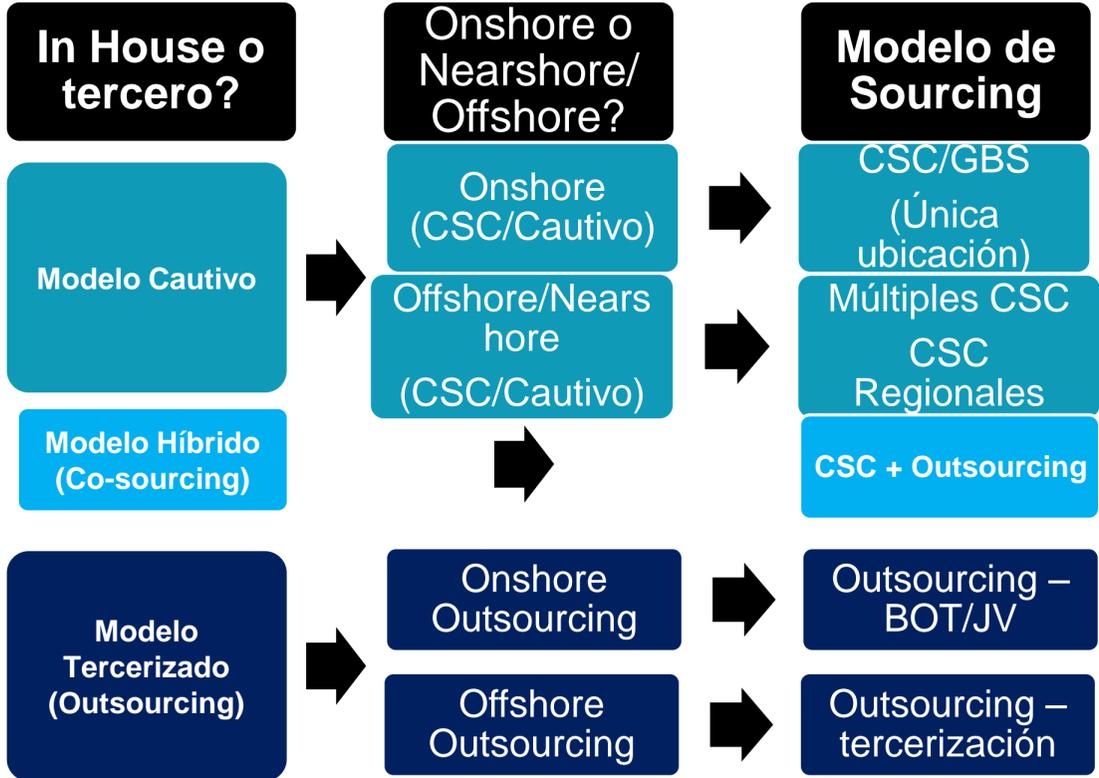


Dimensión #7: Localización y Modelo de Sourcing



Análisis de Sourcing

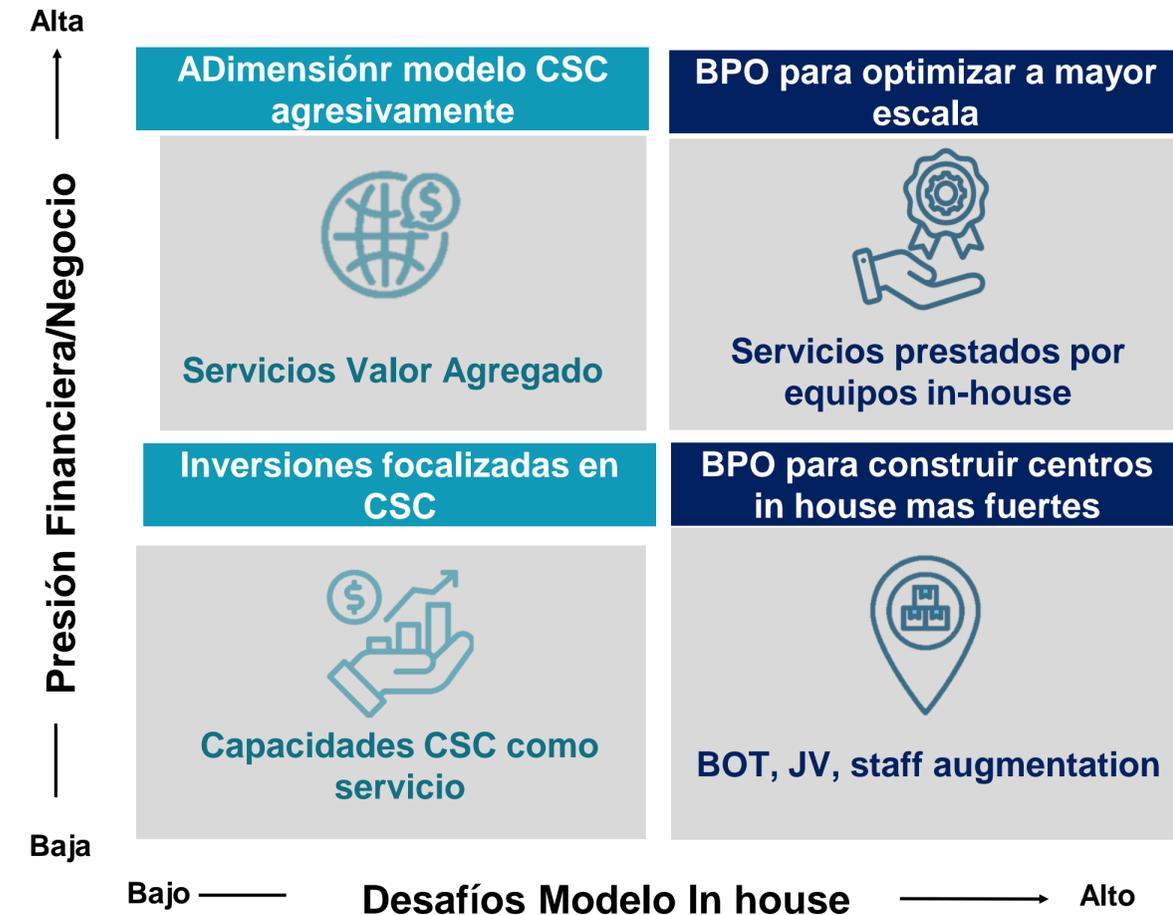
Servicios al Negocio



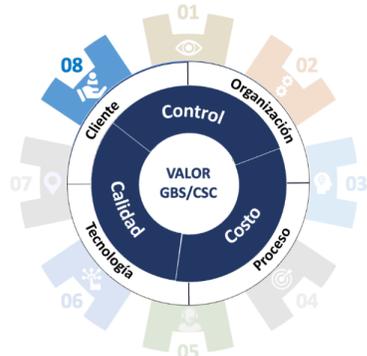
Localizaciones Tier 2/3

- Ahorro de costos entre 5-15% sobre ciudades Tier 1
- Acceso a pool de recursos mayor
- Menor rotación
- Diversificación de riesgo
- Menor competencia de mercado
- Mayor preferencia de empleados

Modelo Sourcing Híbrido



Dimensión #8: Gestión de Servicio



Gestión de Cuentas
CSC se relaciona de forma proactiva y regular para mantener las relaciones con clientes

Gestión del Contacto
Clientes solicitan servicios a través de un modelo de soporte escalonado habilitado por tecnología

Acuerdo de Asociación de Servicios
Acuerdos bilaterales que aclaran los niveles de servicio y responsabilidades del CSC y el cliente.

Retroalimentación del Cliente
Satisfacción del cliente monitoreada formal e informalmente

Mejora Continua
Mecanismo para identificar áreas de mejora y desarrollo de soluciones

Gestión del Conocimiento
Documentación de procesos, artículos de conocimiento y cumplimiento

Medición del Desempeño
Métricas de entrada, salida y operativas, incluidos tableros y reportes

Gobierno y Comunicación
Liderazgo y comunicación compartidos para mantener la entrega de servicios

Financiación y Recursos
Toma de decisiones compartidas en relación con el presupuesto y los modelos de financiación

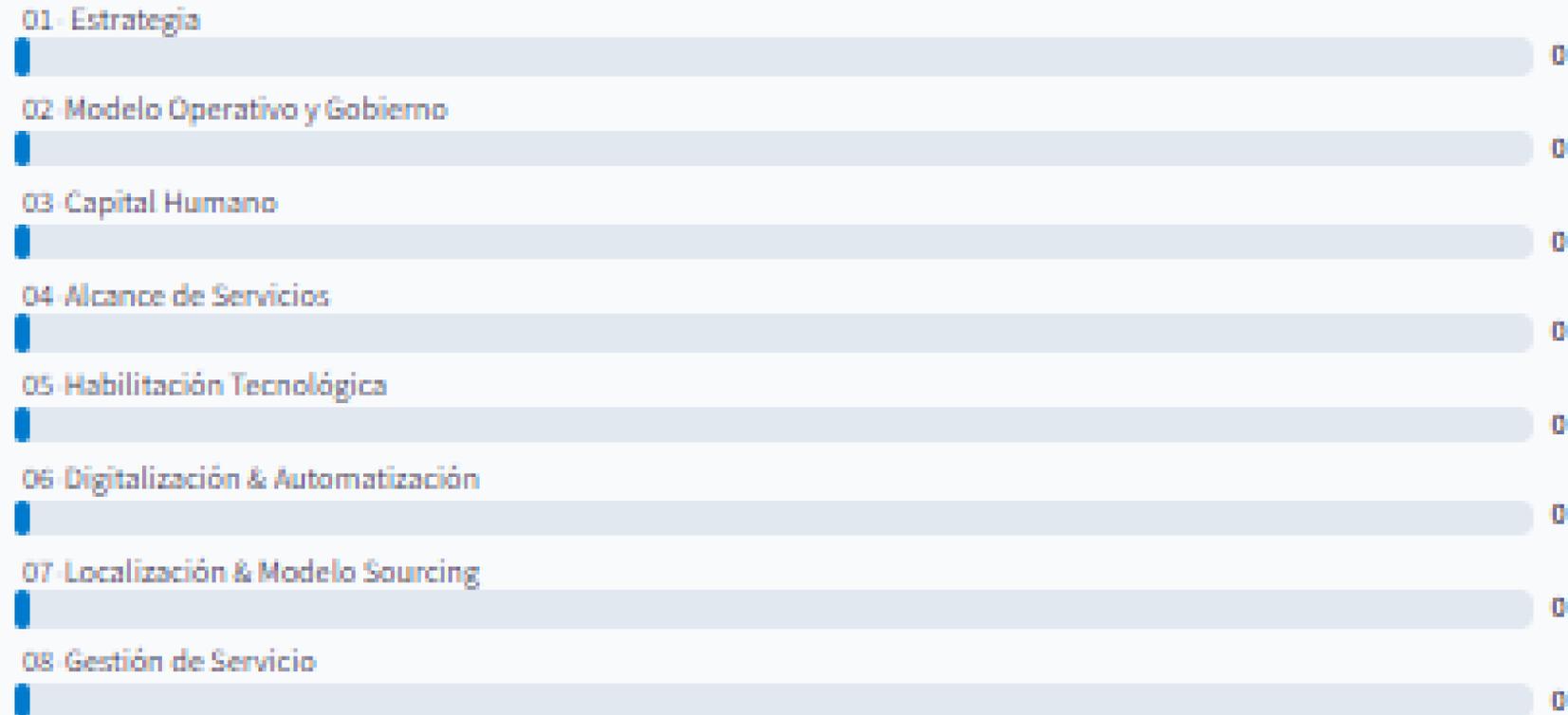
El Marco de Gestión de Servicios proporciona una **estructura formal y estandarizada** que respalda el modo en que el CSC/GBS interactúa con sus clientes.

- ✓ **Enfoque proactivo** en la relación CSC-Cliente
- ✓ **Apoyo escalonado** diseñado en función de las necesidades del cliente
- ✓ **Criterios de medición** con estándares de desempeño documentados
- ✓ **Roles y responsabilidades claras** con las organizaciones asociadas
- ✓ **Mejora continua** impulsada por la retroalimentación de los clientes y métricas desempeño

When poll is active respond at: PollEv.com/chazeypartners882



¿Cuál de las 8 dimensiones consideran prioritaria trabajar en su organización?





- 1 “Back to the basics”: modelo operativo robusto, gestión de servicio efectivo
- 2 Alinear objetivos del CSC a la estrategia organizacional
- 3 Evaluar el nivel de madurez, identificar brechas y trazar un plan de evolución a 3 años
- 4 Identificar oportunidades “para resolver problemas” y moverse hacia servicios de valor agregado
- 5 Pasar de pensar en “outputs” a pensar en “outcomes” (resultados para negocio)
- 6 Acelerar capacidades digitales y de automatización
- 7 Determinar las capacidades y talento requeridos para el CSC/GBS de la próxima generación
- 8 Analizar “Hacer versus Comprar”
- 9 Tener una estrategia de datos : Definir estándares de datos maestros, considerar capacidades de analítica de datos
- 10 **¡Hacer las cosas de una manera diferente – ese es el punto!**



ANDI | MÁS PAIS

VIII Shared Services Center Forum Colombia



Contáctanos



ESTEBAN CARRIL
MD Latin America

estebancarril@chazeypartners.com



www.chazeypartners.com



SCAN ME



www.linkedin.com/company/chazey-partners



TORSTEN SCHULZ
IA Delivery Lead

torstenschulz@chazeypartners.com



[@ChazeyPartners](https://twitter.com/ChazeyPartners) | [#ChazeyPartners](https://twitter.com/ChazeyPartners)